

Projekt zvyšování výkonnosti pracovníků

Bc. Miroslav Váňa

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslav VÁŇA**
Osobní číslo: **M10614**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt zvyšování výkonnosti pracovníků**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte kritickou literární rešerši z oblastí řízení výkonnosti pracovních činností podniku.

II. Praktická část

- Charakterizujte Oddělení správy plynoměrů, které je součástí společnosti Jihomoravská plynárenská, a.s. a RWE Distribuční služby, s.r.o.
- Analyzujte současný stav řízení výkonnosti pracovních činností na Oddělení správy plynoměru.
- Zpracujte projekt zvýšení výkonnosti daného oddělení s využitím úprav jednotlivých pracovních postupů a zvýšení motivace pracovníků.
- Zhodnoťte přínosy náklady a rizika projektu, shrňte závěrečná doporučení a návrhy pro management společnosti.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BARTÁK, J. Skryté bohatství firmy. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

DRUCKER, P. F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-066-2.

HAMMER, M. Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-074-0.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

TUČEK, D. a R. ZÁMEČNÍK. Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2007. ISBN 978-80-228-1796-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Karel Slinták
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 23. 4. 2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Zvýšení výkonnosti – téma, které je dnes aktuálnější více než jindy. Tato práce se pokusí najít odpověď na to, jak dosáhnout zvýšení výkonnosti ve společnosti, které díky svému přirozenému monopolu chybí hlavní motivátor v této oblasti - volný trh. Jako hlavní stavební kameny byly vybrány reengineering, zavedení procesního řízení a Maslowova pyramida. V této diplomové práci najdeme, jak lze uplatnit tyto postupy tam, kde by se to mohlo zdát na první pohled nemožné a jakým způsobem to přinese zvýšení výkonnosti.

Klíčová slova: reengineering, procesy, Maslowova pyramida, znalostní management, benchmarking, monopol

ABSTRACT

Improving performance – this issue is more topical today than ever. The present work tries to find answers how the overall efficiency can be boosted in a company enjoying a sort of natural monopoly, and thus lacking the principal motivator in this domain, namely the free market. The following main cornerstones have been chosen for this purpose: reengineering, introduction of procedural management, and the Maslow pyramid. The thesis offers suggestions how these processes can be applied in places where it may seem to be impossible at first sight, and in what ways increased performance is achievable.

Keywords: reengineering, processes, Maslow pyramid, knowledge management, benchmarking, monopoly

Touto cestou si dovoluji upřímně poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Karlovi Slintákovi, za pomoc při odborném vedení, cenné rady, připomínky, ale především za ochotu, trpělivost a podporu.

Zvláštní poděkování patří nejbližším členům mé rodiny za pomoc, pochopení a psychickou podporu během celého mého studia.

Motto:

„Podnik nejsou jen budovy a stroje. Budovy - to jsou hromady cihel a betonu. Stroje - to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.“

Tomáš Bata

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ PODNIKU	12
1.1 FUNKČNÍ POJETÍ PODNIKU	12
1.2 PROCESNÍ POJETÍ PODNIKU	13
2 REENGINEERING PROCESŮ A JEJICH VYHODNOCOVÁNÍ	17
2.1 PODSTATA REENGINEERINU PROCESŮ	17
2.2 ROZDĚLENÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	19
2.3 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKOVÝCH PROCESŮ	21
3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM ZAMĚSTNANCŮ	25
3.1 FINANČNÍ MOTIVACE.....	25
3.2 MASLOWOVA PYRAMIDA.....	27
3.3 TEORIE XY.....	30
3.4 ZNALOSTNÍ MANAGMENT.....	32
4 VYBRANÉ METODY ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ	34
4.1 MANAGEMENT BY OBJECTIVES	34
4.2 DELEGOVÁNÍ.....	35
4.3 BENCHMARKING	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI RWE	40
5.1 RWE v ČR.....	40
5.2 STRATEGIE RWE v ČR	42
5.3 ÚSEK MĚŘENÍ A TECHNICKÝCH SLUŽEB.....	43
6 ANALÝZA ZAKÁZEK ODDĚLENÍ SPRÁVY PLYNOMĚŘŮ SPOLEČNOSTI JMP, A.S.	45
6.1 POŽADAVKY ZÁKAZNÍKŮ	45
6.1.1 Analýza plánovacích kalendářů	45
6.1.2 Počet plánovaných zakázek v jednotlivých dnech	46
6.2 ZAKÁZKY RWE – PŘINÁŠEJÍCÍ PŘIDANOU HODNOTU.....	48
6.2.1 Kontrola měřicích míst z reklamací a neplánované výměny měřidel	49
6.2.2 Odečty stavů plynu kategorie střední a velkoodběr	50
6.2.3 Demontáže plynoměrů z důvodu neoprávněného odběru plynu.....	50
6.2.4 Pravidelné výměny plynoměru na ověření.....	53
6.2.5 Statistická výběrová zkouška	55
6.3 ZAKÁZKY RWE – NEPŘINÁŠEJÍCÍ PŘIDANOU HODNOTU	56
6.3.1 Kontrola měřicích míst.....	57
6.3.2 Plombování plynoměrů	57
7 SYSTÉM VYHODNOCOVÁNÍ VÝKONNOSTI ZAMĚSTNANCŮ	59
7.1 ROČNÍ PLÁN ZAKÁZEK.....	59
7.2 ANALÝZA SYSTÉMU BENCHMARKINGU	59
8 SYSTÉM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ ODDĚLENÍ MĚŘENÍ	

	SPOLEČNOSTI JMP, A.S.	61
8.1	FINANČNÍ MOTIVACE MONTÉRŮ A TECHNIKŮ	61
8.2	NEFINANČNÍ MOTIVACE MONTÉRŮ A TECHNIKŮ	62
8.3	VYUŽÍVÁNÍ PRVKŮ ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU U MONTÉRŮ A TECHNIKŮ	63
9	SHRNUTÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU ODDĚLENÍ SPRÁVY PLYNOMĚRŮ	64
10	PROJEKT ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI ODDĚLENÍ SPRÁVY PLYNOMĚRŮ SPOLEČNOSTI JMP, A.S.	66
10.1	PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ POŽADAVKŮ ZÁKAZNÍKŮ	67
10.1.1	Úprava plánovacího kalendáře	67
10.1.2	Procesní řízení v oblasti plánování zakázek.....	69
10.2	PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ ZAKÁZEK RWE – PŘIDÁVAJÍCÍCH PŘIDANOU HODNOTU	72
10.2.1	Zefektivnění procesu kontroly měřicích míst z reklamací a neplánovaných výměn měřidel	72
10.2.2	Úprava postupů zajištění odečtů stavů plynu kategorie střední a velkoodběr	73
10.2.3	Návrh projektu na snížení pohledávek společnosti	73
10.2.4	Projekt zefektivnění provádění pravidelných výměn plynoměrů na ověření.....	77
10.2.5	Návrh úpravy provádění výměn plynoměrů ke statistické výběrové zkoušce	82
10.3	PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ ZAKÁZEK RWE – NEPŘIDÁVAJÍCÍCH PŘIDANOU HODNOTU	82
10.3.1	Změna způsobu provádění kontrol měřicích míst.....	83
10.3.2	Změna postupu plombování plynoměrů.....	83
10.4	PROJEKT ZMĚNY VYHODNOCOVÁNÍ VÝKONNOSTI	84
10.4.1	Úprava vyhodnocování výkonnosti.....	84
10.4.2	Projekt změny systému benchmarkingu.....	86
10.5	PROJEKT ZMĚNY MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANCŮ ODDĚLENÍ MĚŘENÍ SPOLEČNOSTI JMP, A.S.....	91
10.5.1	Návrh úpravy finančního motivačního systému	92
10.5.2	Zavedení prvků nefinanční motivace zaměstnanců oddělení měření JMP, a.s.	93
10.5.3	Vytvoření systému možnosti podávat zlepšovací návrhy	94
11	ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ PROJEKTU ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI ODDĚLENÍ SPRÁVY PLYNOMĚRŮ SPOLEČNOSTI JMP, A.S.	96
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	100
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK.....	105
	SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Předmětem této diplomové práce bude snaha o nalezení možností, jak zvýšit výkonnost oddělení společnosti, která podniká na trhu s přirozeným monopolem. V první části bude proveden průzkum literárních zdrojů a zpracována kritická literární rešerše z oblasti řízení výkonnosti pracovních činností v podniku.

Další část práce již bude věnována konkrétní společnosti s tím, že bude krátce představena a v následujících několika kapitolách bude provedena analýza konkrétních postupů na daném oddělení.

Poslední blok kapitol bude věnován projektu, který si klade za cíl nalézt možnosti, jak zvýšit výkonnost daného oddělení za použití metod popsanych v teoretické části. Zájmem navržených úprav nebude pouze samo oddělení, ale také společnost jako celek, protože v žádném případě nelze na danou problematiku nahlížet pouze z úhlu jednoho oddělení, které je součástí jedné společnosti, která je dále pak členem velké skupiny firem vystupujících pod jednou značkou. Cílem navržených úprav by měla být pozitivní změna i v oblastech, za které není dané oddělení přímo zodpovědné, ale pouze se na nich částečně podílí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ PODNIKU

Předmětem této kapitoly bude popis dvou základních přístupů k řízení podniku, a to funkčního a procesního pojetí. Důraz nebude kladen pouze na pouhý popis, ale také na nalezení silných a slabých stránek těchto přístupů. Postupováno bude od staršího systému k tomu mladšímu, následující kapitola tedy bude věnována funkčnímu pojetí.

1.1 Funkční pojetí podniku

Ve své monografii Tuček a Zámečnick (2007) nazývají funkční pojetí jako tradiční, jehož základem je pevné rozdělení na divize, útvary a oddělení. Dalším typickým prvkem je stanovení pevné hierarchie s definicí vztahů nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých pracovníků a organizačních úseků. Ve funkčním pojetí je především řešena dělba práce, specializace pracovníků a jejich kompetence.

Dle autorů toto pojetí vyhovovalo v minulosti, protože zohledňovalo množství méně vzdělaných pracovníků, kdy právě díky specializaci pouze na jednotlivé činnosti mohlo být dosaženo největšího úspěchu. Jako důkaz svého tvrzení je v knize předložen citát F. W. Taylora, který došel k závěru, že práci lze vykonávat nejúčinněji tehdy, rozloží-li se na jednotlivé prvky (Tuček a Zámečnick, 2007, s. 8).

Jako jedna z hlavních nevýhod funkčního pojetí podniku je v monografii zmiňován problém v komunikaci, protože jednotlivé útvary mají tendenci kolem sebe vytvářet určité bariéry, čímž ohrožují celkovou kvalitu činností a také prodloužení jednotlivých postupů.

Nicméně je v knize připuštěno, že většina lidí je vychovávána ve víře, že funkční přístup je nejefektivnější, nejpřirozenější či dokonce jediný možný.

Obdobně jako tomu je u výše zmiňovaných autorů i Grasseová (2008) popisuje funkční řízení jako systém založený na pevné hierarchii, rozdělený na jednotlivé organizační útvary a specializaci na jednoduché operace. Jako prapůvodce tohoto systému uvádí Adama Smitha, který ve své knize „Pojednání o podstatě a původu bohatství národů“ z roku 1776 poprvé definoval funkční řízení. Dále autorka zmiňuje Henryho Forda, který ve svých továrnách sloučil výhody tohoto systému s možností nových strojů, ale také upozorňuje na fakt, že hromadná výroba byla na počátku 20. století rozhodujícím činitelem ekonomiky.

Jako jeden z dalších základních kamenů autorka uvádí důraz na dovednosti, jež mohou být omezeny na jednoduché činnosti, které jsou sdružovány do celků, které vyžadují kontrolní místa, čímž dochází k nárůstu pracovníků nepřidávajících hodnotu a loajalita pracov-

níků je spíše k funkčnímu celku než k celé společnosti. Dále pak je v knize upozorňováno na velké riziko v místě přechodů procesů mezi jednotlivými útvary a to hlavně z pohledu časového a také zvýšené možnosti informačního šumu.

Problematické funkčního pojetí podniku se věnují ve své knize také Drla a Rais (2001) a to v části věnované modelům chování firem s tím, že funkční pojetí je ideální pro společnosti v pozici obránce (Drla a Rais, 2001, s. 114). Firma v této pozici se spíše věnuje udržení stávajícího stavu, bez větších změn a inovací s důrazem na minimalizaci nákladů. Jako jedny z kladů uvádějí efektivní využití zdrojů a dokonalou koordinaci v rámci oddělení. V záporných oblastech tohoto systému znovu upozorňují na výše uvedené skutečnosti a navíc zmiňují problematiku nejasné otázky odpovědnosti za úspěch či prohru celé firmy související s již zmiňovanou izolovaností jednotlivých částí a také pomalé rozhodování.

Popisované problematice je také věnována část publikace autorek Hromková a Tučková (2008), kde kromě výše zmíněných předností a úskalí funkčního řízení podniku je upozorněno na skutečnost, že funkční přístup je zaměřen na výstupy, čili orientaci na důsledky a ne na příčiny (Hromková a Tučková, 2008, s. 23), čili hodnocení výkonu podniku ne vždy musí vést k hlavní problematice vzniklé situace.

Většina autorů se ve svých publikacích shoduje na faktu, že funkční pojetí podniku je v dnešní době již překonáno, byť je s tímto způsobem řízení spojeno nesčetné množství výhod, ale v dnešní době plné zvrátů a změn, kdy systém hospodaření je diametrálně odlišný od dob Adama Smitha nebo Henryho Forda, se autoři shodují na faktu, že je již pomalu nutno opustit tento konzervativní styl a pokusit se do společností zavést nový systém, jehož popisu bude věnována následující kapitola.

1.2 Procesní pojetí podniku

Za jeden ze základních kamenů procesního pojetí podniku považují Tuček a Zámečník (2007) orientaci podniku na výsledek všech činností firmy, které jsou integrovány a sdruženy do procesů, tj. na přidanou hodnotu, kterou firma přinese zákazníkovi a ten je ochoten za ni zaplatit (Tuček a Zámečník, 2007, s. 10).

Autoři také upozorňují na fakt, že práce v podniku neplyne po žebříčku nahoru a dolů, jak by vycházelo z funkčního pojetí společnosti, ale napříč a na základě této skutečnosti je v knize kladena otázka, zda ideálním výstupem má být uspokojení liniového nadřazené-

ho nebo zákazníka, který za daný produkt zaplatí. Odpovědí na tuto otázku lze získat hlavní rozdíl mezi popisovanými pojetími řízení podniku.

Důležitým faktem je také organizační struktura společnosti, která je nutná i v případě procesního pojetí řízení, kdy jejím základním nastavením je průběh všech činností a aktivit.

A v neposlední řadě autoři upozorňují na skutečnost, že v každém podniku v současnosti existují procesy, ale jsou často zamlženy a rozbity ve funkcionální organizační struktuře.

Problematicke procesního pojetí podniku se také věnuje Grasseová (2008), která uvádí, že procesní řízení souvisí se třemi oblastmi podniku. Za první oblast je považována znalost procesů, čili uvědomění si jejich existence a definování souvisejících vstupů, výstupů a případných zdrojů. Druhou oblastí je ověření činností pro dosažení výstupů za použití daných vstupů. Hlavní částí této oblasti je popis a parametrizace jednotlivých činností a seznámení všech pracovníků s těmito postupy. Poslední částí je neustálé monitorování procesů spojené se snahou neustálého zlepšování, kdy autorka poukazuje na nutnost přístupu vlastníka procesu (osoby zodpovědné za proces) ke všem informacím souvisejícím s danou činností.

V knize také autorka uvádí nepřehledné množství výhod zavedení procesního řízení, kdy lze z činností týkajících se řízení společnosti jmenovat například prostor pro neustálé zlepšování související se schopností snadného odhalení nedokonalostí. Dále pak jednoduché a rychlé řízení změn, z oblasti personalistiky jednoduché nastavení motivačního systému a přehledné definování pracovních pozic a v neposlední řadě přínosem v oblasti logistiky je mimo jiné jmenováno umožnění odhalení úzkých míst v procesech zásobování, nákupu materiálu a služeb.

V předchozí kapitole byla zmíněna kniha autorů Drly a Raise (2001) v souvislosti s modely chování firem a způsobu pojetí jejich řízení. V případě systému, kterému je věnována tato kapitola, autoři uvádějí, že je typický pro firmy s chováním analyzátorů, čili kombinuje v sobě dvě pojetí, a to jednak obránce, čili snahy o zachování si svého postavení a také výzkumníka, chování typického pro společnosti, které mají snahu přijít na trh s něčím novým. Dle autorů se jedná o dva protichůdné postupy, kterých lze nejlépe dosáhnout pomocí procesního pojetí podniku, čili udržet stávající produkty, trh, zákazníka, ale zároveň přicházet stále s něčím novým a tímto způsobem nejenom udržet stávající pozice, ale také získávat nové.

Procesnímu pojetí řízení věnují také část své publikace autorky Hromková a Tučková (2008). Proces jako takový definují jako sled činností, které jsou vykonávány za účelem přidané hodnoty. Tento řetězec má svoji strukturu a provádí se opakovaně (Hromková a Tučková, 2008, s. 25). Jako přednosti procesního řízení uvádějí možnost vytváření partnerských vztahů mezi zákazníky a firmou, základem není pouhá kontrola odvedené práce, ale je směřována na uspokojení potřeb zákazníků, pomáhá zapojit všechny pracovníky do plánování, zlepšování a realizace procesů a také, již zmíněné, okamžité řešení vzniklých problémů.

Zavedení procesního řízení se ve své knize také věnuje Hammer (2002) a označuje jej, mimo jiné, jako nový způsob myšlení zakládající se na čtyřech charakteristických rysech.

Dle autora jsou procesy za prvé teleologické, čili sledující určitý účel či záměr. Jejich hlavním cílem je výsledek, nikoliv detailní postup. Další rys, který autor uvádí, je fakt, že procesy jsou zaměřené na zákazníka a nutí podnik uvažovat tak, jak uvažuje jejich zákazník, a to jaké jsou jeho hodnoty a potřeby. Tento fakt také podtrhují nejnovější styly marketingu, které již opouštějí od plošného nucení výrobku zákazníkovi, ale spíše se snaží zjistit jeho potřeby a ty co možná nejlépe uspokojit. Dalším rysem je skutečnost, že procesy by měly být holistické, čili přesahovat horizonty jednotlivých činností a spíše pohlížet na výsledný produkt jako na celek, který by měl dosahovat co možná nejlepší kvality, které lze dosáhnout spoluprací všech oddělení, jež se budou spíše než o svůj úspěch zajímat o uspokojení zákazníka. Poslední, čtvrtý rys, se týká nutnosti soustředit se na důslednou práci a ne pouhé spoléhání se na vizionáře, který firmu vyvede z krize nebo na štěstí, kdy na trhu bude zrovna mezera a firmě se jí podaří zavčas vyplnit. Autor dává do popředí zavedení vysoce výkonných pracovních postupů, které mobilizují potenciál všech pracovníků a ne pouze hrstky nadaných, kteří dokážou na základě své vize firmu kormidlovat správným směrem. Hammer se ve své knize věnuje procesnímu pojetí podniku daleko šířeji a své myšlenky podporuje řadou praktických příkladů, ale pro potřeby této práce budou prozatím použity pouze tyto čtyři body, které poměrně výstižně interpretují autorovy myšlenky.

Všichni výše uvedení autoři se shodují na tom, že procesní pojetí podniku je bezesporu přínosnější než doposud využívané - funkční. Jako základní kámen postupu je uváděn nový pohled na společnost, čili ne pohled vertikální, založený na hierarchii a důsledném dělení specializovaných činností, ale spíše přes proces, sled na sebe navazujících činností, kterými musí každý výrobek či služba projít. Důraz je kladen na zákazníka a uspokojení jeho

požadavků. Důležitým prvkem celého systému je několikrát zmíněný vlastník procesu, čili osoba zajišťující a koordinující všechny činnosti, související s procesem napříč všemi divizemi podniku. Tímto způsobem odpadají hlavní nedostatky funkční struktury, a to problém v komunikaci, s ním související izolovanost jednotlivých částí, a také fakt, že dochází k lepšímu plnění celopodnikových cílů a ne pouze cílů jednotlivých divizí.

Jako určitou nevýhodu, která také z názorů autorů vyplývá, je systém zavedení tohoto pojetí podniku, protože většina současných manažerů je zvyklá uvažovat pouze o své činnosti, kde si buduje své výsadní postavení. A právě problematice úpravy, možné změně jednotlivých procesů, budou věnovány následující kapitoly.

2 REENGINEERING PROCESŮ A JEJICH VYHODNOCOVÁNÍ

Reengineering je slovo, které se poslední dobou objevuje stále častěji, byť se nejedná o žádnou novinku, protože poprvé byla tato manažerská technika popsána již v roce 1990 a to v knize „Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání“, která byla napsána Hammerem a Champym (2000). Pokud bychom měli nějak výstižně popsat tuto metodiku, asi by k tomuto účelu nejlépe posloužil citát z úvodu výše uvedené knihy. „*Podnikový reengineering znamená začít vše znovu, vše od nuly*“ (Hammer a Champy, 2000, s. 10). V následujících kapitolách bude tato manažerská technika popsána podrobněji, s důrazem na některé z klíčových oblastí této metody.

2.1 Podstata reengineeringu procesů

Podstatu reengineeringu uvádějí Hammer a Champy (2000) jako nový začátek. V žádném případě není, dle autorů, touto metodou myšlena pouze nějaká dílčí úprava, restrukturalizace související se snížením pracovníků nebo zavedení modernějšího softwaru. Podstatou je vytvoření úplně nového systému, lépe řečeno snahy o vybudování úplně nové firmy, bez jakýchkoliv vazeb na minulost. Čili ono známé: „vždycky se to dělalo tímto způsobem“, by mělo být spíše výzvou k tomu, že je to nutné změnit, než jak tomu ve většině případů bývá, že tento postup je léty prověřený, čili správný.

Za nejlépe vystihující, čili klíčová, jsou pro reengineering tato čtyři slova: zásadní, radikální, dramatické a procesy (Hammer a Champy, 2000, s. 38).

Se slovem zásadní se pojí nutnost pracovníků zabývajících se změnami ve firmě, hledat odpovědi na zásadní otázky týkající se samotné existence firmy a správnosti nejen manažerských metod, jinými slovy se zásadně zamyslet nad současnou situací.

Radikální by měla být prováděná změna, a jak je již uvedeno výše, vše co bylo dříve, je nutno brát spíše jako staré a ne prověřené časem. Provedené změny by měly být opravdu radikální.

Dramatickými jsou autory míněny přírůstky výkonnosti, snížení nákladů, případně zvýšení zisku, čili jak již bylo několikrát zmíněno, reengineering si klade za úkol měnit dějiny firmy a být oním dramatickým zlomem, v budoucnu citelným v každém grafu analyzujícím časový vývoj společnosti.

Posledním klíčovým slovem jsou zcela logicky procesy, protože právě je lze považovat za nejdůležitější část celého postupu. V případě radikálních změn nelze upravit fungování pouze jednoho celku, oddělení, úseku apod. Důležité je provést změnu celého postupu, procesu. Pouze tato radikální změna je schopna přinést požadovaný efekt, čili maximální hodnotu pro zákazníka.

Další z autorů, který se problematikou reengineeringu podrobněji zabývá, je také Řepa (2007). Ve své knize se snaží o bližší vysvětlení pomocí porovnání průběžného zlepšování procesů a reengineeringu, s tím, že předkládá argumenty o naprosté rozdílnosti těchto postupů. Například upozorňuje na časový nesoulad těchto dvou postupů, protože v případě průběžného zlepšování se může jednat o jednorázovou záležitost, stejně jako o dlouhodobý postup, oproti tomu druhá metoda je pouze jednorázová. Dále pak upozorňuje na rozdílnou výši rizikovosti obou postupů, kdy je pravdou, že případné radikální změny jsou mnohem rizikovější než pozvolný postup a v neposlední řadě je také velmi rozlišná participace zúčastněných. V případě zlepšení je to zespona nahoru, čili podřízení spolupracují se svými vedoucími, a v případě radikální změny či inovací je situace přesně opačná, to znamená, že vedení firmy se snaží maximálně využívat znalostí svých pracovníků.

Problematice reengineeringu se také věnuje ve své knize Šmída (2007) a nahlíží na dané téma z jiného úhlu, a to, proč je vlastně zavedení této manažerské metody v současné době tak důležité. Autor připomíná problémy neefektivnosti výrobců projevující se v častých chybách, dlouhých dodacích lhůtách a pomalé reakci na požadavky zákazníků, které začaly být velkým problémem koncem 80. let. Nebylo to zapříčiněno tím, že by do té doby neexistovaly, ale postupným přesycením trhu na nich začalo záležet daleko více. Nelze tuto skutečnost, dle autora, připisovat pouze na vrub zaměstnancům provádějícím svou činnost pomalu, či neefektivně, ale spíše tomu, že zavedením specializace jednotlivých pracovníků, zcela v duchu Smithovy a později Taylorovy teorie, narostl správní aparát, často nepřidávající přímou přidanou hodnotu a jejímž hlavním úkolem je koordinace jednotlivých činností. V direktivně funkční organizaci to znamená pouze zajišťovat činnost na svém úseku a nikoliv nést zodpovědnost za celý proces nebo výsledek požadovaný zákazníkem. A právě v tomto okamžiku je ideální čas přistoupit k radikální změně, s opuštěním všeho starého. Šmída (2007), stejně jako i předchozí autoři, považuje tuto skutečnost za hlavní podstatu reengineeringu.

Poslední autor, jehož publikace bude v souvislosti s popisem podstaty reengineeringu rešeršována, je Tománek (2001). Autor ve své knize k původním čtyřem klíčovými slovy

přidává dalších osm a uvádí dvanáct zásad v reengineeringu (Tománek, 2002, s. 62). Některé z myšlenek obsažených v nových zásadách již byly výše zmíněny jinými autory, a z tohoto důvodu zde nebudou uvedeny všechny, ale pouze ty, které prozatím nebyly popsány. Jako první lze uvést zjednodušování. Nelze než souhlasit s názorem, že jsme čím dál tím více obklopeni novými technologiemi, začínající automatickou pračkou a končící novým výkonnějším software. V současné době je také většina zaměstnanců zahrnuta nej-různějšími směrnici, předpisy, postupy, které musí bezproblémově ovládat a ne zřídkakdy jsou tyto příkazy měněny s takovou rychlostí, že než je kdokoliv schopen na změnu zareagovat, přichází změna nová.

Další zásada je návrat ke zdravému rozumu, čili oprostit se od většiny tradičních hodnot, jako je špatné řízení na základě zkosnatělé funkční struktury, upřednostňování lobbistů, či kamarádů a zamyslet se kritickými očima nad stavem pracovní a podnikové kultury.

Další neméně zajímavá zásada, předkládaná autorem, je důvěryhodný pracovník. Tománek se přiklání k názoru, že pokud má být někomu přidělena problematika reengineeringu, tak určitě ne 27leté inženýrce, navrátilší se z mateřské dovolené, ale spíše 50leté inženýrce, u níž je větší pravděpodobnost důvěryhodnosti, serióznosti, znalostí a celkového přehledu, čili vlastností bezpodmínečně nutných pro jednání s lidmi, které je nutno přesvědčit o správnosti plánovaných změn.

V této kapitole věnované podstatě reengineeringu byly několikrát zmíněny procesy jako klíčový předpoklad změn, a právě jim bude věnovaná následující kapitola, která se bude blíže věnovat jejich dělení.

2.2 Rozdělení podnikových procesů

Předchozí kapitola popisovala princip reengineeringu podnikových procesů. Tato část bude také věnována podnikovým procesům, ale bude se podrobněji věnovat jejich dělení, dle různých kritérií a autorů.

Jako první budou opět zmíněny názory Hammera a Champyho (2000), kteří ve své knize věnované podstatě reengineeringu nahlíží na dělení procesů z několika úhlů. Jako první uvádějí rozlišení z pohledu podniku, který se má rozhodnout, kterou oblastí se bude zabývat jako první. Dané rozlišení je na nefunkční, významné a zvládnutelné. V případě rozhodnutí, které procesy budou podrobeny změně, musí si vedení podniku uvědomit, do kte-

ré kategorie který z nich spadá, a z logiky věci by si bezesporu zasloužili největší pozornost nefunkční významné procesy, jejichž změna je zvládnutelná s přiměřeným úsilím.

Také Šmída (2007) ve své knize věnované procesnímu řízení uvádí několik možností, jak podnikové procesy dělit. Za všechny uvedme dělení na procesy zaměřené na externího zákazníka (nebo také procesy zaměřené na prodej produktu a zajištění úspěchu na trhu) a interního zákazníka (nebo také procesy zajišťující realizaci produktu). Je patrné, že do první skupiny lze zahrnout procesy, ve kterých dochází k přímému kontaktu se zákazníkem a budou většinou spojeny s oblastí prodeje či marketingu, oproti tomu druhá oblast bude spíše spojena s interní složkou společnosti a to hlavně s výrobou a jejím zásobováním, výzkumem apod.

Obdobně jako předchozí autor tak i Tuček a Zámečník (2007) ve své monografii nabízejí dělení procesů, a to hned dle názoru několika autorů. Za nejvýstižnějšího je autory uveden Porterův model hodnotového řetězce (Tuček a Zámečník, 2007. s. 14), na jehož základě jsou procesy děleny na primární a podpůrné. Primární procesy lze považovat za hlavní podnikové činnosti, mezi něž jistě patří samotná výroba a věci s ní logisticky spjaté, ale také i prodej a v žádném případě nelze zapomínat i na pozáruční servis, který je také nedílnou součástí hlavních procesů společnosti.

Jako podpůrné jsou uváděny ty procesy, kterou svou podstatou zajišťují bezproblémový provoz těch hlavních. V tomto případě lze jistě jmenovat například řízení lidských zdrojů, výzkum a vývoj, marketing apod.

I v publikaci Grasseové (2008) lze najít celou škálu možností rozdělení podnikových procesů. Za všechny zmiňme rozdělení z pohledu přidané hodnoty, jejíž hlavní podstatou je nalezení procesů, které přímo nepřinášejí přidanou hodnotu. Autorka jako typické příklady uvádí skladování, přepravu, kontrolu, studii dokumentů a administrativu (Grasseová, 2008, s. 136). Velmi často se může jednat o činnosti předepsané zákonem nebo určitým regulačním úřadem a v tomto případě nelze tyto činnosti zcela odbourat, ale měla by být vyvinuta snaha o minimalizaci jejich nákladů, případně časové náročnosti. V případě, že se jedná o činnosti, které jsou ve společnosti vykonávány pouze ze setrvačnosti, by se mělo zvážit, zda je nutno tyto práce stále vykonávat nebo od nich raději upustit.

Důležitý fakt v případě dělení je také skutečnost, že existují také i procesy, jež lze označit za klíčové, jak například upozorňuje Tománek (2001) ve své knize s tím, že do této skupiny lze počítat například zlomové procesy, velmi radikálně měnící vývoj firmy, očistné,

kteřé řeší náklady nepřinášející zákazníkovi přidanou hodnotu a pouze zvyšují celkové náklady. Dále pak benchmarking, jemuž bude v další části této práce věnována samostatná část a v neposlední řadě také procesy, jejichž cílem je snížení celkových nákladů společnosti, případně ty, jejichž nefunkčnost se může velmi negativně projevit na fungování celé firmy.

Jak již bylo v této kapitole několikrát zmíněno, procesy lze dělit mnoha způsoby, záleží hlavně na typu společnosti a z výše uvedeného je patrné, že dělení procesů je velmi důležité, protože správným pojmenováním může být všemi zainteresovanými okamžitě lépe pochopen správný účel procesu.

Poté, co jsou procesy rozděleny, lze přistoupit k jejich efektivnímu hodnocení, aby bylo možno zjistit, který z nich je funkční a dosahuje předem nastavené hodnoty. A právě z tohoto důvodu bude následující kapitola věnována způsobu měření podnikových procesů.

2.3 Měření výkonnosti podnikových procesů

Tuto kapitolu nelze začít jinak než známým citátem Petera F. Druckera, který zní: „Když něco nemůžete změřit, nemůžete to ani řídit“ (Azcitáty, 2009).

Problematice měření podnikových procesů se věnuje celá řádka autorů, ale stejně jako v předchozích kapitolách dostane prostor se svou knihou jako první Hammer (2002). V této publikaci je problematice měření procesů věnována celá jedna kapitola s tím, že v úvodu je upozorněno na důležitost správného měření, aby byly manažerům poskytnuty adekvátní informace důležité ke správnému rozhodnutí. Realita je dle autora ale naprosto odlišná, protože je měřeno vše, co lze jakkoliv změřit, výstupem je nepřehledná hromada čísel s notným časovým zpožděním a v daném okamžiku již s nulovou vypovídající hodnotou. Jako základní příčina vzniklého problému je uváděn fakt, že v drtivé většině případů se jedná o ukazatele finanční, čili z minulosti a s neuvěřitelným množstvím modifikací pohledu na jednu a tu samou problematiku podniku, kupříkladu zisk.

Druhým problémem je fakt, že i když dojde k měření nefinančních ukazatelů, jsou tyto většinou roztržštěny do několika oblastí, bez jakéhokoliv pojítka dávajícího jeden celkový přehled nad vzniklou situací.

Dále pak na konkrétním příkladu telefonní společnosti je upozorňováno na skutečnost špatně nastavených ukazatelů měření výkonnosti procesů, které mohou být velmi často v rozporu s požadavky zákazníků. Je to ona typická snaha o co možná nejvyšší výkon,

ke kterému lze dojít mnoha cestami, které velmi často vedou přes snížení kvality. Klasickým příkladem může být hodnocení času stráveného se zákazníkem, kdy jsou pracovníci hodnoceni dle délky jednání, počtu návštěv v daném dnu apod. Logicky se nabízí snaha o zkrácení jednání, aby pracovník byl schopen udělat co největší počet měřených úkonů během jednoho dne. Nejlépe to vystihuje autor lidovým rčením: „*Dej si pozor na to, co chceš – mohl bys to dostat.*“ *Upravená podnikatelská verze zní: „Dej si pozor na to, co měříš – mohl bys toho dosáhnout a to by tě mohlo zničit.*“ (Hammer, 2002, s. 113).

Hammer (2002) také upozorňuje, že v dnešní ekonomice, řízené požadavky zákazníků, je potřeba v první řadě myslet na ně, a také měření procesu by nemělo ukazovat na jejich funkčnost respektive na nefunkčnost, ale spíše hledat možnosti zlepšení. A dále že každý účastník procesu by měl přesně vědět, co a za jakým účelem je měřeno a hlavně jak může svou činností celkový výsledek ovlivnit.

Problematikou měření procesů se také zabývá Grasseová (2008) a uvádí, že výkonnost je nutno měřit na třech úrovních a to na úrovni organizace, procesů a výkonné (pracovníci a jimi prováděná činnost.) (Grasseová, 2008, s. 104).

Stejně jako u předchozího autora i v této knize je brán jako základ úspěšného měření stanovení vhodných ukazatelů výkonností sledujících jeden společný cíl. Dále pak je nutné, aby bylo možno v případě problémů či nedostatečné výkonnosti zjistit, na které úrovni se daný problém nachází, zdali se jedná o chybu v celém procesu, nebo pouze sníženým výkonem zaměstnanců.

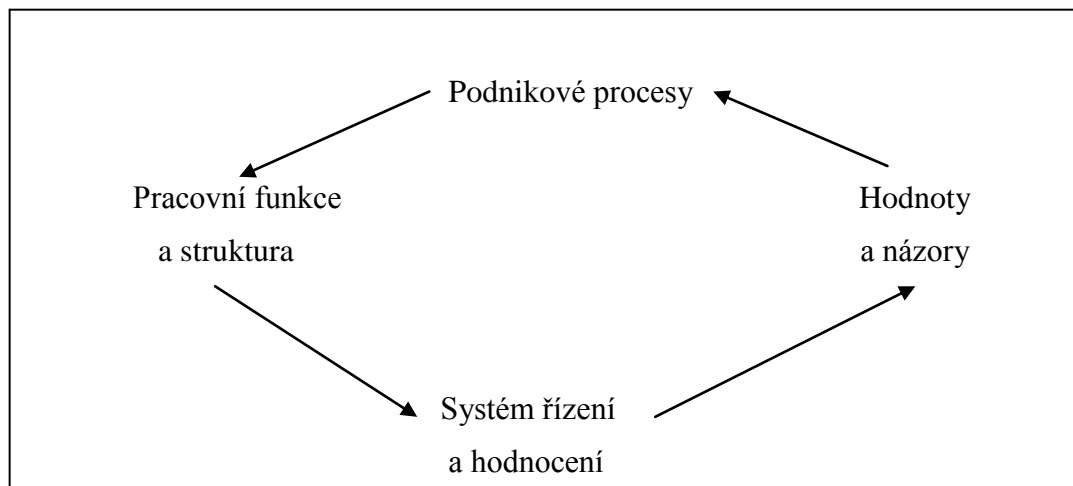
Autorka také zmiňuje nutnost zvážit náklady na měření, aby tyto ve finále nepřevyšovaly celkový přínos měření, protože velmi často může monitoring procesů přinést zvýšení administrativy, přetížení či příjem nových pracovníků.

I Šmída (2007) ve své publikaci věnuje několik kapitol efektivnímu řízení podnikových procesů a za výchozí bod považuje strategii daného podniku, z níž se vyvozují strategické cíle, které jsou kaskádovány na nižší úrovně, jenž jsou měřeny a monitorovány a z daného systému posléze jasně vyplývá, které činnosti přispívají k plnění strategie podniku.

Autor také připouští, že vybudování kvalitního systému měření není vůbec jednoduché a důležitost přikládá správnému nastavení ukazatelů, které musí být hlavně přesné (skutečně popisující stav, který se má měřit), objektivní (nesmí podléhat různým možnostem výkladu), srozumitelný, snadno vysvětlitelný a v neposlední řadě aktuální (Šmída, 2007, s. 73).

Se zavedením výše uvedeného postupu souvisí spousta změn, jako například systém odměňování, ale hlavně zavedení nové firemní kultury v podniku, což autor považuje za vůbec nejtěžší úkol. V závěru kapitoly věnované současné situaci v České republice je upozorněno na stejný problém, o kterém se již zmiňoval ve své knize Hammer (2002), a to měření obrovského množství finančních ukazatelů s minimální vypovídající schopností a navíc v případě nákladů a výnosů lze bez větších problémů tato čísla upravit tak, aby výsledek byl přijatelný pro vedení společnosti a s tím související částečné zamlžení skutečného stavu.

Výše uvedenou problematiku lze v závěru nejlépe shrnout níže zobrazeným obrázkem „Diamant podnikového systému“ (Hammer a Champy, 2000, s. 82.), který velmi dobře vystihuje podstatu reengineeringu a procesního řízení.



Obr. 1. Diamant podnikového systému (zdroj: Hammer a Champy, 2000, s. 82)

Vrcholem celého diamantu jsou podnikové procesy, čili způsob, jakým má být práce vykonávána a předurčující druhý vrchol, který má obsáhnout změny v organizační struktuře společnosti a s ní změněnou náplní práce jednotlivých pracovníků. V případě úpravy náplně práce lze počítat s nutností změny v systému řízení, úpravy hodnotících kritérií, jehož nedílnou součástí je také systém odměňování. Posledním a neméně důležitým vrcholem diamantu jsou hodnoty a postoje všech pracovníků, kteří musí pevně věřit v to, že směr kterým se společnost ubírá, je právě ten správný a nastavené procesy přinesou předpokládaný výsledek. V závěru se okruh uzavírá, protože všechny výše zmíněné vrcholy musejí být neustále propojeny.

Předchozí kapitoly se podrobněji věnovaly prvním dvěma vrcholům daného diamantu, ale jak autoři uvádějí, aby byl zcela funkční, je nutné mít zapojeny vrcholy čtyři. A právě dvou doposud chybějícím budou věnovány některé z následujících kapitol této práce.

3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM ZAMĚSTNANCŮ

Předchozí kapitoly této práce byly věnovány společnosti jako celku, její organizační struktuře a popisu procesního modelu řízení. V případě snahy o zvýšení efektivnosti firmy, čili problematice, které je tato práce věnována, nelze zapomínat na nejdůležitější faktor a tím jsou lidé, jak na tento fakt také upozorňuje motto této práce. A právě z tohoto důvodu budou následující kapitoly věnovány motivaci zaměstnanců, protože za tímto aspektem lze hledat jeden z klíčových prvků úspěchu každé společnosti.

Jako první bude popsána asi nejznámější a dá se říci nejvíce užívaný prvek motivace, který jako první napadne většinu laiků po obdržení otázky „Jak nejlépe motivovat zaměstnance? - penězi.“

3.1 Finanční motivace

Problematika finanční motivace je zmiňována v publikaci napsané Gregarem (2007). Nejdříve jsou specifikovány jednotlivé mzdové formy, čili určitý soubor pravidel, metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy pracovníků na výsledcích práce a na jejich osobním přístupu k těmto výsledkům (Gregar, 2007, s. 40).

Dále pak jsou autorem stanoveny základní a dodatkové mzdové formy. Mezi základní lze zahrnout časovou mzdu, úkolovou mzdu, podílovou neboli provizní mzdu a mzdu za očekávaný výsledek práce. Mezi dodatkové formy patří prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, programy snižování nákladů, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie a povinné a nepovinné příplatky (Gregar, 2007, s. 41).

V případě finanční motivace bude jistě vyšší pobídkový účinek u dodatkových forem mzdy, jak uvádí Koubek (2007) ve své knize věnované problematice lidských zdrojů. Pobídkové formy neodrážejí pouze pracovní pozici, délku pracovního poměru, případně vzdělání nebo jiné ukazatele, které jsou dány a nedochází k jejich úpravě, ale jsou převážně navázány na výkon daného pracovníka v určitém období, a mnohdy jsou prémie nazývány jako výkonová odměna, čímž je více zdůrazněna závislost finanční odměny na výkonu zaměstnance.

Autor také upozorňuje na dva požadavky zajišťující efektivní fungování pobídkového systému. První se týká určité transparentnosti používaného systému, a každý zaměstnanec si musí být přesně vědom, jak svým výkonem ovlivňuje výši odměny a jakým způsobem jsou odměňováni jeho spolupracovníci, čili základem je správně nastavený systém,

ale právě toto bývá dle autora velmi často problematické, protože ne všechny pracovní činnosti jsou snadno měřitelné jako například výkon výrobních dělníků.

Druhý požadavek je, že výše odměny musí být přísně založena na výkonu. Může to připadat jako samozřejmost, ale v mnohých případech zaměstnanci nevěří tomu, že jejich výkon přesně ovlivní odměnu. Velmi důležitým faktorem obou požadavků je důvěra ve vedení společnosti, které systém zavádí a spravuje, což velmi úzce souvisí se styly vedení zaměstnanců a s firemní kulturou obecně.

Další důležitá věc, která je zmiňována, je fakt, aby nebylo dosaženo kvantity na úkor kvality, čili aby se zaměstnanci nesnažili dosáhnout co největšího počtu měřených úkonů za cenu snížení kvality prováděných činností. A v neposlední řadě je důležité neustále systém kontrolovat, hodnotit a inovovat.

Finanční motivaci zaměstnanců se také věnuje Lewtwaite (2007), který považuje za základní prvky efektivního fungování finančního odměňování vyváženost a vazbu. Vyvážeností je myšlena neustálá nutnost kontroly a hlavně aby se systém jako celek nestal nekontrolovatelným. Vazba je nutnost přesného pojítka mezi vykonanou prací a výší odměny, která se projeví v konečném měsíčním vyúčtování každého zaměstnance. Jako jednu z dalších myšlenek autorky, kterou je nutné bezesporu uvést, je doporučení o naprosté otevřenosti odměňovacího systému, čili aby se výše platu stala věcí každému dostupnou, a každý z pracovníků mohl vědět, jaká je mzda jeho kolegy na určité pozici podávajícího určitý výkon. S výše uvedeným také souvisí další upozornění autorky a to nutnost nezapomínat na spravedlivé odměňování lidí na nižších postech a těch na vyšších. Přílišná propast mezi úrovněmi pracovních míst organizace může být také demotivující (Lewtwaite, 2007, s. 153).

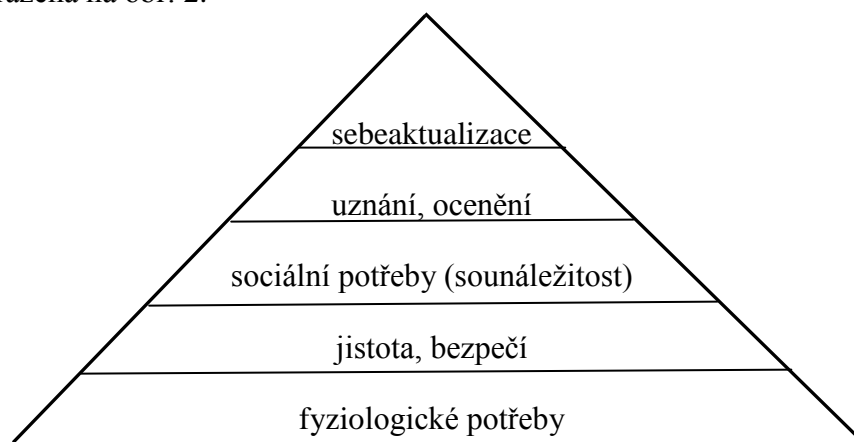
Jedna z autorek, která bude v této kapitole zmíněna a také se zabývá danou problematikou, je Pilařová (2008). Ve své publikaci věnované efektivnímu hodnocení zaměstnanců obdobně zmiňuje postupy finančního hodnocení zaměstnanců a dochází téměř ke stejným závěrům jako předchozí citovaní autoři, ale navíc nabízí i několik metodik, kterými lze dosáhnout možnosti zjištění výkonu jednotlivých zaměstnanců. Autorka však čtenáře upozorňuje, že je vždy nutno přihlížet ke specifickým každé společnosti a v současné době není možno jeden univerzální postup implementovat do všech společností. Za všechny uvedme metodu zařazování (Pilařová, 2008, s. 31), jejíž využití je možno spíše v profesích, kde je jednoznačný odvedený výkon. Základní princip vychází ze seřazení

zaměstnanců dle odvedených kusů výkonů počtu výrobků, vyřešených zakázek, uzavřených kontraktů apod. s tím, že po seřazení zaměstnanců jsou tito rozděleni do tří skupin označenými prvními třemi písmeny abecedy dle dosaženého výkonu a s každou takovou skupinou je nutno pracovat zvlášť, čili pracovníkům ze skupiny A například vyplatit 100% odměn, B 80% atd. Autorka upozorňuje také na úskalí tohoto systému, a to, že v případě, bude-li zvýšen plat pouze určité části z čela seznamu, může to být pro ostatní demotivující, čili bude dosaženo přesně opačného efektu, než je požadováno. Z této skutečnosti jasně vyplývá, že finanční motivace je velmi účinný nástroj, ale může v mnohých případech napačhat více škody než užítku. A z tohoto důvodu Pilařová spíše doporučuje, aby se zaměstnanci z čela seznamu bylo pracováno dále v tom smyslu, že by jim nabídnutý kurz zajistil v budoucnu postup na klíčové pozice ve společnosti, pracovníkům ze střední části možnost navštěvovat individuální kurzy cizího jazyka a zaměstnancům z konce seznamu nabídnout pouze omezené množství kurzů odpovídající jejich stávajícím pozicím, zajišťujícím možnost zlepšení.

Závěrem pouze zmiňme ještě Druckera (2001), který zastává názor, že již více než 50 let víme, že peníze nejsou samy o sobě dostatečným výkonnostním motivačním prvkem a je nutné tento způsob kombinovat s jinými prvky, které Drucker (2001) také zmiňuje a budou podrobněji popsány v následujících kapitolách.

3.2 Maslowova pyramida

Jako jedna z nejznámějších metod motivace je uváděna Maslowova pyramida potřeb, která je zobrazena na obr. 2.



Obr. 2. Maslowova pyramida (zdroj: Bělohlávek, 1996, s. 172)

Principu Maslowovy pyramidy se věnuje mnoho autorů, například Bělohlávek (1996) tvrdí, že Maslow se pokusil utřídít lidské potřeby a zjistit, jak navzájem působí. Další názor

lze najít v knize, jejímž autorem je Mikuláščík (2007), který uvádí, že nejdůležitější jsou motivační stimuly potřeb, které mají proměnlivý význam, a k uspokojení vyšší potřeby může dojít teprve tehdy, je-li uspokojena potřeba nižšího stupně pyramidy. Ze zahraničních autorů se dané problematice věnuje například Lewthwaite (2007), která uvádí, že dle Maslowa jsou nižší potřeby velmi silné a musejí být uspokojeny alespoň částečně, aby mohlo dojít k uspokojení potřeby vyšší. Dle názorů autorky mají tyto myšlenky velký vliv na uvažování manažerů a sociálních vědců.

V případě rozborů jednotlivých pater pomyslné pyramidy se budeme opírat o názory všech tří zmíněných autorů. Základnu pyramidy, čili nejnižší potřebu, nazývá Bělohlávek (1997) jako fyziologické potřeby a popisuje je jako věci, bez kterých nelze přežít. Obdobný názor lze najít i u Mikuláščíka (2007), který jako příklady zmiňuje potravu, tekutiny, spánek a podobně. Lewthwaite (2007) uvádí jako nejspodnější schod pyramidy plat, který nám dá možnost přežít.

V pořadí druhý stupeň pyramidy je Bělohlávkem (1997) nazýván jako jistota a bezpečí, dle autora souvisí s vyloučením, ohrožením s důrazem na budoucnost. Mikuláščík (2007) vidí ve druhém schodu spíše zachování života a zdraví před nebezpečím a jistotu před případnými hrozbami. Poslední zmiňovaná autorka vysvětluje tuto část jako jistotu zaměstnání, jež modernímu člověku přináší přesně to, co popsali dva autoři zmiňovaní před ní.

Třetí schodek pyramidy je na našem obrázku nazván jako sociální potřeby či sounáležitost a autorem, od kterého byl obrázek převzat, je popisován jako potřeba začlenit se do nějaké skupiny, někam patřit, mít dobré vztahy s lidmi kolem sebe. Mikuláščík (2007) se k danému problému vyjadřuje obdobně a dodává potřebu milovat a být někým milován. V případě zahraniční autorky, která převádí tuto teorii přímo do podnikové praxe a definuje sounáležitost jako nutnost patřit do nějakého týmu, být něčeho součástí.

Předposlední stupeň, znějící jako uznání a ocenění, je Bělohlávkem (1997) definován jako nutnost nejen sebeocenění, ale také ocenění ze strany ostatních. Mikuláščík (2007) popisuje uznání a ocenění obdobným způsobem, pouze přidává, že se může jednat o hodnoty jak osobní, tak i pracovní. V případě Lewthwaite (2007) zmiňme pouze synonymum pro dvě výše uvedené potřeby, a to moc.

Nejvyšší stupeň pyramidy, Bělohlávkem (1997) označený jako sebeaktualizace, je tímto autorem pojímán jako možnost člověka realizovat svůj veškerý potenciál, talent. Mikuláščík (2007) popisuje tento stupeň jako nalezení uspokojení v aktivitách života, smyslupl-

nosti života, nalezení potěšení v těchto aktivitách, uspokojení touhy po poznání a prožitcích, snažení se o dosažení hlubšího poznání a vyšší míry uspokojení (Mikuláščík, 2007, s. 140). Z publikace Lewthwaite (2007) pouze dodejme, že se jedná o uspokojení přinášející možnost ovlivnit rozvoj.

Závěrem Maslowovy teorie potřeb uvedme ještě srovnání s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií, která byla zpracována Provazníkem (2002) v publikaci věnující se psychologii pro manažery. Základním principem Herzbergovy teorie je rozdělení potřeb do dvou základních skupin - na faktory vnější – hygienické (dissatisfactory) a vnitřní motivátory (satisfactory).

V případě, že budou uspokojeny hygienické faktory, nebude člověk nijak motivován, pouze nebude nespokojen. V případě opačném, čili neuspokojení těchto potřeb, bude člověk nespokojen. Pokud dojde k uspokojení vnitřních (motivačních) faktorů člověk je ochoten podávat vyšší výkon, v opačném případě bude pouze spokojen a bude nadále pouze vykonávat svoji pracovní činnost tak, jak je po něm požadováno bez jakékoliv ochoty o podání nadstandardního výkonu.

Na obr. 3 je znázorněno porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie.

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktulizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory (satisfactory)
Potřeby deficitní	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
	Sociální potřeby - potřeby sounáležitosti - potřeby lásky	Mezilidské vztahy - s nadřízenými - s kolegy - s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické (dissatisfactory)
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Obr. 3. Schematické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání (zdroj: Provazník, 2002, s. 198)

Z výše uvedeného schématu vyplývá, která část Maslowovy pyramidy přináší člověku pouze upokojení, a v které části lze již mluvit o motivaci jako takové.

V Maslowově učení pokračuje velké množství psychologů, kteří se snaží tuto metodu jednak rozvinout a také zavést do praxe. Za všechny uvedme Douglase McGregora, který zkoumal chování lidí a zavedl známou teorii XY, o níž bude podrobnější zmínka v následující kapitole.

3.3 Teorie XY

Jak již bylo uvedeno výše, autorem teorie XY byl Douglas McGregor a pod písmenky XY se skrývají přístupy zaměstnanců k pracovnímu výkonu, respektive jak jsou vnímáni a motivováni svými nadřízenými.

Dle Mikuláščíka (2007) lze tuto metodu zařadit jak do motivace, tak také do teorie řízení. Dle autora jsou zaměstnanci patřící do skupiny X manažerem vnímáni jako líní, neschopní a nesamostatní, oproti tomu Y jsou přesným opakem. V žádném případě ale nelze tuto teorii zlehčovat na dvě skupiny zaměstnanců, ale spíše je nutno vnímat X a Y jako krajní body škály a jednotliví pracovníci jsou v očích manažera umístěni někde na této stupnici a záleží na pohledu vedoucího, zda své nadřízené považuje za nesamostatné lenochy nebo spíše za zodpovědné lidi. Od tohoto úhlu pohledu se také odvíjí systém motivace, v případě X, zjednodušeně řečeno lenochů, jsou používány spíše metody důsledných kontrol, direktivních trestů, případně odměn. V opačném případě, čili Y se používá spíše měkkých motivačních prvků, které lze hledat ve vrchních částech Maslowovy pyramidy. Autorem je také kladen důraz na vyzrálost pracovníků, jaké jsou jejich zkušenosti a možnosti, čili ne vždy a všude lze úspěšně aplikovat model bližší Y.

Obdobně se k této metodice vyjadřuje i Lewthwaite (2007), která základ této metody, čili rozdělení lidí na X a Y popisuje tak, že X jsou lidé s vrozenou nechutí k práci, které se pokud možno vyhýbají a jediný způsob jak zvýšit výkon zaměstnance je přinucení nebo hrozba trestu. A tito lidé mají také tendenci vyhýbat se zodpovědnosti za svoji práci, mají malé ambice a hlavně si přejí mít jistotu.

Oproti tomu pro lidi typu Y je práce stejně přirozená jako hra nebo odpočinek. Hrozba trestů a direktivní kontroly není jedinou možností zvýšení výkonnosti, protože tito lidé mají vypěstovaný systém sebe-řízení a sebe-kontroly ve službách cílů, do kterých jsou za-

interesování. Lidé se snaží zodpovědnost nejen přijmout, ale sami ji vyhledávají a v neposlední řadě jsou schopni využít své přirozené inteligence a kreativity ke zvládnutí cílů.

Autorka dále také popisuje McGregorovo pojednání o takzvaném „měkkém“ a „tvrdém“ X, kdy velmi direktivním přístupem čili „tvrdým“ X je po prvotním nárůstu výkonnosti dosaženo pouze nízké produktivity, odporu k práci a sabotážím. „Měkké“ X je schopno přinést povrchní harmonii, apatii a zaměstnanci očekávající více, a více budou přinášet méně a méně. Z těchto důvodů je nutno uvažovat i o využívání prvků metody Y, která je schopna v případě správné aplikace přinést kýžený výsledek.

Posledním autorem, který bude zde zmíněn v souvislosti s teorií XY je Cipro (2009), který ve své knize věnované delegování, o kterém bude podrobnější zmínka v některé z dalších částí této práce, zařazuje kapitolu, v níž je krátce popsán příběh manažera, který si stěžuje na lenost a neochotu svých podřízených. Problematika je o to složitější, že tento manažer převzal tým po svém předchůdci, s nímž byla ukončena spolupráce z důvodu nízkého výkonu. Další komplikací v očích současného vedoucího je fakt, že se lidé o svoji práci nebojí, vědomi si toho, že odborníků tohoto druhu je v daném kraji nedostatek a proto není zde reálný předpoklad strachu z rozvázání pracovního poměru. Dle Cipra (2009) je tento manažer typický příklad přístupu X a jako určité řešení dané situace, nabízí přehodnocení přístupu k lidem a doporučuje sledovat více své podřízené, a jako první najít pracovníky, kteří demotivují celý tým a s těmito začít pracovat. Dalším krokem by nemělo být, dle autora, ono pomyslné lámání hole po prvním neúspěchu, ale ve svém snažení vytrvat a chovat se spíše jako obchodník, a něco nabídnout, například ve formě finančního odhodnocení, jak bylo popsáno výše, případně lze nalézt jiný způsob motivace, protože jak Cipro (2009) uvádí, finanční motivace je pouze krátkodobá a nepřináší trvalý efekt.

V závěru také ještě uveďme názor Druckera (2001) na problematiku výše uvedeného motivačního způsobu, kdy autor, původní zastánce této metody, přiznává, že nelze zavádět univerzální metody, ale je nutné ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně.

V případě metody XY bylo znovu několikrát připomenuto, že je nutno s lidmi pracovat, dát jim šanci projevit se. Právě možnosti se pozitivně projevit bude věnována následující kapitola.

3.4 Znalostní management

Ve snaze o definování znalostního managementu narážíme na skutečnost, že nelze nalézt jeden konkrétní popis, který by přesně a výstižně charakterizoval zkoumaný problém.

Poprvé bylo toto slovní spojení, jak uvádí Barták (2006), použito Karlem Wigem v roce 1986 a od té doby je možno zaznamenat velké množství definic a popisů této manažerské disciplíny.

Poměrně intenzivně se věnuje znalostnímu managementu Bureš (2007) ve své knize zaměřené na procesy, kde uvádí, že určitým společným znakem většiny těchto vyslovených a následně zaznamenaných tezí je skutečnost, že se jedná o intenzivní vyhledávání znalostí, jejich filtrování, zaznamenávání, předávání a následné zavádění do praxe s tím, že tento postup má přinést zlepšení podnikových procesů, zvláště pak hlavně v organizacích, ve kterých je zavedeno procesní řízení.

Na otázku, zdali prvky znalostního managementu mají vliv na motivaci zaměstnanců, lze najít odpověď u Bureše (2007), který ve své knize uvádí výsledky výzkumu provedeného v Německu a Švýcarsku, z něž vyplynulo, že jedním z hlavních přístupů zkoumané disciplíny je právě zvýšení motivace zaměstnanců. Autor přímo potvrzuje fakt uvedený výše a to, že pokud je pracovníkům dána možnost ukázat své znalosti, čili dostanou možnost seberealizace v jedné ze svých nejryzejších podob, bude tento fakt velmi motivující přesně v souladu s Maslowovou pyramidou, v níž byla možnost seberealizace umístěna na samý vrchol.

V pořadí druhý zmiňovaný fakt ve výzkumu byl nárůst osobnostní znalostní báze, čili prokazatelný nárůst znalostí zaměstnanců o daném oboru podnikání, které byli schopni upotřebit.

Poslední přínos, který zde bude zmíněn, je zkrácení času na adaptaci nových zaměstnanců. Tato skutečnost je nasnadě, protože hlavní výhodou nových zaměstnanců je přínos neotřelých myšlenek z prostředí, kde před tím působili, případně znalostí získaných ve škole. Právě ve společnosti, která využívá znalostí svých zaměstnanců, může nový pracovník být větším přínosem oproti firmě, kde vládou direktivní pravidla, která si musí nově přichodí složitě a dlouhodobě osvojovat.

Barták (2006) ve své publikaci uvádí jako hlavní přednost zkoumané problematiky lepší pracovní morálku, protože na většinu lidí působí pozitivně, když zaměstnavatele zajímají

návrhy jeho zaměstnanců a s tím spojená nižší fluktuace zaměstnanců, se kterou se mohou některé firmy dlouhodobě potýkat a v neposlední řadě lepší efektivnost, výkonnost a produktivitu, které zcela vycházejí z výše uvedeného.

V souvislosti se znalostním managementem zmiňme také jednu velmi zajímavou myšlenku Druckera (2001), kdy na příkladu servisních techniků upozorňuje na fakt, že tito pracovníci nemají o nabízeném produktu více informací, než jejich nadřízený, ale mají podstatně lepší informace o zákazníkovi, které mohou být dle autora daleko důležitější než ty, co přímo souvisejí s daným produktem a bylo by jistě škoda, aby tyto znalosti nebyly patřičně využity pro rozvoj společnosti.

V našem výčtu bylo několikrát zmíněno, že prvky znalostního managementu jsou velmi motivující pro zaměstnance, kteří jsou poté schopni podávat vyšší výkon, což je velmi důležitý signál pro firmy, které budou znovu hlavním předmětem zájmu v další kapitole této práce.

4 VYBRANÉ METODY ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ

V této části bude provedeno spojení všech předchozích kapitol a bude zde snaha předložit možnosti efektivního řízení zaměstnanců, jehož hlavním přínosem by mělo být celkové zvýšení výkonnosti, jež je hlavním cílem této práce jako celku. Postupně budou nabídnuty tři metody, které spolu úzce souvisejí.

4.1 Management by Objectives

Název této kapitoly lze volně přeložit jako řízení dle cílů. Autorem této myšlenky není nikdo jiný než Peter F. Drucker (2007), který ji zformuloval již v šedesátých letech minulého století. Základním principem této metody je snaha o to, aby si byl každý manažer přesně vědom toho, jaké jsou jeho cíle, které by ale měly sledovat, respektive vycházet z cílů firmy jako celku. Další věcí, na kterou autor klade důraz, je nutnost, aby každému manažerovi bylo zřejmé, jak jeho útvary napomůžou ostatním částem podniku ke splnění celkového cíle a naopak jak ostatní útvary budou nápomocny jeho útvaru. Čili je kladen poměrně velký důraz na vzájemnou spolupráci a sledování jednoho cíle.

Drucker se také zamýšlí nad tím, kým mají být jednotlivé cíle stanovovány, a upozorňuje na fakt, že každý manažer by si měl své cíle určit sám a vedení podniku by pouze tyto navržené hodnoty schválilo nebo odmítlo. Tato skutečnost je vysvětlována snahou o to, aby manažer byl schopen převzít opravdovou zodpovědnost za své rozhodnutí, a právě tento způsob také zajišťuje možnost, aby se vedoucí více zamyslel nad celkovými cíli společnosti a svým rozhodnutím dokázal, že jim rozumí a snaží se je naplnit.

Z výše uvedeného logicky vyplývá další klíčový bod dané teorie a to je systém kontroly jednotlivých manažerů, který by měl být podle autora založen na stejných principech jako stanovování cílů, čili tzv. sebekontrola. Důležitým faktorem pro zavedení sebekontroly je stanovení pouze kvantitativních ukazatelů, které nemusejí být úplně přesné, ale důležité je, aby každý, kdo s nimi bude pracovat, chápal nastavený algoritmus, kterým je dosaženo požadovaného výstupu. Této situaci velmi napomáhá rozmach výpočetní techniky, která stále lépe umožňuje nejen sběr daných informací, ale i vyhodnocování. Jako příklad je autorem uváděno kontrolní oddělení ve společnosti General Electric, jehož výsledky jsou po provedené kontrole předkládány manažerovi zodpovídajícímu za auditovanou část společnosti a ne jeho nadřízenému. Toho by měly v tomto systému zajímat pouze dosažené výsledky podporující celkový cíl společnosti.

Autor také upozorňuje na fakt nárůstu formulářů, které jsou typické pro systém řízení shora, čili potřeba neustálého informování nadřízených o dosažených výsledcích v jednotlivých časových úsecích. Mnohdy dle autora pracovníkům středního a nižšího managementu zabere vyplňování těchto listin tolik času, že nemají již možnost se naplno věnovat své práci. Tyto listiny by se měly vyplňovat pouze v několika klíčových ukazatelích, protože kontrolovat všechno znamená nekontrolovat nic.

Jedním z dalších přínosů této metody vedení lidí je snaha o nepopírání, ale naopak podporování individuality každého z nás. Manažerovi není přesně nadiktováno, co má dělat, ale tento se rozhoduje o své vlastní vůli, protože si je přesně vědom, co je cílem celé společnosti a jak se na plnění tohoto cíle může participovat.

Jedna z důležitých věcí pro úspěšné fungování metody Management by objectives je určitá samostatná práce jednotlivých manažerů, případně řadových pracovníků. Jedna z metod, jak tohoto faktu dosáhnout, je delegování, kterému bude podrobněji věnována další část této práce.

4.2 Delegování

Problematice delegování věnoval Cipro (2009) celou svoji knihu a v úvodu stanovuje tři hlavní významy této manažerské metody, kterými jsou zplnomocnění, poselství a spolupráce (Cipro, 2009, s. 9). První jmenovaný význam úzce souvisí s předáním nejen moci, ale i práva, případně zodpovědnosti. Poselstvím je myšlena možnost pověřeného pracovníka předávat dále informace svým kolegům a za poslední částí se skrývá nutnost spolupráce s manažerem a kolegy na zadaném cíli.

Cipro (2009) se ve své publikaci také uvádí, že cílem delegování zodpovědnosti je dosažení daného cíle, ale je nutné, aby byl velmi přesně specifikovaný a daným pracovníkem dosažitelný. Co se týče definování cílů, tak se podle autora může jednat o celopodnikové cíle nebo pouze o cíle jedné části společnosti.

Jako hlavní úkoly této metodiky autor uvádí růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj (Cipro, 2009, s. 14). V případě opačného úhlu pohledu, čili jak daná metodika působí na pracovníka, kterému byl daný úkol předán, tak hlavní přínosy lze spatřovat ve vyšších nárocích na podřízeného, který má možnost se rozvíjet, dále pak pocit spoluzodpovědnosti za provoz společnosti a také vyjádření důvěry od nadřízeného, čímž se posiluje celková loajalita k firmě.

Problematice delegování se také věnuje Mikuláščík (2007) v kapitole věnované metodám řízení. Delegování vychází z vyšší volnosti pracovníků, kdy je ale nutno přihlížet k její vyzrálosti a zaměstnancům není potřeba nic nařizovat a je jim dán volný prostor pro to, aby daný úkol zvládli. Nadřízený je v těchto případech pouhým koordinátorem, který na daný proces pouze dohlíží, případně koučuje.

Autor klade důraz na schopnost rozeznávat u lidí, kdo je pro který úkol vhodný více a kdo méně, dále pak je velmi důležité předem stanovit přesná pravidla, která nemohou být během samotného procesu měněna.

Mezi hlavní výhody lze zařadit motivaci pracovníků, jejich rozvoj, nové nápady a přístupy, zvládnutí většího množství úkolů za kratší čas a také v případě manažera větší prostor pro řešení důležitějších problémů.

Ani Lewthwaite (2007) ve své knize na delegování nezapomíná a věnuje mu jednu celou kapitolu, v jejímž úvodu si pokládá otázku proč vlastně tuto metodu používat.

Jako první uvádí, že jeden člověk nemůže zvládnout veškerou práci sám, a proto je nutno částí úkolů někoho pověřit. Další přínos, který autorka spatřuje, je rozvoj zaměstnanců, kteří plněním nových náročnějších úkolů mohou dosáhnout svého rozvoje. Další neopomenutelný fakt je možnost vyhnout se demotivaci pracovníků, protože je pro dotyčného velmi nepříjemné, pokud je vybrán a vyškolen na určitý post a potom je mu řečeno, že mu daná práce nemůže být svěřena, ať již z jakýchkