

Univerzita Pardubice

**Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Řízení změn v podniku

Veronika Gajdošíková

**Bakalářská práce
2013**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Gajdošíková**
Osobní číslo: **E10741**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Řízení změn v podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

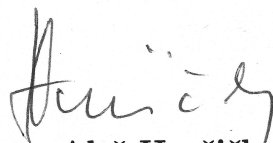
Bakalářská práce je zaměřena na problematiku řízení změn ve vybraném podniku. Na základě analýzy a zhodnocení fungování systému řízení změn je zpracován návrh na progresivní řízení této oblasti.

1. Stanovení cílů práce
2. Obecná charakteristika procesu řízení změn
3. Význam procesu řízení změn pro podniky
4. Profil vybraného podniku
5. Analýza procesů řízení změn ve vybraném podniku
6. Přínosy a důsledky změn, doporučení pro další rozvoj
7. Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

ADAIR, E. J. Efektivní inovace. 1. vyd. Praha: Alfa, 2004. 233 s. ISBN 80-86851-04-4
DRDLA, M., RAIS, K. Řízení změn ve firmě: reengineering. Vyd.1. Praha: Computer Press, 2001. 145 s.
PITRA, Z. Management inovačních aktivit. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 438 s. ISBN 80-86946-10-X
PUGH, D. S., MAYLE D. Change management. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009. ISBN 978-1-84787-901-1
TOMAN, M. Řízení změn. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 148 s. ISBN 80-86851-13-3

Vedoucí bakalářské práce:



Ing. Aleš Horčíčka

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **14. září 2012**

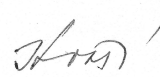
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 8. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Veronika Gajdošíková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Aleši Horčíčkovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Rovněž bych ráda poděkovala panu Petru Gajdošíkovi za poskytnuté materiály potřebné ke zpracování bakalářské práce a panu Stanislavu Patovi za odborné konzultace. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, která mě podporovala během celého studia.

ANOTACE

Tato práce je věnována problematice řízení změn v podniku Holcim (Česko), a. s.. Na základě analýzy a zhodnocení fungování systému řízení změn v podniku Holcim (Česko), a. s. je zpracován návrh na progresivní řízení této oblasti.

KLÍČOVÁ SLOVA

změna, management změn, podnik, inovace, procesy

TITLE

Change Management in the Company

ANNOTATION

This bachelor work is devoted to change management in the company Holcim (Česko), a. s.. It deals with analysis and evaluation of function change management system in the company Holcim (Česko), a. s. and there is processed proposal for progressive management of this section.

KEYWORDS

change, change management, company, innovation, processes

OBSAH

ÚVOD	10
1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA PROCESU ŘÍZENÍ ZMĚN.....	12
1.1 DEFINICE ZMĚNY	12
1.2 PŘÍČINY ZMĚN.....	12
1.3 DRUHY ZMĚN.....	13
1.4 ŘÍZENÍ ZMĚN.....	14
1.5 PROCES ZMĚNY	14
1.6 PODMÍNKY ÚSPĚŠNÉ ZMĚNY	15
1.7 ODPOR KE ZMĚNÁM A TAKTIKY ZAVÁDĚNÍ ZMĚN	16
1.8 ÚLOHA MANAŽERA V PROCESU ŘÍZENÍ ZMĚN.....	18
2 VÝZNAM PROCESU ŘÍZENÍ ZMĚN PRO PODNIKY	19
2.1 MODEL Y ŘÍZENÍ ZMĚN	20
2.1.1 <i>Inkrementální model změny</i>	20
2.1.2 <i>Transformační modely řízené změny formou narušené rovnováhy</i>	20
2.1.3 <i>Model změny firmy prostřednictvím nepřetržité transformace</i>	20
2.1.4 <i>Lewin-Scheinův model</i>	21
2.2 VYBRANÉ PŘÍSTUPY A SMĚRY MANAGEMENTU ZMĚNY	23
2.2.1 <i>Teorie úzkých míst</i>	23
2.2.2 <i>Přístupy managementu kvality</i>	23
2.2.3 <i>Přístupy trvalého zlepšování</i>	24
2.2.4 <i>Reengineering</i>	25
2.2.5 <i>Metamorphing</i>	27
3 PROFIL VYBRANÉHO PODNIKU.....	28
3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PODNIKU HOLCIM (ČESKO), A. S.	28
3.2 HISTORIE PODNIKU HOLCIM (ČESKO), A. S.	29
3.3 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ.....	30
3.4 SOUČASNOST PODNIKU HOLCIM (ČESKO), A. S.	31
3.5 ZMĚNY V PODNIKU HOLCIM (ČESKO), A. S.	32
4 ANALÝZA PROCESŮ ZMĚN VE VYBRANÉM PODNIKU	34
4.1 PROCESY V PODNIKU HOLCIM (ČESKO), A. S.	34
4.2 ŘÍZENÍ NESHOD	37
4.3 ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ	38
4.4 SWOT ANALÝZA PODNIKU HOLCIM (ČESKO), A. S.	41
4.5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	43
5 PŘÍNOSY A DŮSLEDKY ZMĚN, DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ	44
5.1 PŘÍNOSY A DŮSLEDKY ZMĚN.....	44
5.2 DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ	51
6 ZÁVĚR	52
LITERATURA	54
SEZNAM PŘÍLOH	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza řízení změn v podniku Holcim (Česko), a. s.....	42
Tabulka 2: Věková struktura respondentů.....	45
Tabulka 3: Vzdělání respondentů.....	45
Tabulka 4: Reakce na změnu.....	46
Tabulka 5: Fáze změny, ve které jsou zaměstnanci informováni.....	50
Tabulka 6: Způsob, jakým jsou zaměstnanci informováni.....	50

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Klasifikace změn.....	13
Obrázek 2: Lewinův model řízené změny.....	15
Obrázek 3: Odpor ke změnám a taktiky k jeho překonání.....	16
Obrázek 4: Lewin-Scheinův model procesu změny.....	21
Obrázek 5: Demingův zlepšovací cyklus PDCA.....	24
Obrázek 6: Mapa provozoven Holcim (Česko), a. s.	28
Obrázek 7: Organizační schéma podniku Holcim (Česko), a. s.....	30
Obrázek 8: Mapa procesů.....	35
Obrázek 9: Procesní model systému managementu jakosti.....	36
Obrázek 10: Graf rozdělení vzorku respondentů podle pohlaví.....	44
Obrázek 11: Graf rozdělující respondenty podle vnímání změn.....	46
Obrázek 12: Graf změn v podniku Holcim (Česko), a. s.	47
Obrázek 13: Graf popisující ovlivnění respondentů změnami.....	47
Obrázek 14: Graf charakteru vlivu změn.....	48
Obrázek 15: Graf popisující podporování změny.....	48
Obrázek 16: Graf informovanosti respondentů o změnách.....	49

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP	Bezpečnost ochrany a zdraví podniku
ČSN EN	Evropská norma
EMS	Environmental Management System (Systém řízení životního prostředí)
HSMS	Health and Safety Management System (Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)
IMS	Integrated Management System (Integrovaný systém řízení)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
OHSAS	Occupational Health and Safety Management (Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)
QMS	Quality Management System (Systém řízení kvality)
TQM	Total Quality Management (Komplexní řízení kvality)

ÚVOD

V dnešním neustále se měnícím prostředí je jedinou jistotou do budoucna změna. Proto se změna a její řízení staly ve většině podniků každodenní výzvou. A je nutné, aby se podniky naučily na změny reagovat, byly schopny jim porozumět a využít je ve svůj prospěch. Protože konkurenční výhodu mají právě ty podniky, které umí včas rozpoznat příležitost ke změně a následně jsou schopny tuto změnu řídit.

V období krize je o to více zřejmé, jak jsou změny pro podnik důležité. Pro pružné podniky, které na změny reagují, nemusí být období krize tak těžké jako pro podniky, které stále žijí v mylné představě, že to co fungovalo před lety, bude fungovat i dnes.

Velmi důležitým faktorem, na který by se měly podniky zaměřit, je reakce zaměstnanců na změny. Pokud nebudou zaměstnanci podniku změnu podporovat, není možné změnu úspěšně zavést. Proto je nezbytné mít schopné manažery, kteří budou schopni odpor vůči změnám překonat.

Předmětem této bakalářské práce je popis systému řízení změn a zhodnocení jeho fungování v podniku Holcim (Česko), a. s..

Cílem bakalářské práce je

- zdůraznit význam procesu řízení změn pro podniky
- analyzovat procesy řízení změn v podniku Holcim (Česko), a. s.
- uvést přínosy a důsledky změn, doporučení pro další rozvoj

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část práce je zaměřena na teoretickou stránku daného tématu, která obsahuje dvě kapitoly. První kapitola uvádí do problematiky řízení změn, jsou v ní vysvětleny základní pojmy, týkající se řízení změn, dále je zde pojednáno o odporu vůči změnám a jak tento odpor překonat. A v neposlední řadě také charakterizuje úlohu manažera při řízení změn. V druhé kapitole je vysvětlen význam procesu řízení změn pro podniky a také jsou popsány vybrané přístupy k řízení změn v podniku.

Ve druhé části práce je charakterizován podnik Holcim (Česko), a. s., u kterého provedla autorka analýzu procesů řízení změn, a to prostřednictvím SWOT analýzy a dotazníkového šetření. Následně jsou tyto procesy změn zhodnoceny a autorkou jsou navržena doporučení pro další rozvoj.

Během tvorby práce vycházela autorka z rešerše odborné literatury, elektronických zdrojů a vnitropodnikových dokumentů. Autorka analyzuje podnik prostřednictvím SWOT analýzy, a na základě dotazníkového šetření zhodnotí reakce zaměstnanců na změny.

Tato práce pojednává o významu řízení změn. Mnoho podniků se na toto téma příliš nesoustřeďuje a změny neřídí, pouze na ně reaguje nebo ještě hůře na změny nereaguje vůbec. Řízení změn je v 21. století jedním z nejdůležitějších témat, kterému by měly podniky věnovat speciální pozornost.

1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA PROCESU ŘÍZENÍ ZMĚN

Následující podkapitoly se věnují charakteristice základních pojmů z oblasti řízení změn. Dále je v podkapitolách pojednáno o tom, jaké jsou podmínky úspěšného zavedení změny, jak překonávat odpor vůči změnám a také jaká je úloha manažera při řízení změn.

1.1 Definice změny

Změna je součástí každodenního života, nelze se jí vyhnout, a proto záleží na každém, jak na danou změnu zareaguje. Změna může být přijata a využita jako příležitost nebo jí lidé vzdorují a vyhýbají se jí.

Je nutné rozlišit pojem inovace a změna. Inovace je úspěšná realizace změny, tudíž na začátku každé inovace musí být rozhodnutí se pro změnu. Inovacemi se rozumí ekonomicky úspěšné zavedení nového produktu nebo procesu, vyžadující tvořivou a novou kombinaci stávajících nebo nových technologií. Zároveň přináší postupnou změnu v přidané hodnotě pro zákazníka, nebo ve způsobu, jakým je přidaná hodnota předkládána. [2, s. 477]

Inovace se vyskytuje v každém typu podnikání během všech fází a může zahrnovat celý tým na pracovišti. Měly by být základní součástí obchodní strategie podniku. [1, s. 11]

Změna je ve skutečnosti odchylka od očekávaného stavu nebo průběhu procesu. Změna vyplývá z nejistoty nebo omezené míry možného poznání budoucnosti v době, během které se vytváří manažerské záměry (např. plány, prognózy, výhledy). Tato odchylka může být pozitivní (vedoucí ke zlepšení očekávaných výsledků, příznivá změna), nebo negativní (vedoucí ke zhoršení očekávaných výsledků, nepříznivá změna). [9, s. 2]

1.2 Příčiny změn

Podnik může nezbytnost změny poznat identifikací příležitostí, od které management očekává zisk. Častěji je však změna vyvolána očekáváním nebo reakcí na problém. Existence těchto příležitostí a problémů může být uvnitř podniku, v jeho okolí nebo současně. [5, s. 35]

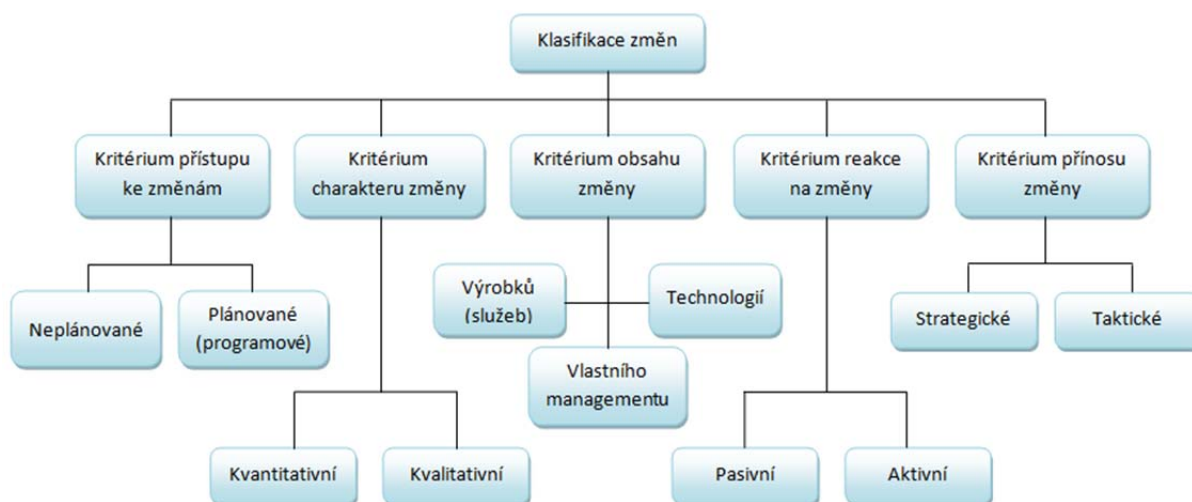
Důvodů ke změnám je mnoho, zde jsou ty nejdůležitější [12, s. 24]:

1. Odliv zákazníků
2. Problémy se získáváním nových zákazníků
3. Růst nákladů
4. Problémy s odbytem

5. Zaostávání za konkurencí
6. Prodlužování nebo stagnace časových limitů
7. Všeobecná stagnace
8. Ztráta loajality zaměstnanců
9. Nedostatek peněz
10. Účetní podvody

1.3 Druhy změn

Jelikož se změny odehrávají neustále, je množství druhů změn opravdu velké. Na následujícím obrázku jsou rozděleny podle různých kritérií.



Obrázek 1: Klasifikace změn

Zdroj: vlastní zpracování podle [4, s. 24]

Podle prvního kritéria, tedy přístupu ke změnám, lze dělit změny na plánované neboli programové (inovace, nové technologie) a na neplánované (havárie, úpadek dodavatele nebo odběratele). Kvantitativní a kvalitativní dělení změny vychází z kritéria charakteru změny. Dále management změn zahrnuje změny, které se člení podle obsahu, a to na změny, které se týkají výrobků, služeb, technologií a vlastního managementu. Podle reakce na změny rozlišujeme změny aktivní, tedy reagující na vzniklé situace, a pasivní. Změny se také rozdělují na malé (taktické) a na velké (strategické), a to podle přínosu změny.

Další možné dělení je z hlediska podniku, kdy mohou být změny vnitřní a vnější. Příkladem vnitřních změn jsou například zásadní inovace, přechod na nové technologie nebo

personální změna. Mezi vnější změny je možné zařadit změny v zajištění zdrojů nebo nové požadavky zákazníků a podobně.

Z hlediska časového průběhu jsou změny pomalé (postupné), rychlé (zlomové), mnohonásobné (více změn v časové následnosti) a cyklické (opakují se v cyklech). Dále mohou být změny také zaměřeny na strukturu podniku, procesy probíhající v podniku, podnikovou kulturu a chování v podniku. [4, s. 14]

1.4 Řízení změn

Obecné označení „management změn“ je chápáno jako *Soubor přístupů k ekonomicky účelné redukci změn s negativními důsledky pro organizaci a umění včasým a nápaditým proaktivním manažerským jednáním využít v její prospěch jak pozitivní, tak také negativní změny.*“ [14, s. 20].

Změna v podniku může nastat, nebo může být plánována a řízena. Jestliže se nebude uvažovat o šťastných náhodách (respektive nehodách), je zřejmá nutnost řízené změny pro udržení efektivní a konkurenceschopné organizace. Během řízení procesu změn se mohou využívat různé strategie a postupy jak standardního, tak i nekonvenčního charakteru.

Plánovaná změna má za cíl udržení životaschopného, konkurenceschopného a efektivního podniku. Jestliže je podnik konfrontován se změnami, musí na ně buď reagovat, nebo počítat s nevyhnutelnou ztrátou výkonnosti. Schopnost adaptování se na změnu, je jedním z hlavních úkolů, které musí dnešní podniky řešit. [5, s. 28]

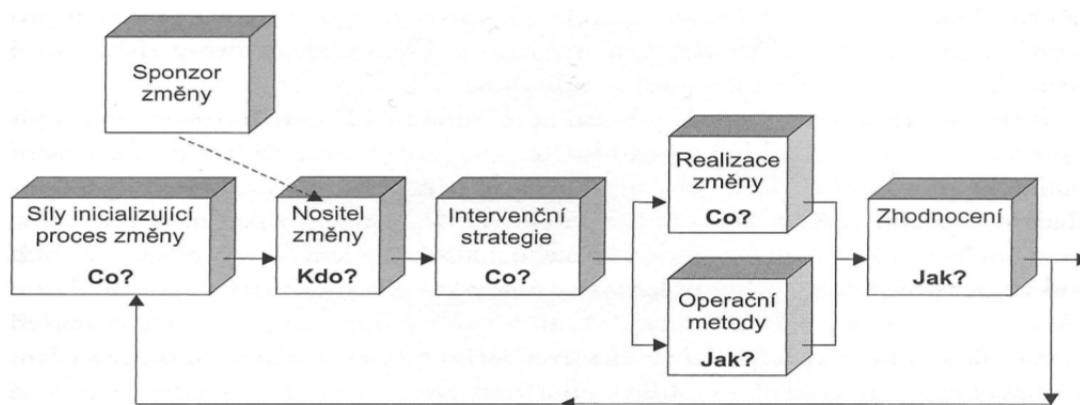
1.5 Proces změny

Lidé se obvykle brání změnám, proto je nutné, aby se manažeři naučili reagovat na vnější a vnitřní síly, které na dané změny působí. Důležité je vědět, proč se lidé změnám tolik brání a také znát techniky, kterými je možné tento odpor ke změnám eliminovat.

Prvním, kdo identifikoval základní kroky procesu změn, byl Kurt Lewin. On a později také Edgar Schein jsou autory Lewin-Scheinova modelu procesu změny, ve kterém jsou popsány tři základní kroky procesu změn: rozmrazení, posun a zamrazení. [2, s. 453]

Před zahájením samotného procesu změny by měly být zodpovězené následující otázky (viz Obr. 2) [7, s. 52]:

- JAK vypadá požadovaný stav, kterého chce podnik dosáhnout? – Hned na začátku celého procesu musí být jasný požadovaný budoucí stav.
- CO jsou tyto faktory, JAK jsou intenzivní? – Každá změna je spuštěna určitými faktory.
- KDO jej bude podporovat, KDO jej bude bojkotovat? – Celý proces změn je uskutečňován lidmi, proto musí být známo, kdo bude proces podporovat a kdo naopak bojkotovat.
- KDE bude proveden zásah? – Během celého procesu budou ovlivňovány některé z firemních systémů (např. zásah v organizaci, v řízení lidských zdrojů atd.).
- JAK tento zásah provést? – Navržený zásah se musí určitým způsobem implementovat.
- JAK celý proces dopadl? – Musí se vyhodnotit dosažené výsledky a vyvodit z nich závěry.



Obrázek 2: Lewinův model řízení změny

Zdroj: [7]

Důležité je také správné načasování a to, jak po sobě jednotlivé činnosti následují.

1.6 Podmínky úspěšné změny

Aby bylo přijetí nové myšlenky nebo chování úspěšné, doporučuje Richard Daft naplnit následující podmínky [2, s. 454]:

Potřeba změny – Objevuje se, jestliže je v podniku nespokojenost se současnými činnostmi (např. zmenšující se podíl na trhu, nedosažení stanovených cílů a neodpovídající kvalita výrobků). Tyto faktory pak slouží k rozmrazení spokojenosti manažerů se stávajícími činnostmi.

Nápad – Může se jednat o nový výrobek, novou technologii nebo o novou techniku řízení. Takovýto nápad musí být doprovázen potřebou a to za podmínky, že členové podniku budou vidět, že implementováním nápadu, dojde ke snížení nespokojenosti.

Návrh – Neboli žádost kohokoliv v podniku o realizaci nového nápadu. Návrh znázorňuje, jak nápad vyřeší problém (např. nízká kvalita výrobku). Ukazuje také úvahy, jestli nápad akceptovat nebo neakceptovat.

Rozhodnutí – Je to schválení realizace nápadu, u velkých změn má tuto pravomoc představenstvo podniku, u malých změn i prvoliniový manažer.

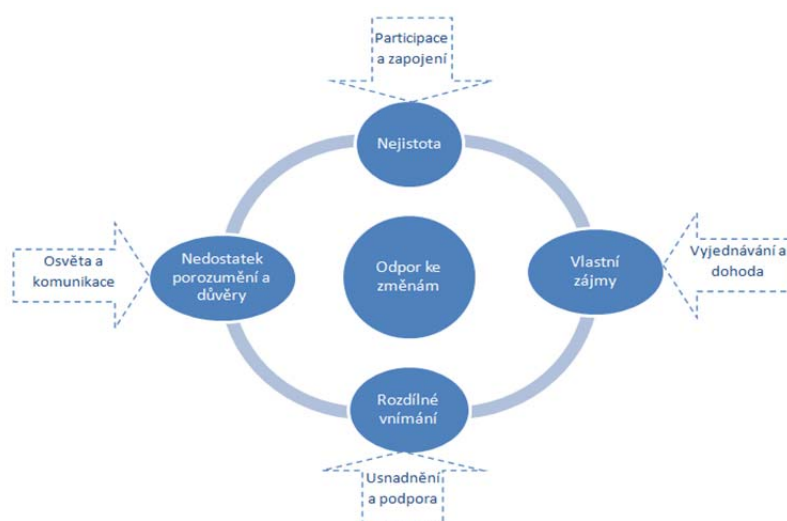
Implementace – Je vlastní zavedení změny. Jde o změnu v postojích, chování, výrobcích nebo zařízeních. Bez implementace se změna nemůže uskutečnit.

Zdroje – Pro realizaci nového nápadu jsou nutné informační, finanční, materiálové a lidské zdroje. Bez zdrojů není možné změnu uskutečnit.

1.7 Odpor ke změnám a taktiky zavádění změn

Prizpůsobování se měnícím podmínkám je vždy bolestný proces. Není tedy překvapující, že každá změna vyvolává zejména v počátku odpor. Je proto důležité, aby manažeři přičinám odporu rozuměli a naučili se je překonávat.

Během zavádění změn, a to zejména změn interních, je nutné s odporem počítat. Lidé reagují na změny různě, proto má jejich odpor jak negativní, tak i pozitivní stránky. Tato skutečnost musí být včas a správně vyhodnocena. Poté se přijímají a realizují opatření, jak na odpor ke změnám reagovat. [14, s. 22]



Obrázek 3: Odpor ke změnám a taktiky k jeho překonání

Zdroj: vlastní zpracování podle [2]

Aldag a Stearns uvádějí tyto hlavní příčiny odporu ke změně a taktiky, kterými je překonat (viz Obr. 3) [2, s. 455]:

Vlastní zájmy

Skutečnost, že manažeři a pracovníci mají v podniku své vlastní zájmy (ekonomické, moc, prestiž, jistotu zaměstnání nebo příležitost postupu), není nic neobvyklého. V případě ohrožení těchto zájmů změnou, se projeví odpor.

Taktika: Vyjednávání a dohoda

Manažeři jsou obvykle nuceni vyjednávat se silnými individualitami či útvary. Ti často požadují za akceptaci změny více zdrojů, neboť se obávají, že by mohlo dojít k omezení jejich vlivu.

Nejistota

Každá změna je obvykle doprovázena nejistotou. Zaměstnanci odmítají změnu jen kvůli tomu, že se obávají, jakým způsobem negativně ovlivní jejich práci i život. V případě, že je změna doprovázena nejistotou, mají jednotlivci a dokonce i skupiny pracovníků tendenci myslet si o jejím výsledku jen to nejhorší.

Taktika: Participace a zapojení

Nejistotu a nedorozumění pomáhá odstranit, když manažeři zapojí pracovníky do přípravy a implementace změny.

Nedostatek porozumění a důvěry

Častým problémem zavedení změn je nedostatečné a nekompletní vysvětlení lidem, kterých se daná změna týká. Tento jev má obvykle dvě možné příčiny, a to buď neschopnost iniciátorů změny v efektivní komunikaci anebo neschopnost zainteresovaných lidí ji zcela pochopit. Výsledkem je vždy nedůvěra lidí k tomu, co jim bylo nesrozumitelně vysvětleno a také následný nesouhlas se změnou. Nedostatek důvěry vůči změně může způsobit i člověk, který změnu zavádí, pokud s ním mají lidé již špatné zkušenosti.

Taktika: Osvěta a komunikace

Vysvětlením potřeby a logiky změny se může redukovat odpor vůči změně. Často mají lidé nedostatečné množství informací, a tak změnu nepochopí správně a vnímají nepřiměřeně její vliv na ně.

Rozdílné vnímání

Další příčinou odporu vůči změně mohou být také rozdílné názory na potřebu změny a na to, co změna přinese. Jak jednotlivci, tak skupiny vnímají události a situace rozdílnými způsoby. Obvykle je to výsledkem dřívějších zkušeností a výcvikem.

Taktika: Usnadnění a podpora

Odpor může eliminovat podpora v podobě výcvikových programů, volna v přechodném období a podobně.

1.8 Úloha manažera v procesu řízení změn

Ve víru změn je úkolem manažerů zajišťovat podporu než vykonávat práci. Tato změna způsobuje, že většina manažerů si musí osvojit celou řadu nových nezbytných dovedností, kterými jsou [3, s. 39]:

- **Řízení konfliktů** – Skutečné změny doprovází nekonečný proud otázek a pochybností, čemuž se musí manažeři přizpůsobit.
- **Interpersonální dovednosti** – Schopnost manažerů jednat s lidmi je rozhodující pro úspěch jejich každodenní práce, proto se manažeři mění z dohlížitelů na kouče.
- **Umění řídit projekty** – Mnoho prvků v rámci změny je možné řídit jako samostatné projekty.
- **Vedení a flexibilita** – Změny vyžadují flexibilní styl řízení, manažeři musí zaměstnance koučovat a posilovat jejich pravomoci tak, aby vnímali odpovědnost za různé procesy.
- **Řízení procesů** – Většina podniků, které jsou založené na procesech, vyžadují po svých manažerech neustálé zlepšování podnikových procesů.
- **Řízení strategie** – Manažeři musí také vědět, jak si jejich proces stojí z hlediska celkových strategických cílů a výkonnostních kritérií.
- **Řízení vlastního odborného rozvoje** – Aby mohli manažeři pružně reagovat na potřeby podniku, musí si rozvíjet komplexní všeobecné dovednosti.

Pokud by měli manažeři nedostatky a problémy s řízením změn, může jim zaměstnavatel zajistit kurzy, kde se naučí pracovat s odporem lidí vůči změnám, vyzkouší si komunikaci během změn a seznámí se se základními principy řízení změn.

2 VÝZNAM PROCESU ŘÍZENÍ ZMĚN PRO PODNIKY

Řízení změn je procesní záležitostí. Někteří lidé a podniky zvládají řízení změn mnohem lépe než jiní. Podniky, které jsou úspěšné v řízení změn, mají oproti ostatním podnikům výhodu a zvyšuje se jejich konkurenceschopnost. Podnik by neměl čekat, až bude nucen udělat změnu, ale měl by vyhledávat ten nejvhodnější okamžik, kdy má změnu provést.

Pokud chce podnik dlouhodobě prosperovat, tedy trvale zvyšovat své výnosy z podnikání, musí mít nový pohled na své podnikání. Rostoucí konkurence a ekonomická krize si vyžaduje stále pružnější podniky, které jsou schopny rychle reagovat na situaci na trhu a dokážou rozvíjet, ale i zavádět nové výrobky a služby. Podnik musí své podnikatelské úsilí zaměřit do budoucnosti a její vedení musí dokázat dostatečně přesně odhadnout výši a vhodnou orientaci investic, potřebných k uspokojení nových zákaznických potřeb, požadavků a přání. Účastníky globální konkurenční soutěže je možné rozdělit podle toho, jak vedení podniku uplatňuje pohled do budoucnosti, a to do dvou skupin [8, s. 24]:

- a) Vyzyvatelé – podniky, které předbíhají vývoj a mění pravidla hry
- b) Váhavci – podniky, které jsou za tempem probíhajících změn a pokud usilují o zachycení tempa vývoje, spoléhají většinou na externí pomoc

Vyzyvatelé jsou schopni splnit požadavek, zajistit trvale pružné podnikatelské chování organizace, ale váhavci tento požadavek, s mnohdy pro ně osudovými důsledky, velmi často odmítají vnímat. Pokud chce vedení podniku zajistit potřebnou pružnost v jeho podnikatelském chování, musí měnit model podnikání dříve, než je k tomu donucen vnějšími okolnostmi. Právě v tom je naděje na uchování konkurenceschopnosti podniku. [8, s. 25]

Velmi důležité je také to, jakým způsobem jsou změny řízeny a také vhodnost používaných metod, má zásadní vliv na to, jak zaměstnanci změny prožívají a jak reagují na jejich výsledky. Se změnou se často zvyšuje pracovní nasazení manažerů, což způsobuje nutnost řešit operativní problémy a obvykle to vede k absenci řešení strategických problémů podniku. Dochází také k obavám manažerů a vedení společnosti o výsledek změny v podniku. Tyto obavy mají manažeři díky předchozím nepovedeným nebo částečně provedeným změnám. Například v 80. letech dvacátého století se úspěšnost provedených změn technologií pohybovala pouze mezi 30 až 60 procenty. [11, s. 52]

2.1 Modely řízení změn

V podniku se v zásadě rozlišují dvě formy změny, a to zásadní – transformační, nebo pomalá – inkrementální. Na základě těchto druhů změn byly stanoveny první dvě skupiny modelů řízení změn v podniku, a to modely transformační a modely inkrementální. Existuje ale i třetí skupina modelů řízení změny, která je založena na nepřetržité transformaci. [11, s. 53]

2.1.1 Inkrementální model změny

Změna v tomto modelu je chápána jako proces neustálých a nepřetržitých změn. Dle tohoto modelu řeší jednotlivé části podniku odděleně vždy jeden problém a jeden cíl. Postupným plněním dílčích drobných změn se manažeři snaží dosáhnout základního cíle změny v podniku, reagují tím tak na měnící se vnitřní nebo vnější prostředí podniku. [11, s. 53]

2.1.2 Transformační modely řízení změny formou narušené rovnováhy

Tento druh modelu vychází z teorie, že stabilita podniku postupuje podle svých již zaběhlých postupů. Stabilita bývá narušena krátkými revolučními výbuchy zásadních změn, ve kterých dochází k průlomovému narušení zaběhlých postupů a také k vytváření základů pro období nové rovnováhy.

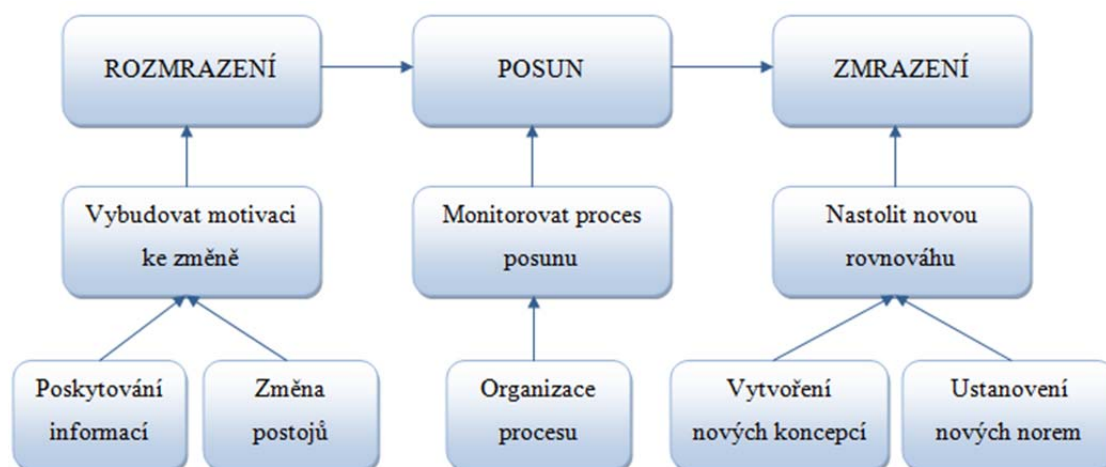
Názorným příkladem transformačních změn v českém hospodářství po revolučním roce 1980 jsou řízené změny, které vyvolaly změny ve vlastnických vztazích podniků, a to v důsledku tzv. kupónové privatizace. [11, s. 54]

2.1.3 Model změny firmy prostřednictvím nepřetržité transformace

Hlavní úvahou tohoto modelu je, že podnik obstojí v konkurenčním boji pouze tehdy, je-li schopen nepřetržitě a hlavně zásadní změny. Jde hlavně o podniky ze sektorů s rychlým pohybem zboží, příkladem takového sektoru je maloobchod. Důležitou vlastností takovýchto podniků je i krátký cyklus výroby a rychlá změna konkurenčního prostředí, příkladem takového odvětví je výpočetní technika. [11, s. 54]

2.1.4 Lewin-Scheinův model

Autory tohoto modelu jsou Kurt Lewin a Edgar Schein. V tomto modelu jsou popsány tři základní kroky procesu změn, a to rozmrazení, posun a zamrazení (viz Obr. 4).



Obrázek 4: Lewin-Scheinův model procesu změny

Zdroj: vlastní zpracování podle [2, s. 453]

Rozmrazení

V prvním kroku většina lidí považuje za obtížné měnit své po dlouhé době už ustálené postoje a chování, proto jejich změnu odmítá. Tento odpor lze podle Lewina překonat rozmrazením jejich postoje nebo chování. Tímto způsobem se pak stane potřeba změny tak zřejmá, že ji následně budou lidé ochotní přijmout. [2, s. 453]

K principům úspěšného zvládnutí této fáze patří [2, s. 453]:

- **Zdůvodnění změny** - Zaměstnanci budou ke změně více vstřícní, pokud jim bude při respektování jejich názorů a připomínek vysvětleno, v čem a jak změna firmě pomůže.
- **Projevení empatie** – Změna s sebou může přinést i obtíže, proto je velice nutné ukázat zaměstnancům, že o těchto obtížích víte
- **Jasná komunikace** – Lidé mají často strach z neznáma, proto aby ho přestali mít, potřebují jasné a hlavně srozumitelné informace o postupu změny. V případě, že takové informace nedostanou, domyslí si je a to obvykle vede ke vzniku škodlivých fám.

Posun

Ve druhém kroku, posunu, dochází k akceptování a přejímání změn v postojích a chování, které jsou nezbytné.

Principy této fáze jsou [2, s. 453]:

- **Vysvětlení přínosů** – Je důležité, aby zaměstnanci věděli, jakým způsobem jim změna prospěje a co přinese jak jim, tak i podniku.
- **Nalezení zastávce** – Odpor vůči změně a jejímu prosazování, lze překonat prostřednictvím člověka s přirozenou autoritou
- **Získání podpory** – Dalším důležitým aspektem, jak dosáhnout vyšší akceptace a dokonce i ztotožnění se změnou, je umožnit lidem „mluvit do změny“. Lidé pak přichází s nápady a náměty.
- **Vhodné načasování** – Při zavádění změn je nutné brát v potaz, v jakém období v roce se má změna uskutečnit.
- **Udržení jistoty** – Jedním z největších nepřátel změn je strach z nejistoty. Každý zaměstnanec, jehož se změna týká, by měl vědět, zda má jistotu zaměstnání, případně jak se bude postupovat při snižování pracovních míst.
- **Výcvik** – S příchodem změn dochází také ke změně stávajících pracovních postupů. Zaměstnanci tak potřebují získat nové dovednosti. Výcvik je také potřebný k tomu, aby se zaměstnanci cítili kompetentní a důvěřovali si v nově vzniklých pracovních podmínkách.
- **Přiměřené tempo** – Nepřiměřené tempo změn může vyvolat ztlumení iniciativy a dokonce i negativní postoje.

Zamrazení

Třetí krok – opětovné zamrazení nastává, když podnik podporuje a posiluje změněné chování a postoje. Výsledkem je, že se nové chování a postoje stávají v podniku běžnými.

Při snaze o „zaběhnutí“ změny je přínosné uplatňovat tyto principy [2, s. 453]:

- **Podpora vedení** – Vzorem v podnicích jsou vždy manažeři. Pokud však budou ke změnám sami přistupovat nedůsledně, bude to mít jak pro ně, tak i pro podnik, tragické následky.

- **Publikování úspěchu** – V podnicích platí pravidlo: úspěch plodí další úspěch. Zaměstnance nemotivuje nic více, než viditelný, ale i oceněný úspěch.
- **Pomoc zaměstnancům** – Zaměstnancům může zvládnání změn přinášet určité problémy. V podniku by pro ně měla existovat pomoc formou poraden, asistenčních programů atd..

2.2 Vybrané přístupy a směry managementu změny

V praxi jsou změny velmi rozmanité. Liší se svými příčinami, důsledky, rozsahem, zaměřením, naléhavostí reakce, nároky na řešení a dále. Přístupy a reakce managementu na změny musí odpovídat těmto skutečnostem. Tato podkapitola je věnována výkladu praktických přístupů managementu změny. [13, s. 337]

2.2.1 Teorie úzkých míst

Myšlenkou tohoto přístupu je, že zlepšování má být soustředěno do míst, která jsou určitou slabinou v daném systému fungování podniku. Tato teorie je novým pohledem, který by se měl respektovat během iniciování a řízení změn v každém podniku. Nepřináší řešení, ale přináší návod, jak tato řešení hledat.

Pokud chce manažer dosahovat vyšších cílů, musí ve skutečnosti řídit omezení, tedy určit, v čem spočívají a jak je odstranit. Při zaměření úsilí na nejslabší článek systému, je možné získat rychlé a výrazné přínosy. Jestliže se podaří posílit nejslabší článek tak, že již nebude kritickým, objeví se jiný nejslabší článek a ten samozřejmě vyžaduje novou analýzu příčin a řešení. A na tomto principu by měl být založen proces trvalého zlepšování. [13, s. 337]

2.2.2 Přístupy managementu kvality

Management kvality přispěl podnikové praxi řadou doporučení. Ty vycházejí jak ze standardních požadavků norem ISO řady 9000, tak z přístupů TQM (Total Quality Management). V normativních dokumentech jsou propracovány postupy vypořádání případů, kdy není dosaženo stavu, který odpovídá správné provozní praxi. Normativní přístupy nevyklučují vznik neshody (vady, poruchy či jiného nežádoucího nedostatku). Avšak neočekávají netečné chování nebo popírání nedostatku, ale jeho řešení. Vyžadují průběžné zjišťování a vylučování neshody a to tak, aby neohrozily průběh procesů ani procesy následující. [13, s. 338]

V žádném případě není však možné opomíjet úlohu lidského faktoru, čemuž se věnují zvláště přístupy TQM. Hlavním krokem při zaměření na bezvadnost je dosažení změny postojů všech zaměstnanců k vadnosti, ale také ke kvalitě, nedostatkům a nejistotě v odváděné práci každého pracovníka. Přístupy TQM se výrazně zasloužily také o další praktické aplikace, jejichž obsahem je management změny, a to o přístupy zaměřené na trvalé zlepšování. [13, s. 339]

2.2.3 Přístupy trvalého zlepšování

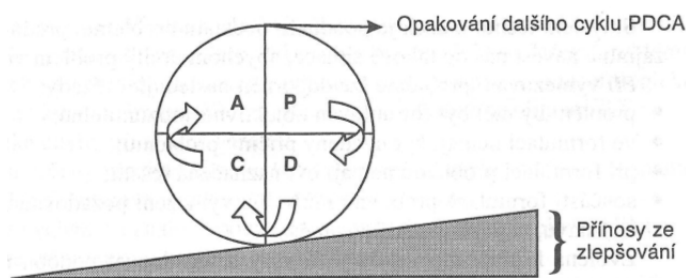
Na rozdíl od normativních přístupů, které vyžadují reakci na změny až v případě, že je signalizována neshoda, usilují přístupy trvalého zlepšování o zapojení co nejširšího spektra pracovníků do zlepšovacího úsilí. Podstatou zlepšování je obvykle zjištění, řešení a odstranění nebo napravení určitého problému. Příkladem postupu zlepšování je Demingův zlepšovací cyklus PDCA (viz Obr. 5), který probíhá jako opakovaná sekvence činností [13, s. 340]:

P Plan – naplánovat záměr zlepšení

D Do – provést plánovaný záměr

C Check – ověřit dosažené výsledky s ohledem na záměry plánu a podobně

A Act – jednat ve smyslu realizace případných opravných opatření a zavedení zlepšení do praxe



Obrázek 5: Demingův zlepšovací cyklus PDCA

Zdroj: [13]

Na jeden uzavřený cyklus PDCA by měl navazovat další. Cílem zlepšování nemusí být pouze výrobní procesy, ale může být zaměřeno na jakoukoli činnost v podniku. Tento cyklus je sice přehledný, ale není podrobným návodem zlepšování. Proto si řada podniků vytvořila vlastní podrobné metodiky zlepšování. [13, s. 341]

2.2.4 Reengineering

Reengineering je směr managementu změny, který hledá příležitost k úspěchu v radikálních změnách. A tyto změny jsou orientovány především do oblasti řízení. Reengineering vychází z procesního přístupu managementu, což znamená z prioritní orientace řídicích článků na procesy, nikoli na pracovníky, stroje nebo výrobky. Klade důraz na výrazné pozitivní změny procesů, a to ve směru zlepšení kvality, zkrácení výrobních časů a snížení nákladů. [13, s. 344]

Definice reengineeringu

M. Hammer a J. Champy (1993) definují podnikový reengineering jako: „*Zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.*“ [2, s. 466].

Tato definice obsahuje čtyři klíčová slova [2, s. 466]:

Zásadní

Během reengineeringu se hledají odpovědi na dvě základní otázky: Proč děláme to, co děláme? Proč to děláme tak, jak to děláme?

Díky pokládání těchto otázek jsou lidé nuceni přemýšlet o nevyslovených pravidlech a předpokladech, ze kterých vychází způsob, jakým uskutečňují své podnikatelské činnosti. Reengineering nejdříve vymezuje, co musí podnik dělat a až poté, jak to má dělat.

Radikální

Reengineering radikálně přetváří stávající struktury a postupy a vyvíjí úplně nové způsoby výkonu práce. Neprovádí žádná vylepšení, ani povrchní nebo dílčí změny.

Dramatické

Reengineering se zabývá výraznými změnami, které vyžadují zrušení starého a nahrazení něčím novým.

Procesy

Převážná část manažerů se soustřeďuje na dílčí úkoly, na lidi, na jednotlivé profesní práce, na struktury, nikoli však na procesy. Podnikovým procesem se rozumí souhrn činností, který požaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má hodnotu pro zákazníka. Díky vlivu koncepce Adama Smitha, která dělí práci do nejjednodušších úkolů, aby bylo možné je

zadávat jednotlivým specializovaným pracovníkům, se moderní podniky a jejich manažeři zaměřují na individuální úkoly procesu. Přestože jsou jednotlivé úkoly v procesech důležité, nemají pro zákazníka význam, pokud proces nefunguje jako celek.

Znaky procesů po reengineeringu

- Několik prací je spojeno do jedné
- Rozhodují pracovníci
- Kroky procesu jsou vykonávány v přirozeném sledu
- Procesy mají variantní provedení
- Práce je vykonávána tam, kde je to nejrozzumnější
- Redukují se kontrolní opatření a nástroje
- Minimalizují se smírčí jednání
- Manažer zakázky je jediným kontaktním místem
- Převažují hybridní centralizované/decentralizované operace [2, s. 467]

Úrovně reengineeringu

- WPR (Work Process Reengineering) – Radikální změny v procesech daného útvaru
- BPR (Business Process Reengineering) – Znamená změny v celém podniku, mohou změnit organizační strukturu a jde o snahu o silnější integrační efekty směrem k zákazníkům.
- TBR (Total Business Reengineering) – V této úrovni se změny týkají podniku a zároveň celého jeho okolí, také změny dodavatelů, odběratelů a podobně. [13, s. 344]

2.2.5 Metamorphing

Přestože dvacáté století sázelo především na dramatické převrasy a na jeho konci bylo nejvíce pozornosti podnikatelského světa směřováno k principům reengineeringu, v jednadvacátém století tomu tak nebude. V tomto století jsou očekávané změny pozvolnější, méně radikální, ale přesto mnohem pravidelnější a nekončící. V podnicích místo reengineeringu nastoupí metamorphing. [12, s. 11]

Metamorphing na rozdíl od reengineeringu není revolucí v podnikání, ale spíše evolučním procesem. Manažeři reengineering použít mohou, ale metamorphing dokonce musí. Základním a stěžejním úkolem není provést jednu nebo více konkrétních změn, ale vytvořit pro ně odpovídající atmosféru, uvolnit bariéry myšlení a dát lidem důvod, aby měnili. [12, s. 119]

Metamorphing je novým pohledem na svět práce. U zaměstnanců se neklade důraz na jejich specializaci, ale na univerzálnost. Pracovníci by měli dostávat větší pravomoci, aby mohli měnit. Tomu se však vedení podniků brání především z obavy zneužití těchto pravomocí. [12, s. 121]

Dále metamorphing nově vnímá pracovní soužití lidí, především v týmech. Vychází ze zjištění, že nové věci pocházejí z protikladů a konfliktů a cílem podniku je využití těchto konfliktů pro tvořivou práci. Nezbytnou podmínkou metamorphingu je neomezený a také neomezovaný tok informací. [12, s. 123]

Manažeři by se měli postarat o to, aby tempo změn neochabovalo a měli by dodávat další impulzy ke změnám. [12, s. 119]

3 PROFIL VYBRANÉHO PODNIKU

Tato kapitola charakterizuje podnik Holcim (Česko), a. s.. Seznamuje s historií podniku, s organizačním uspořádáním a také informuje o současném stavu podniku včetně změn, které byly v podniku zavedeny.

3.1 Základní charakteristika podniku Holcim (Česko), a. s.

Holcim (Česko), a. s., jakožto součást celosvětového koncernu Holcim, je významným výrobcem a dodavatelem cementu, kameniva a transportovaného betonu a souvisejících služeb v České republice. Jeho snahou je udávat standard spokojenosti zákazníků v sektoru stavebních materiálů. Působí téměř po celé České republice a jeho ústředí se nachází ve středu Železných hor, v obci Prachovice, ve kterém se rovněž nachází cementárna s nepřehlédnutelným lomem. Ke dni 31. 12. 2012 zaměstnával Holcim (Česko), a. s. okolo 480 zaměstnanců ve 24 provozovnách (viz Obr. 6). [15]



Obrázek 6: Mapa provozoven Holcim (Česko), a. s.

Zdroj: [18]

Holcim (Česko), a. s. má čtyři dceřiné společnosti, a to ecorec Česko, s. r. o. , TransPlus (Česko), s. r. o., Lom Klecany, s. r. o. a Skanska Transbeton, s. r. o.. Mateřskou společností Holcimu (Česko), a. s. je Holcim Auslandbeteiligungs, která vlastní 100 % akcií. Mateřskou společností celé skupiny je Holcim Ltd. [17]

Mise a vize podniku

Mise podniku vyjadřuje, proč firma na trhu existuje. Misi je možné určit na základě vize, z čehož vyplývá, že nejdříve se stanovuje vize. Vize stanovuje určitý směr rozvoje podniku na dobu deseti až dvaceti let a je méně konkrétní než mise. Vize představuje budoucí chování

podniku, naopak mise musí odrážet stávající realitu a vycházet z konkrétních podmínek, ve kterých se podnik nachází. [6, s. 26]

Vizí podniku Holcim Ltd. je „Tvoříme základy společné budoucnosti“, které je možné dosáhnout pouze v případě, pokud bude princip udržitelného rozvoje integrován do jádra obchodní strategie. Mise podniku zní „Pevně, spolehlivě a srdcem.“. [15]

Pevně znamená, že Holcim je čestný a má pevný charakter. Požaduje a zabezpečuje vynikající výkon. Upřednostňuje trvale udržitelný růst před rychlými úspěchy. Pod pojmem spolehlivě je myšleno, že Holcim plní své sliby. Je silným a spolehlivým partnerem a pro své zákazníky zajišťuje nejlepší řešení. Srdcem vyjadřuje úsilí a péči Holcimu o své zaměstnance, jejich bezpečnost a rozvoj, také o svět a zejména o komunity, ve kterých lidé žijí a pracují, o své zákazníky a jejich úspěch. [15]

Podnik se neustále snaží o to, aby byl připravený reagovat na rychle se měnící prostředí a udržel si tak konkurenční výhodu. To je ale možné jen díky zajištění kvalitních zaměstnanců, a proto se Holcim soustředí na odborné provádění výběrových řízení. [15]

Společenská odpovědnost podniku a politika bezpečnosti a životního prostředí určuje hranice ekonomických rozhodnutí tak, aby byl možný rovnoměrný a udržitelný rozvoj podniku Holcim (Česko), a. s. a jeho partnerů. V souladu s mezinárodními systémy managementu zajišťuje podnik standardy pro životní prostředí a ochranu zdraví a bezpečnosti při práci. Většina podniků, které jsou sdružené pod Holcim (Česko) a. s. před rokem 2009, jsou držitelem certifikátů v souladu s mezinárodními standardy ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001. Síla a efektivnost těchto systémů řízení leží v adaptaci a implementaci globálních standardů. To umožňuje reagovat na místní potřeby a přitom se držet celosvětových norem. [15]

3.2 Historie podniku Holcim (Česko), a. s.

V Prachovicích a okolních obcích byla již kolem roku 1870 otevřena řada malých dolů a vápenek. Výstavba cementárny začala v roce 1950 díky zřízení národního podniku Prachovická cementárna a vápenka.

V roce 1980 vznikl koncernový podnik Cementárny a vápenky Prachovice a v následujícím roce 1981 byl uzavřen provoz ve starém závodě z důvodu zastaralého a neefektivního způsobu výroby.

Roku 1991 proběhlo zřízení státní akciové společnosti. Po vstupu švýcarské společnosti „HOLDERBANK“ začaly v roce 1992 významné změny ve výrobním procesu a také v oblasti environmentální a personální politiky.

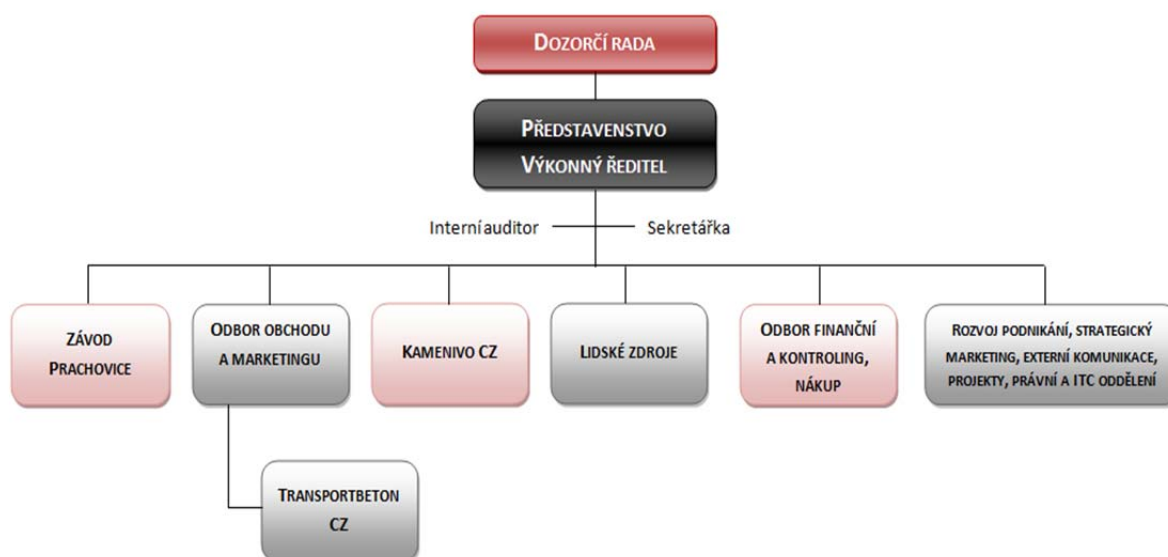
V roce 1993 vystupoval podnik pod ochrannou známkou CEVA a „PRACHOVICE“. Zahrnoval dceřiné společnosti, které byly zaměřeny na těžbu kamene, písku, výrobu vápna, transportbeton, výrobu betonové zámkové dlažby a alternativních paliv z odpadů.

Odprodej dceřiné společnosti Vápenka Prachovice se uskutečnil v roce 2000. V následujícím roce 2001 byl změněn název Cementárny a vápenky Prachovice na Holcim (Česko), a. s.. V souvislosti se změnou identity mateřské společnosti Holcim, došlo k zavedení nové obchodní značky Holcim. Hlavními komoditami kromě cementu jsou také kamenivo a transportbeton. V roce 2001 také vznikly dceřiné společnosti, a to Holcim beton se sídlem v Pardubicích a Holcim kamenivo v Dobříni. [15]

3.3 Organizační uspořádání

Nejvyššími orgány Holcim (Česko), a. s. jsou dozorčí rada, představenstvo podniku a management tým. Součástí dozorčí rady Holcim (Česko), a. s. jsou zástupce podílníků (Holcim Ltd.), zástupce zaměstnanců Holcim (Česko), a. s. a externí člen. Díky tomu je umožněn přímý vliv zaměstnanců na směřování podniku. [18]

Organizační struktura podniku je přizpůsobena hlavním druhům výroby. Na následujícím obrázku je znázorněno organizační schéma podniku Holcim (Česko), a. s..



Obrázek 7: Organizační schéma podniku Holcim (Česko), a. s.

Zdroj: vlastní zpracování podle [18]

3.4 Současnost podniku Holcim (Česko), a. s.

V roce 2012 oslavil podnik 100 let od svého založení. Navzdory všem slavnostním událostem, které jubilejní rok přinesl, je pro podnik stále prioritou plnění poslání „Pevně. Spolehlivě. Srdcem.“. Hodnotami, na kterých bude podnik stavět svou existenci i v následujících letech, jsou rovný přístup ke svým partnerům i zaměstnancům, stabilita i spolehlivost za všech okolností a důraz na udržitelný rozvoj.

Z pohledu celkového hospodářského výsledku lze rok 2012 považovat za úspěšný, i přesto, že také v tomto roce provázela zákazníky podniku, tedy i podnik, stagnace a celkově nepříznivá situace ve stavebnictví. Bohužel v regionu podniku nebyly realizovány tolik potřebné investice státu do velkých projektů a infrastruktury.

I tento rok pokračoval náročný boj, aby si podnik udržel současné zákazníky a získal nové. V hlavní podnikatelské aktivitě podniku, tedy prodeji cementu, zaznamenal podnik změnu struktury trhu směrem k vertikální integraci. Pokles poptávky po cementu se podniku částečně dařilo kompenzovat exportem do Polska, stejně jako v roce 2011.

Naopak podnikový obchod v segmentu kameniva lze považovat za velmi úspěšný. Podniku se dařilo jak v prodejkách, tak i v získávání nových zákazníků a objemy prodeje překonaly očekávání podniku. Kamenivo je segment, ve kterém by chtěl podnik nadále růst. Podnik aktivně vyhledává příležitosti k nákupu aktiv, které jsou vhodné pro posílení jeho pozice na trhu. V budoucnosti chce podnik více využívat lodní dopravu, a to především pro dodávání kameniva z podnikové provozovny v Dobříni na pražský trh.

Segment transportbeton si v daných podmínkách vedl také úspěšně. Ke kladnému hospodaření přispěly prodeje nových inovativních produktů i provozní úspory, kterých bylo dosaženo díky úpravě interních procesů.

Podnik získal zbývajících 50 % obchodního podílu v dopravní společnosti TransPlus Česko s. r. o., která zajišťuje silniční dopravu podnikového cementu, a stali se jejím stoprocentním vlastníkem. Podnik věří tomu, že to sblíží obě společnosti a přinese další přidanou hodnotu pro zákazníky Holcimu.

V návaznosti na organizační změny v roce 2010, tedy zrušení seskupení North Danube, nadále Holcim doplňoval v uplynulém roce svůj tým a upravoval svou vnitřní strukturu. Podnik si uvědomuje, že pokud má být dlouhodobě úspěšný, musí být také přitažlivý jako zaměstnavatel. Proto intenzivně pracuje na vyhledávání nových talentů, na budování image výběrového zaměstnavatele a zároveň je podnik prezentován cílovým skupinám. [17]

3.5 Změny v podniku Holcim (Česko), a. s.

V podniku Holcim (Česko), a. s. probíhají změny plynule. Změny zde nastávají každý den, jde především o kontinuální změny. Větší změny jsou obvykle zaváděny formou projektů, obvykle v délce jednoho roku, samozřejmě záleží na náročnosti a rozsahu zaváděné změny. Impulsy k velkým změnám přichází jednak od skupiny Holcim nebo od samotných ředitelů jednotlivých úseků v podniku.

Podnik Holcim (Česko), a. s. v prosinci roku 2012 úspěšně dokončil zavádění metody 5S.

Metoda 5S

Tato metoda vychází z pěti japonských slov, které začínají na S a označují 5 základních principů (kroků) pro dosažení trvale čistého, přehledného, organizovaného pracoviště a kompetentních a disciplinovaných pracovníků.

Principy pro provedení změny

- 1: SEIRI úklid, odstranění nepotřebných věcí
- 2: SEITON pořádek a správné ukládání
- 3: SEISO čištění

Principy pro udržení změny

- 4: SEIKETSU standardizace, udržování, kontrola
- 5: SHITSUKE disciplína, dodržování standardů

Smyslem metody 5S je zlepšování procesů, minimalizace nebezpečných míst na pracovištích, omezení plýtvání, zlepšení technického stavu zařízení a lepší komunikace mezi pracovníky.

Cílem metody 5S je také vybudovat návyk řešit systematicky problémy pracovišť nebo pracovní postupy (snížení zátěže managementu) a zvyk udržovat pracoviště čistá, přehledná, dobře organizovaná a efektivní.

Tato metoda umožňuje zvýšit zapojení zaměstnanců a jejich osobní účast při řešení problémů pracovišť.

Metoda 5S je zaváděná ve třech následujících krocích:

1. krok – aktivní

Uplatnit na pracovištích v první podobě pět principů metody 5S a tím dosáhnout zásadní a viditelné změny stavu pracovišť a probíhajících procesů.

2. krok – efektivní

Rozvoj produktivního uplatňování metody 5S. Zásady metody jsou naplňovány jednoduše, levně, chytře a jsou doprovázeny minimálními ztrátami v důležitých procesech.

3. krok – preventivní

Rozvoj preventivního působení proti jevům, na které je metoda 5S zaměřena: zbytečné věci, nepořádek, znečištění, vadné standardy a nízká disciplína.

K tomu, aby se udržela informovanost a disciplína pracovníků jednotlivých útvarů, probíhají pravidelně jednou za rok školení.

TOPSafe, ZAJ, FPE

Podnik Holcim (Česko) a. s. se velmi soustřeďuje na oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a proto se také snaží neustále tuto oblast zlepšovat. V Holcim (Česko) a. s. byly v této oblasti zavedeny následující bezpečnostní programy:

- TOPSafe je série školení všech zaměstnanců, které jsou zaměřené na změnu přístupu lidí k bezpečnosti.
- ZAJ neboli Zastav se a jednej je program zaměřený na bdělost zaměstnanců při práci.
- FPE neboli prevence smrtelných úrazů je zaměřena na oblasti, kde hrozí nějaká bezpečnostní rizika. Ale týká se také bezpečnosti ze strany dodavatelů, kteří musí dodržovat určité předpisy během realizací prací či služeb.

Změny organizační struktury

Změny v organizační struktuře podniku Holcim (Česko), a. s. se uskutečňují poměrně často. Tyto změny jsou prováděné v rámci celé skupiny Holcim a Holcim (Česko), a. s. se jim musí také přizpůsobit. Organizační struktura je aktualizována každý měsíc.

4 ANALÝZA PROCESŮ ZMĚN VE VYBRANÉM PODNIKU

V této kapitole jsou analyzovány procesy v podniku Holcim (Česko), a. s. a přístup podniku Holcim (Česko), a. s. k řízení změn prostřednictvím managementu kvality. Dále je provedena SWOT analýza podniku z hlediska řízení změn a dotazníkové šetření.

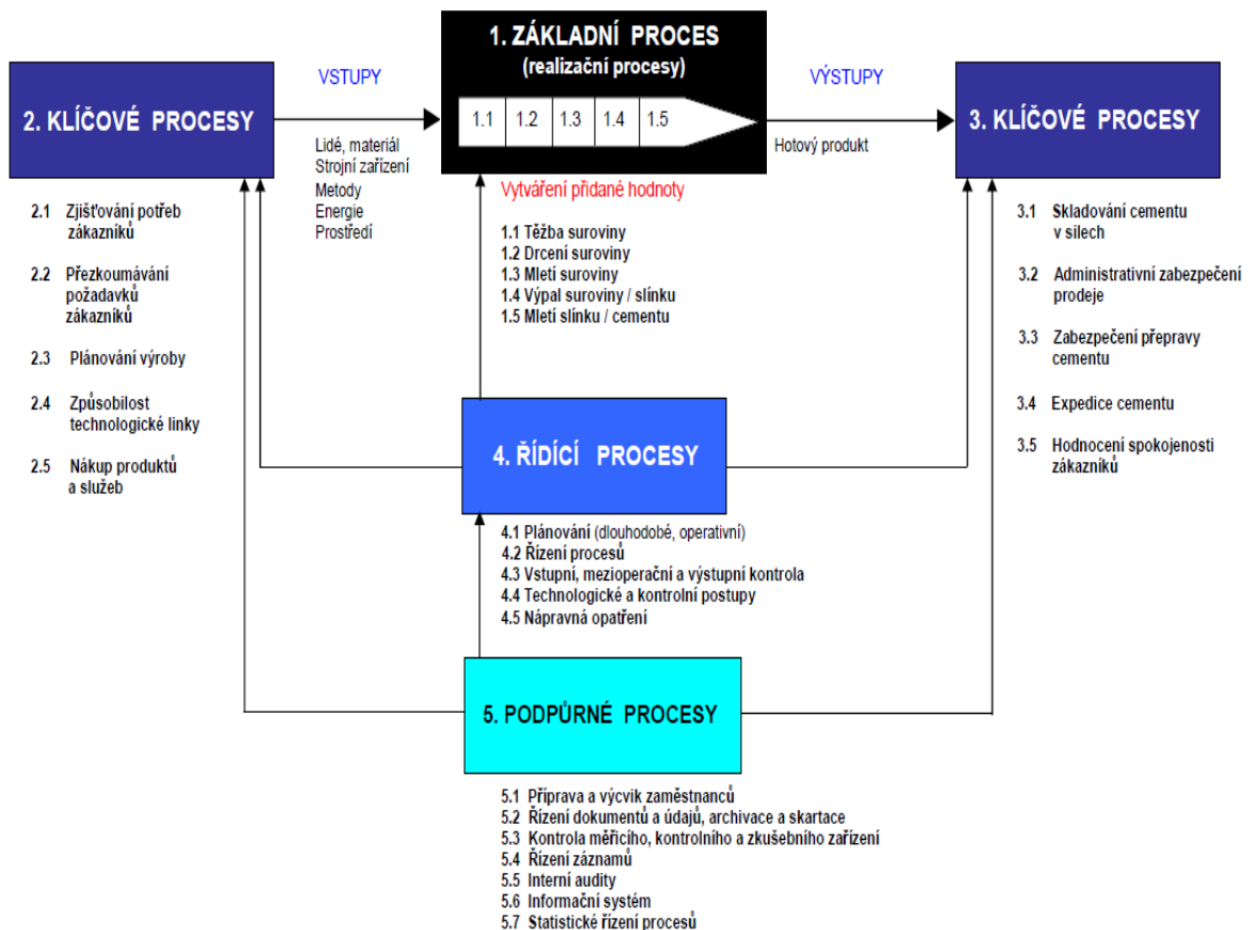
4.1 Procesy v podniku Holcim (Česko), a. s.

Vzhledem k vývoji dodavatelsko-odběratelských vztahů v České republice je nutné zvýšení kvalitativní způsobilosti výrobců. Ta společně s požadavky vnitřního, tuzemského i zahraničního trhu jednoznačně zdůrazňuje a vyzvedává fenomén kvality jako určující faktor konkurenceschopnosti dodavatelů.

V podniku Holcim (Česko), a. s. všichni zaměstnanci na odpovědných místech vědí, že kvalita výrobků a veškerých předvýrobních a povýrobních činností včetně ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci má rozhodující význam pro úspěšnou existenci výrobního podniku. Proto bylo zavedení vyšší formy managementu QMS, EMS a HSMS zařazeno mezi prioritní a nejvyšší cíle.

Vrcholové vedení podniku zformulovalo hlavní pravidla integrované politiky, která jsou závazná pro každého zaměstnance, který může ovlivnit výslednou kvalitu výrobku nebo služby a dopady na životní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Tyto zásady podniku prostupuje snaha uspokojit očekávání zákazníka, jehož mínění o výrobcích je pro podnik rozhodující. Rozhodujícími faktory jsou dodržování legislativních požadavků a jiných požadavků, minimalizovaná chybovost, omezení výskytu neshodných výrobků, plnění smluvních závazků v kvalitě, cenách, dodacích podmínkách i termínech včetně minimalizace rizik činností, výrobků a služeb s dopadem na životní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Tyto faktory jsou odpovídajícím způsobem stanoveny, zdokumentovány, měřeny, monitorovány a vyhodnocovány. [16]

Požadavky normy ISO 9001:2008 byly aplikovány v rámci Holcim (Česko), a. s. pouze na organizační jednotku Závod Prachovice. Ostatní organizační jednotky Holcim (Česko), a. s., pokud jsou využívány pro naplnění požadavků normy ISO 9001:2008, mají postavení tzv. externího zdroje. Externími zdroji jsou myšleny některé útvary, které jsou významné po naplnění požadavků kritériálních norem směrem k uvedeným systémům, ale jsou organizačně situovány vně výrobního závodu. [16]



Obrázek 8: Mapa procesů

Zdroj: [16]

V podniku Holcim (Česko), a. s. jsou procesy identifikovány a zdokumentovány popisem nebo procesními diagramy, které jsou uvedené v jednotlivých směrnících a provozních předpisech. V mapě procesů jsou pak znázorněny posloupnosti a vzájemné působení procesů (viz Obr. 8). Je v ní stanoveno pořadí procesů a jejich vzájemná vazba při jejich aplikaci v Závodu Prachovice. Kritéria a metody, které jsou potřebné pro zajištění efektivního fungování řízení těchto procesů včetně řízení rizik, jsou určeny v interních řídicích IMS dokumentech. [16]

Procesy jsou monitorovány, měřeny a analyzovány během [16]:

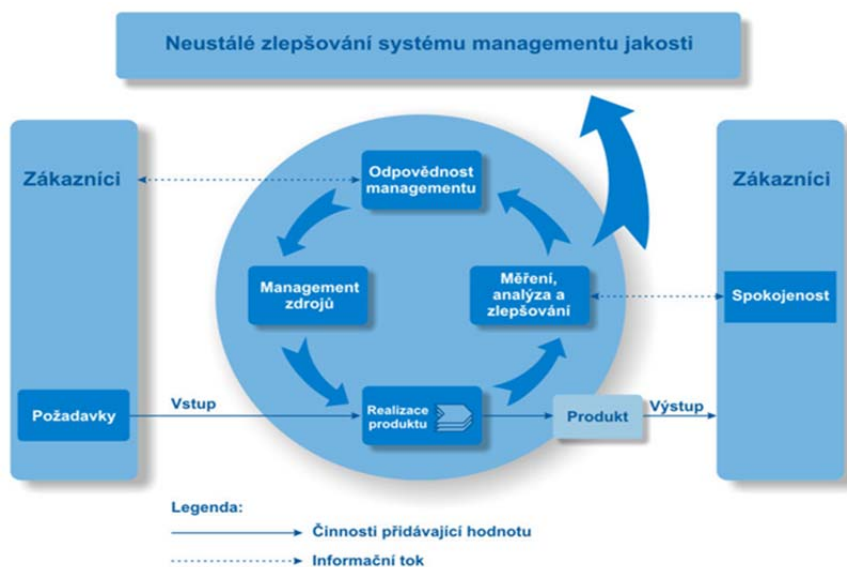
- jejich identifikace a popisu formou procesních diagramů nebo textovým vyjádřením
- jejich běžného provozu
- řešení neshod a reklamací, realizace opatření k nápravě a uplatňování preventivních opatření

- provádění interních auditů
- provádění přezkoumání QMS vedením
- uplatňování aktivit v rámci řešení námětů na zlepšování
- provádění systému kontrol parametrů a specifikací výstupů z procesů
- revize dokumentace QMS

Procesní přístup

Změna orientace řízení z krátkodobé na dlouhodobou je spojena s potřebou posunu od zaměření na výsledky nebo produkty k zaměření na procesy. Procesní přístup umožňuje vytvořit systém reagující pružně na nutné změny v podniku a tvoří základ pro budování vyššího stupně řízení kvality především využitím neustálého zlepšování.

Přístup ke změnám a ke zlepšování je zaměřený na proces, aby bylo možné zlepšit výstupy. Pokud by se výsledky neshodovaly se stanovenými cíli, měli by všichni, kdo jsou do procesu zapojeni, analyzovat celý řetězec a zjistit, který problém způsobil tuto situaci. Na Obr. 9 je schematicky znázorněno neustálé zlepšování systému managementu jakosti. [16]



Obrázek 9: Procesní model systému managementu jakosti

Zdroj: [16]

4.2 Řízení neshod

Neshodou je myšlena jakákoliv odchylka od pracovních norem, praxe, postupů, směrnic, zavedeného systému managementu a dalších, která může vést přímo nebo nepřímo k poškození produktu, životního prostředí, úrazu, zničení vybavení a pracovního prostředí nebo jejich kombinace. [16]

Pro zjišťování neshod využívá Závod Prachovice následující zdroje [16]:

- a) Audity (interní, externí)
- b) Kontroly úřadů státní správy a stížností
- c) Měření a monitorování
- d) Zpětnou vazbu od zákazníků
- e) Přezkoumání vedením

Řízení neshod, které vyplývá z interních auditů a významných provozních neshod, začíná identifikací neshody a přesným definováním neshody. Odpovědný zaměstnanec, který neshodu identifikoval, provádí záznam o neshodě do formuláře „Protokol o neshodě a opatření k nápravě“. Ostatní typy neshod jsou řešeny na útvárových poradách se záznamem v zápisech z porad. [16]

Charakteristika a členění neshodných produktů

Za neshodný produkt je ve výrobě považován ten, který zcela nevyhovuje požadavkům normy ČSN EN 197-1 a podnikovým normám, nebo který nesplňuje požadavky určené příslušnými podnikovými normami Holcim (Česko), a. s.. Dále pak materiály a produkty, které jsou nezpůsobilé plnit danou funkci, nebo jejichž vlastnosti a provedení nejsou v souladu s technickou dokumentací.

Dalšími jsou výrobky, které vznikly v důsledku nekvalitních dodávek, nekvalitní vlastní práce, chybné podkladové dokumentace úseků, porušení předepsaných technologických postupů, pokynů a výrobních příkazů, použití nevhodných vyhodnocovacích postupů chemické nebo fyzikální analýzy vzorků, nedostatečné kvalifikace pracovníků nebo důsledkem špatné organizace práce. [16]

Členění neshodných produktů

- a) neshoda zjištěná u dodávek
- b) neshodné produkty způsobené nejrůznějšími příčinami v Závodu Prachovice
- c) výrobky, jejichž neshoda je indikována odběratelem

Řízení neshodného produktu

Jde o soubor opatření, která umožňují vytvořit a udržovat postupy na všech příslušných místech v Závodu Prachovice. Ta zajistí, že výrobek, který nevyhovuje stanoveným požadavkům, nebude použit pro zamýšlené užití. Řízení neshodného výrobku musí zajistit označení, zdokumentování, vyhodnocení, oddělení, rozhodnutí jak s neshodným výrobkem nakládat a informování příslušných funkčních míst. [16]

Postup řízení neshodného produktu (výrobku – cementu)

Zjištění a nahlášení neshody následuje po kontrole kvality chemického složení a fyzikálně mechanických vlastností. Poté musí být neshodný výrobek identifikován a označen. Vedoucí odboru Kvalita a technologie navrhne následně na základě vyhodnocení výsledků zkoušek příslušný způsob vypořádání, kterým může být [16]:

- a) deklasifikace na nižší třídu
- b) vrácení výrobku do výroby

4.3 Zlepšování procesů

Nástroje pro zlepšování procesů

Řízení na principu regulace reaguje na neshodu až po jejím vzniku. Tuto neshodu by mělo zcela eliminovat vyšetření příčin, které vedou k neshodě a jejich odstranění.

Evidování námětů na předcházení neshod, aniž by vůbec vznikly, je vyšším stupněm zlepšování procesu. Hlavním cílem účelnosti a efektivnosti zlepšování procesů je spokojený zákazník. Kvůli různorodosti faktorů, které působí na jakost výstupu procesu, je vhodné využívat širší paletu prostředků a nástrojů pro zlepšování, aby mohl být vždy použit takový, který je přiměřený pro řešený problém.

V určité míře se v každém procesu účastní tyto faktory: materiály, stroje, metody, lidé a prostředí. Z uvedených faktorů vykazuje každý určité výkyvy, není dokonale konstantní, je náhodný. Díky tomu je i výstup z procesu náhodný. Z tohoto důvodu je aplikovaná statistika základním prostředkem pro řízení a zlepšování procesů. [16]

Neustálé zlepšování

Závod Prachovice používá pro neustálé zlepšování následující prostředky [16]:

- stanovení a uplatňování politiky IMS
- stanovení a uplatňování cílů kvality
- odpovídající reakce na výsledky auditů
- reakce na výstup z procesu hodnocení spokojenosti zákazníků
- reakce na stížnosti a reklamace zákazníků
- provádění analýzy údajů a důsledné využívání získaných výsledků
- realizace opatření k nápravě a preventivních opatření
- realizace procesu přezkoumání QMS vedením
- získávání námětů na zlepšení systému QMS

Zaměstnanci jsou povinni sledovat příležitosti pro neustálé zlepšování, podávat návrhy na zlepšení, realizovat je nebo spolupracovat při jejich realizaci a hodnocení efektivnosti. Prostředkem podání návrhu na zlepšení systému QMS je záznam „Náměty na zlepšení nebo stížnost v oblasti systému IMS“.

Nápravná opatření

Cílem nápravných opatření je odstranit příčiny existující neshody, vady nebo jiné nežádoucí situace, aby se zabránilo jejich opakovanému výskytu.

Jedná se o určení postupů k minimalizaci nebo k zamezení opakovaného výskytu neshod a snížení kvality. Tyto postupy zkoumají příčiny neshody výrobků s požadavky, analyzují výrobní procesy, operace, záznamy a reklamace zákazníků za účelem zjištění a vymezení příčin vzniku neshod a nedostatků.

V podniku Holcim (Česko), a. s. začíná nápravné opatření analýzou příčiny zjištěné neshody nebo vady, která souvisí s kvalitou, životním prostředím nebo bezpečností a ochranou zdraví při práci. Na základě této analýzy dochází k přijímání opatření k minimalizaci nebo k zamezení opakovaného výskytu neshod. [16]

Zdrojem informací pro uplatnění nápravného opatření mohou být [16]:

- stížnosti a reklamace zákazníků
- nález z interního nebo externího auditu

- protokoly o neshodném výrobku
- výskyt významných procesních neshod a nedostatků
- výstup z přezkoumání systému managementu kvality vedením
- výstup z analýzy dat
- monitorování a měření procesů

Preventivní opatření

Preventivní opatření je zaměřeno na odstranění příčin možné neshody, vady nebo jiné nežádoucí situace, aby se zabránilo jejich výskytu.

Cílem vedení Závodu Prachovice je prevence neshod, tedy prevence ztrát, jelikož každá vzniklá a následně řešená neshoda znamená pro podnik ztrátu. K tomu, aby se předešlo vyloučení příčin možných neshod, je nezbytné přijmout opatření k odstranění možnosti jejich výskytu. Preventivní opatření musí být přiměřené důsledkům možných neshod.

Změna technologických postupů, balení výrobků, kontrolních postupů či případné zařazení nových kontrolních operací se může jevit jako nezbytná, pokud chce podnik zabránit možnému vzniku neshod.

V případě, že jsou uskutečněna preventivní opatření, je nutné sledovat jejich účinek, aby bylo možné zajistit požadované cíle. [16]

K odhalování potenciálních neshod a vad jsou používány následující informační zdroje [16]:

1. analýza stavu technologického zařízení a efektivnosti příslušných procesů
2. výsledky auditů
3. v oblasti BOZP proces identifikace skoronehod

Aby se dosáhlo zlepšení IMS v kterékoliv etapě jeho průběhu a působení, mohou preventivní opatření zahrnovat změny například v postupech a systémech.

Interní komunikace

Z pohledu řízení změn, je komunikace uvnitř podniku velmi důležitá. Komunikace mezi jednotlivými úrovněmi a útvary se uskutečňuje v Závodu Prachovice s ohledem na procesy systému managementu kvality a na jejich efektivnost, a to prostřednictvím následujících nástrojů [16]:

- porady vedení
- schůzky pracovních týmů
- útvarové, úsekové a meziúsekové porady
- nástěnky a vývěsky
- podnikové noviny
- síťové počítačové informační programy

4.4 SWOT analýza podniku Holcim (Česko), a. s.

Autorka si pro konkrétnější zhodnocení fungování systému řízení změn vybrala SWOT analýzu. SWOT analýza je nástrojem, který je zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují postavení podniku. SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, a to příležitostmi a hrozbami. [10, s. 91]

Silné stránky (Strengths)

Z hlediska řízení změn, je podnik velmi pružný a stále se přizpůsobuje změnám, což je pro něj z hlediska konkurenceschopnosti velmi přínosné. Vedení podniku se snaží neustále zlepšovat jak vnitřní standardy, tak i vnější. Nejsilnější stránkou podniku je přístup k zaměstnancům. Podnik ví, jak jsou pro něj zaměstnanci důležití, a proto jim věnuje náležitou péči.

Slabé stránky (Weaknesses)

Mezi slabé stránky lze zařadit ne tolik dokonalou informovanost zaměstnanců o změnách. Díky tomu nemusí být vždy zavádění změn efektivní, jelikož zaměstnanci nebudou ke změnám přistupovat pozitivně. Slabou stránkou podniku je také určitým způsobem řízení neshod. Podnik řeší neshody většinou nápravnými opatřeními, která reagují až na zjištěnou neshodu, jde tedy o změnu na základě zjištěné neshody a nedochází k předcházení vzniku těchto neshod. Preventivní opatření nejsou v podniku tolik používána.

Příležitosti (Opportunities)

Mezi příležitosti lze zařadit získávání nových zákazníků a také udržování těch stálých, což je velmi důležité. Dále je také pro podnik důležitá spolupráce s obchodními partnery. A v neposlední řadě zlepšování marketingu podniku.

Hrozby (Threats)

Pro podnik, stejně jako pro mnoho dalších podniků v dnešní době, stále zůstává hrozbou celosvětová krize. Také je určitým ohrožením pro podnik konkurence domácích a zahraničních podniků.

Všechny faktory jsou zahrnuty v následující tabulce. Byly ohodnoceny a byla jim přiřazena váha podle stupně důležitosti pro podnik, a to na základě konzultací se zaměstnancem podniku. Zvolené rozmezí je od 1 – zanedbatelné do 5 – velmi důležité. Dále byly vážené slabé stránky odečteny od vážených silných stránek a vážené hrozby od vážených příležitostí a podle výsledné hodnoty bude podnik zařazen do jednoho ze čtyř kvadrantů SWOT analýzy.

Tabulka 1: SWOT analýza řízení změn v podniku Holcim (Česko), a. s.

	Faktor	Hodnocení	Váha	Přepoččet	Výpočet
S	Pružnost podniku	4	0,4	1,6	S - W = 0,8
	Neustálé zlepšování	3	0,3	0,9	
	Přístup k zaměstnancům	3	0,3	0,9	
W	Informování zaměstnanců o změnách	3	0,6	1,8	
	Neprovádění preventivních opatření	2	0,4	0,8	
O	Získávání nových zákazníků	4	0,6	2,4	
	Spolupráce s obchodními partnery	2	0,2	0,4	
	Zlepšování marketingu	2	0,2	0,4	
T	Celosvětová krize	3	0,5	1,5	
	Konkurence domácích a zahraničních podniků	3	0,5	1,5	

Výsledkem jsou kladná čísla, což znamená, že se podnik nachází v kvadrantu SO strategie „využití“. Což je pro podnik velice pozitivní, jelikož v tomto kvadrantu převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Podnik se setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout také množství silných stránek, které podporují využití těchto příležitostí. Tato strategie je nejžádanější situací podniku. [10, s. 92]

4.5 Dotazníkové šetření

Autorka použila dotazníkové šetření, aby zjistila, jak zaměstnanci v podniku Holcim (Česko), a. s. reagují na změny, které v podniku probíhají a také jak jsou o změnách informováni. Zaměstnanci jsou velmi důležitou složkou při zavádění změn, a proto jim musí být věnována speciální pozornost. Pokud nebudou zaměstnanci při zavádění změn spolupracovat, nemůže být změna úspěšná.

Základní soubor tvořili všichni zaměstnanci podniku, ze kterých byl náhodně vybrán vzorek, který činil 65 zaměstnanců. Tito vybraní zaměstnanci byli dotazováni prostřednictvím dotazníku, který sestavila autorka. Dotazník byl rozeslán prostřednictvím odkazu na elektronický dotazník. Aby byla dodržena anonymita vyplňovaných dotazníků, byl příslušný odkaz rozeslán prostřednictvím zaměstnance podniku. Ukázka dotazníku se nachází v příloze D. Návratnost dotazníků byla nadpoloviční, přesněji 72 %. Neodpovědělo 18 zaměstnanců.

Autorka zpracovala výsledky šetření do přehledných grafů a tabulek.

5 PŘÍNOSY A DŮSLEDKY ZMĚN, DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ

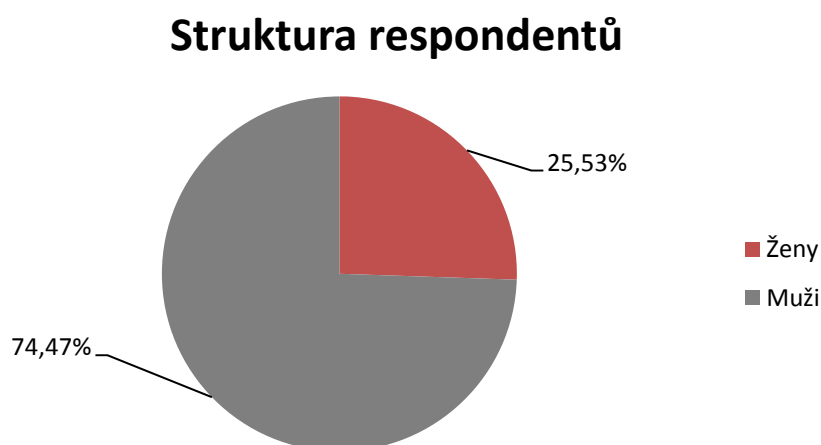
5.1 Přínosy a důsledky změn

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření byly zjištěny přínosy a důsledky změn.

Charakteristika respondentů

Celkem bylo získáno a analyzováno 47 vyplněných dotazníků. U dílčích otázek se počet respondentů, kteří na danou otázku byli schopni odpovědět, liší.

Dotazníky vyplnilo 47 respondentů z toho 12 žen a 35 mužů (viz Obr. 10). Z toho lze usoudit, že v podniku Holcim (Česko), a. s. je i v celkovém množství zaměstnanců podíl žen menší než podíl mužů. Podle autorky je hlavní příčinou především to, že přímo ve výrobním závodě není příliš velká možnost pro uplatnění žen. Naopak v administrativní budově je podíl žen mnohem vyšší, ale stále nedokáže vyrovnat celkový rozdíl mezi počtem mužů a žen v podniku Holcim (Česko), a. s..



Obrázek 10: Graf rozdělení vzorku respondentů podle pohlaví

Zdroj: vlastní šetření

Věkové rozložení respondentů je podrobně uvedeno v Tab. 2. Největší podíl má skupina respondentů ve věku 50 – 59 let, ale hned za touto skupinou následuje věková skupina 40 – 49 let a 30 – 39 let. Tyto tři věkové skupiny jsou v dotazníkovém šetření zastoupeny nejrovnoměrěji. U skupiny nad 60 let je naprosto stejné zastoupení respondentů jako u věkové skupiny 21 – 29 let. Pouze u skupiny do 20 let není žádné zastoupení.

Tabulka 2: Věková struktura respondentů

Věk	Celkem	%
Do 20 let	0	0,00
21 – 29 let	2	4,26
30 – 39 let	12	25,53
40 – 49 let	15	31,91
50 – 59 let	16	34,04
Nad 60 let	2	4,26

Zdroj: vlastní šetření

Vzdělání respondentů je zastoupeno rozdílně (viz Tab. 3). Nejvíce respondentů, a to celá polovina má nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou. Necelých 30 % tvoří skupina s vysokým vzděláním, tato skupina je následována skupinou s vyšším odborným vzděláním, která tvoří téměř 15 %. Nejmenší podíl mají respondenti se středním vzděláním bez maturity a skupina se základním vzděláním není zastoupena vůbec, což je pochopitelné.

Tabulka 3: Vzdělání respondentů

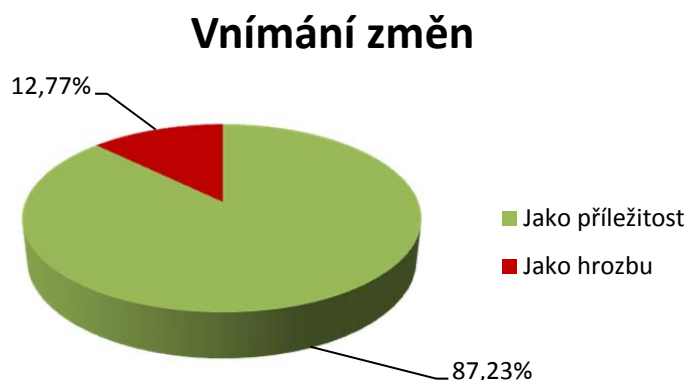
Vzdělání	Celkem	%
Základní	0	0,00
Střední bez maturity	2	4,26
Střední s maturitou	25	51,06
Vyšší odborné	7	14,89
Vysoké	13	29,79

Zdroj: vlastní šetření

V dotazníkovém šetření bylo dále zjištěno, že průměrná doba, po kterou dotazovaní respondenti v podniku Holcim (Česko), a. s. pracují, je 23 let. Z tohoto výsledku lze usoudit, že podnik dbá o své zaměstnance a zaměstnanci, kteří pro podnik pracují, jsou především stálí zaměstnanci.

Přístup ke změnám

V dotazníkovém šetření bylo také zkoumáno, jak respondenti obecně vnímají a reagují na změny. Graf na Obr. 11 ukazuje, že převážná většina, tedy 41 respondentů vnímá změnu jako příležitost a zbývajících 6 respondentů vnímá změnu jako hrozbu.



Obrázek 11: Graf rozdělující respondenty podle vnímání změn

Zdroj: vlastní šetření

Dále bylo zkoumáno, jak na změnu respondenti reagují (viz Tab. 4). Většina respondentů odpověděla, že změnu přijmou, ale nadšení z ní nejsou. U těchto odpovědí je zajímavé, že 27 respondentů, kteří vnímají změnu jako příležitost, se přesto přiklonilo k této odpovědi. A pouze 14 respondentů vítá změnu s nadšením. Ovšem velmi pozitivní pro podnik je, že ani jeden z respondentů se změně nijak nebrání.

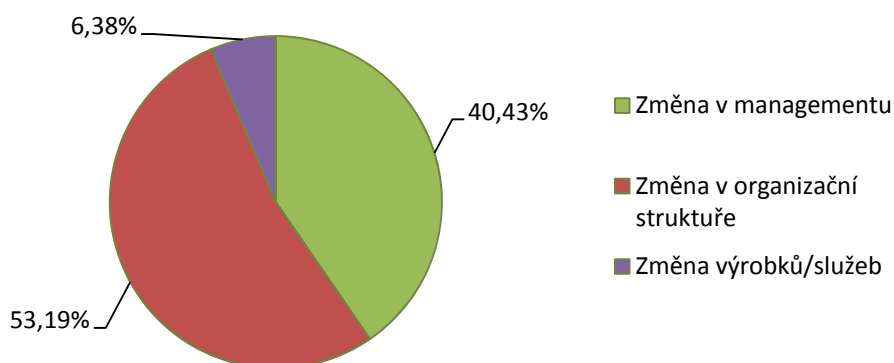
Tabulka 4: Reakce na změnu

Reakce na změnu	Celkem	%
Změnu vítám s nadšením.	14	29,79
Změnu přijmu, ale nadšený/á z ní nejsem.	33	70,21
Změně se bráním, ale nakonec ji přijmu.	0	0,00

Zdroj: vlastní šetření

Naprosto všichni respondenti se shodli na tom, že během jejich působení se v podniku uskutečnily změny, což znamená, že podnik reaguje na měnící se prostředí a změn se nebojí. A těmito změnami jsou podle respondentů nejčastěji změny v organizační struktuře a managementu, pouze malé množství respondentů zažilo změny výrobků či služeb (viz Obr. 12).

Změny v podniku Holcim (Česko), a. s.

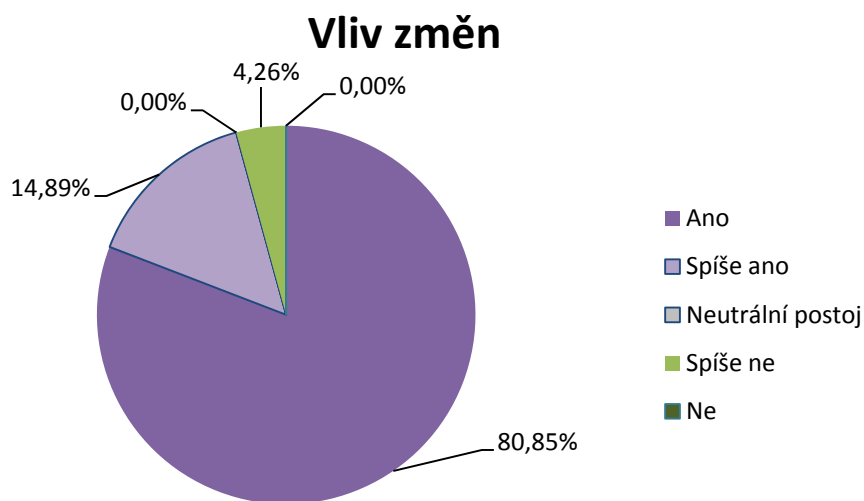


Obrázek 12: Graf změn v podniku Holcim (Česko), a. s.

Zdroj: vlastní šetření

Vliv změn na respondenty

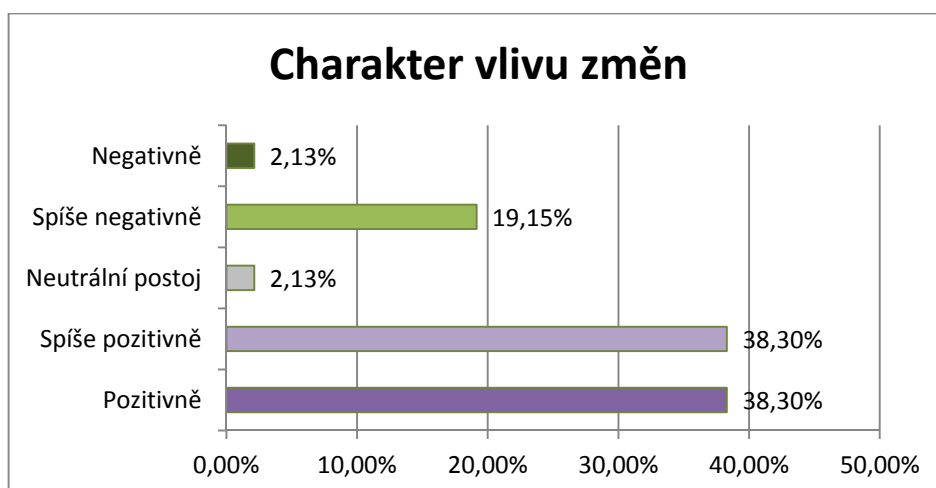
Většinu respondentů, tedy přesněji 80 %, tyto změny ovlivnily. Téměř 15 % respondentů tyto změny spíše ovlivnilo a 4 % spíše neovlivnilo. Žádný z respondentů však neodpověděl, že by ho tyto změny neovlivnily nebo že by měl neutrální postoj.



Obrázek 13: Graf popisující ovlivnění respondentů změnami

Zdroj: vlastní šetření

Respondenti, které změna ovlivňuje pozitivně, nebo méně pozitivně mají naprosto stejný podíl odpovědí. Jsou následováni respondenty, které změny ovlivnily spíše negativně. A pouze jednoho respondenta ovlivnily změny negativně. Také jeden respondent má neutrální postoj.

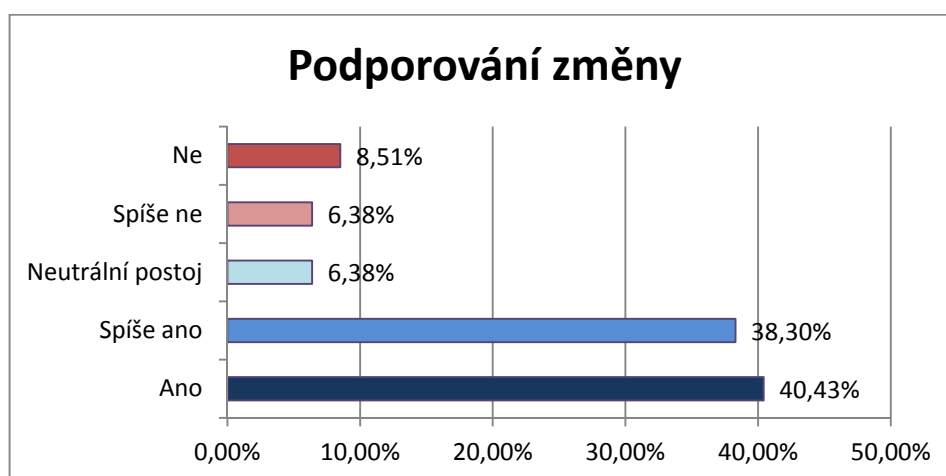


Obrázek 14: Graf charakteru vlivu změn

Zdroj: vlastní šetření

Podpora změn

V dotazníkovém šetření bylo také zjišťováno, zda respondenti podporovali změny a jakým způsobem. Nejvíce respondentů odpovědělo, že změny podporuje nebo spíše podporuje. Ale přesto bylo i malé procento respondentů, kteří změnu spíše nepodporovali nebo ji nepodporovali vůbec. A tři respondenti měli neutrální postoj.



Obrázek 15: Graf popisující podporování změny

Zdroj: vlastní šetření

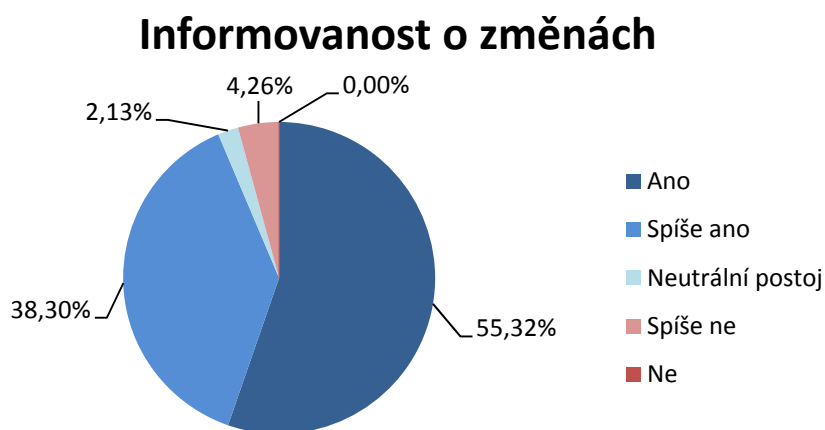
Respondenti mohli také uvést, jak změnu podporovali. Zde jsou příklady odpovědí:

- Aktivně jsem plnil to, co se po mě požadovalo, a to s vlastním přínosem, myšlenkou a názorem.
- Svým přístupem k práci, vysvětlením dopadů na práci svých podřízených.
- Výběrem vhodných lidí, tvorbou struktury.

- Akceptováním změn.
- Dalším vlastním vzděláváním.
- Svými vlastními návrhy.
- Implementací a přesvědčováním svých spolupracovníků.
- Spolupracoval jsem na novém řešení.
- Nekladl jsem jim odpor.
- Komunikací se svými podřízenými, přesvědčováním, že změna je nutná z důvodu dalšího rozvoje podniku.
- Nemohl jsem ji ovlivnit.
- Pomáhala jsem zavádět novou strukturu oddělení.
- Aktivním a pozitivním přístupem.
- Podle mě je velmi důležité změnu vysvětlit – proč to je. Potom většina lidí pochopí, že je to krok dopředu, i když to někdy obnáší třeba nepopulární opatření. Ale ve svém důsledku je to věc buď nutná, nebo potřebná pro podnik a tím i pro nás všechny.

Informování o změnách v podniku

Většina respondentů je o změnách v podniku informována nebo spíše informována. Pouze minimum respondentů spíše není informováno o změnách, ale žádný respondent neodpověděl, že by o změnách nebyl vůbec informován. A 1 respondent měl neutrální postoj.



Obrázek 16: Graf informovanosti respondentů o změnách

Zdroj: vlastní šetření

Shodný počet respondentů je informován o změnách během plánování změny a při zavádění změny. Pouze 3 respondenti jsou o změnách informováni až po zavedení změny a ani jeden z respondentů neodpověděl, že by o změně nebyl vůbec informován.

Tabulka 5: Fáze změny, ve které jsou zaměstnanci informováni

Fáze informování o změnách	Celkem	%
Během plánování změny	22	46,81
Při zavádění změny	22	46,81
Po zavedení změny	3	6,38
Nejsem o změně informován/a	0	0,00
Jiné	1	2,13

Zdroj: vlastní šetření

Také bylo zkoumáno, jakým způsobem jsou zaměstnanci nejčastěji o změnách informováni. Nejvíce respondentů je informováno prostřednictvím nadřízeného, větší podíl zastává také informování na poradách a při informačních setkáních. A pouze 3 respondenti jsou informováni o změnách od svých spolupracovníků.

Tabulka 6: Způsob, jakým jsou zaměstnanci informováni

Způsob informování	Celkem	%
Na poradách	14	29,79
Od spolupracovníků	3	6,38
Od nadřízeného	17	36,17
Při informačních setkáních	10	21,28
Jiné	3	6,38

Zdroj: vlastní šetření

Shrnutí dotazníkového šetření

Přesto, že většina respondentů vnímá změnu jako příležitost, stále zůstávají někteří jedinci, kteří změnu vnímají jako hrozbu. Ale z výsledků dotazníkového šetření lze usuzovat, že podnik se snaží zaměstnancům pomoci v přijímání změn a také se snaží změnit přístup zaměstnanců ke změnám. Podnik při zavádění změn provádí pečlivá školení zaměstnanců a také manažeři se snaží svým podřízeným vysvětlit důležitost a přínosy změn.

Ale stále převládá u zaměstnanců přístup, že změny sice přijmou, ale nadšení z nich nejsou. Podnik by se měl zaměřit především na to, aby zaměstnanci vnímali změnu pozitivně. Samozřejmě se změna občas neobejde bez určitých nežádoucích opatření, jejichž důsledkem je negativní vliv na některé zaměstnance. Proto je důležité těmto nežádoucím opatřením předcházet a provádět změny ve správný čas, aby nedocházelo k negativnímu vnímání změn zaměstnanci.

Velkým přínosem pro podnik je, že většina dotazovaných zaměstnanců změny v podniku podporuje. Ale i přesto je malé množství zaměstnanců, kteří změnu nijak nepodporují. Tento počet by se měl podnik snažit co nejvíce zmenšit. Zaměstnanci by měli být motivováni k tomu, aby sami přicházeli se svými návrhy a snažili se přispět svými myšlenkami.

S přístupem zaměstnanců ke změnám úzce souvisí také jejich informovanost. V podniku Holcim (Česko), a. s. jsou zaměstnanci o změnách informováni, i když někteří více a někteří méně. Avšak největší důraz by se měl klást na to, kdy jsou zaměstnanci informováni. Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejčastěji jsou zaměstnanci informováni buďto před zavedením změny nebo při zavádění změny. V tomto směru by se měl podnik více zaměřit na informování zaměstnanců před zavedením změny. Ještě před zavedením změny je nutné zaměstnancům vysvětlit, proč se změna zavádí, co bude obnášet a především, jaké přínosy a důsledky bude změna mít. Pro podnik není přínosné, když se zaměstnanci navzájem mylně informují o chystané změně, o které se od někoho doslechli, a propukne tzv. panika. Mnohem efektivnější pro obě strany je včas informovat zaměstnance, kterých se změna týká, a změnu jim objasnit.

5.2 Doporučení pro další rozvoj

Na základě SWOT analýzy a dotazníkového šetření bylo zjištěno, že řízení změn v podniku Holcim (Česko), a. s. probíhá prostřednictvím přístupu managementu kvality. Což znamená, že v podniku není vyčleněna samostatná oblast pro řízení změn ani tým zaměstnanců pro řízení změn. Proto autorka navrhuje zřízení změnové komise a zavedení databáze, ve které by byly navrhovány změny, které by následně schvalovala změnová komise.

Změnová komise

Členy změnové komise jsou jednotliví ředitelé úseků. Za řízení změnové komise odpovídá předseda změnové komise a rozhoduje o sporných bodech jednání změnové komise. Dalším členem této komise je tajemník, který v případě nepřítomnosti předsedy změnové komise rozhoduje místo něho. Změnová komise se schází jednou týdně.

Na jednáních jsou projednávány nashromážděné návrhy změn, které mohou do databáze navrhovat všichni zaměstnanci podniku. Tato možnost pro zaměstnance by mohla podnítit iniciativu zaměstnanců, aby sami navrhovali změny.

6 ZÁVĚR

21. století patří pružným podnikům. Podniky v tomto století neustále čelí různým změnám, a čím více budou podniky schopné se těmto změnám přizpůsobit, tím vyšší bude jejich konkurenceschopnost. V době krize je řízení změn důležitým nástrojem pro podnik, který chce nejen přežít, ale také prosperovat, růst a především se neustále rozvíjet.

Na základě analýzy procesů změn v podniku bylo zjištěno, že podnik Holcim (Česko), a. s. přistupuje k řízení změn prostřednictvím managementu kvality. Což znamená, že podnik nemá samostatnou oblast pro řízení změn, ale změny jsou prováděny nápravnými opatřeními, která jsou prováděna na základě zjištění neshod. Také by měla být prováděna preventivní opatření, ale ta jsou pro podnik příliš komplikovaná a náročná.

Přesto, že z tohoto systému řízení změny vyplývá, že změny jsou prováděny pouze, pokud vznikne neshoda, provádí podnik změny každý den. A kromě těchto malých každodenních změn, jsou v podniku zaváděny také větší změny. Tyto změny iniciuje především vedení podniku. A právě při těchto velkých změnách je nutné soustředit se hlavně na reakce zaměstnanců.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že celkově zaměstnanci reagují na změny pozitivně a vnímají ji jako příležitost, ale na co by se měl podnik zaměřit, je to, aby byli zaměstnanci informováni o změně ještě před jejím zavedením a byly jim vysvětleny její důvody, přínosy a následky.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že podnik by si měl nadále udržovat pružnost a také stabilitu, a tím posilovat svou konkurenceschopnost vůči jak domácí, tak zahraniční konkurenci. Nadále se snažit získávat nové zákazníky a udržovat ty stávající.

Pro konkrétnější zaměření na změny a jejich řízení v podniku, navrhla autorka zřízení změnové komise a také databáze pro zadávání návrhů změn a jejich schvalování. To by zajistilo, že změny by mohl navrhnout kdokoliv ze zaměstnanců, což by zároveň zajistilo větší zájem a podporu změn z jejich strany.

Po prostudování této bakalářské práce lze konstatovat, že cíle práce byly naplněny.

Tuto práci může podnik Holcim (Česko), a. s. považovat za přehled, který charakterizuje různé oblasti řízení změn a upozorňuje na slabá místa během řízení změn. Dává podniku návod, jak je možné řízení změn realizovat a především vyjadřuje důležitost řízení změn,

kterou by si měl uvědomovat každý podnik. Je možné, že práce také poslouží jako impuls pro přehodnocení přístupu k této problematice.

Podnik Holcim (Česko), a. s. si je velmi dobře vědom, že se prostředí kolem něj neustále mění, a proto se musí měnit také on. Díky tomu je Holcim (Česko), a. s. stabilním podnikem, který vyrábí kvalitní výrobky a zaměstnává kvalitní zaměstnance. A také o to bude podnik Holcim (Česko), a. s. usilovat do budoucna. Nadále bude podnik vyhledávat příležitosti a provádět změny, aby dosáhl co nejvyšší efektivity.

LITERATURA

Knižní zdroje

- [1] ADAIR, E. J. *Efektivní inovace*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2004. 233 s. ISBN 80-86851-04-4
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-7194-833-0
- [3] CRAINER, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8
- [4] ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Vyd.1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5
- [5] DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě: reengineering*. Vyd.1. Praha: Computer Press, 2001. 145 s.
- [6] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6
- [7] KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 133 s. ISBN 978-80-247-4564-0
- [8] PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 438 s. ISBN 80-86946-10-X
- [9] PUGH, D. S., MAYLE, D. *Change management*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009. ISBN 978-1-84787-901-1
- [10] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1
- [11] SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4
- [12] TOMAN, M. *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 148 s. ISBN 80-86851-13-3
- [13] VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- [14] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

Internetové zdroje

- [15] *Holcim (Česko), a. s.* [online]. 2010 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z:
<http://www.holcim.cz/>

Podnikové dokumenty

- [16] HOLCIM (ČESKO), a. s. *Příručka kvality*. Prachovice, 2007.
- [17] HOLCIM (ČESKO), a.s. *Výroční zpráva za rok 2011*. Prachovice, 2011.
- [18] HOLCIM (ČESKO), a.s. *Zpráva o trvale udržitelném rozvoji*. Prachovice, 2009.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Protokol preventivního opatření.....	I
Příloha B: Protokol o neshodě a opatření k nápravě.....	II
Příloha C: Průvodní dopis.....	III
Příloha D: Dotazník.....	IV

Příloha A: Protokol preventivního opatření

PROTOKOL PREVENTIVNÍHO OPATŘENÍ	
Úsek / útvar :	Číslo protokolu :
1. Důvod stanovení preventivního opatření (dále PO) :	
2. Preventivní opatření :	
Protokol vypracoval :	Datum :
PO uložil :	Datum :
Za realizaci PO zodpovídá :	Termín :
3. Ověření a vyhodnocení účinnosti PO	
Provedl :	Datum :

Příloha B: Protokol o neshodě a opatření k nápravě

PROTOKOL O NESHODĚ A OPATŘENÍ K NÁPRAVĚ	
Úsek / útvar :	Číslo protokolu :
1. Neshoda :	
Neshodu zjistil :	Dne :
2. Příčina zjištěné neshody :	
3. Nápravné opatření :	
Protokol vypracoval :	Datum :
NO uložil :	Datum :
Za realizaci NO zodpovídá :	Termín :
4. Ověření a vyhodnocení účinnosti nápravného opatření :	
Provedl :	Datum :

Příloha C: Průvodní dopis

Průvodní dopis

Vážený respondent,

prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Studuji na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a v rámci průzkumu pro bakalářskou práci na téma Řízení změn v podniku provádím dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku Holcim. Vaše odpovědi pomohou objasnit vztah mezi řízením změn v podniku a reakcí zaměstnanců na prováděné změny. Můžete se tak podílet na práci, která bude mít přínos pro Váš podnik. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více než 15 minut. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku nejpozději do 12. 4. 2013. Za Váš čas a Vaše odpovědi Vám předem děkuji. S přáním hezkého dne,

Veronika Gajdošíková

Příloha D: Dotazník

Dotazník

1. Pohlaví:

- Žena
- Muž

2. Zařazení do věkové kategorie:

- Do 20 let
- 21 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 – 59 let
- Nad 60 let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysoké

4. Kolik let pracujete v podniku Holcim (Česko) a. s.?

.....

5. Jak změnu vnímáte?

- Jako příležitost
- Jako hrozbu

6. Jak na změnu reagujete?

- Změnu vítám s nadšením.
- Změnu přijmu, ale nadšený/á z ní nejsem.
- Změně se bráním, ale nakonec ji přijmu.

7. Uskutečnily se během Vašeho působení v podniku změny?

- Ano
- Spíše ano
- Neutrální postoj
- Spíše ne
- Ne

Pokud odpovíte Ne, nepokračujte dále v dotazníku.

Příloha D: Dotazník

8. Jaké změny to byly?

- Změna v managementu
- Změna v organizační struktuře (př. Změna pracovní pozice)
- Změna technologií
- Změna výrobků/služeb
- Jiné:

9. Ovlivnily tyto změny Vaši práci?

- Ano
- Spíše ano
- Neutrální postoj
- Spíše ne
- Ne

Pokud odpovíte Ne, přeskočte otázku č. 10

10. Jak ovlivnily Vaši práci?

- Pozitivně
- Spíše pozitivně
- Neutrální postoj
- Spíše negativně
- Negativně

11. Podporoval/a jste tyto změny?

- Ano
- Spíše ano
- Neutrální postoj
- Spíše ne
- Ne

Pokud odpovíte Ne, přeskočte otázku č. 12

12. Jak jste změnu podporoval/a?

.....

13. Jste informován/a o změnách v podniku, které se Vás týkají?

- Ano
- Spíše ano
- Neutrální postoj
- Spíše ne
- Ne

Pokud odpovíte Ne, přeskočte otázky č. 14 a 15

Příloha D: Dotazník

14. Kdy jste o změně informováni?

- Během plánování změny.
- Při zavádění změny.
- Po zavedení změny.
- Nejsem o změně informován/a.
- Jiné:

15. Jakým způsobem jste o změnách informováni?

- Na poradách.
- Od spolupracovníků.
- Od nadřízeného.
- Při informačních setkáních.
- Jiné: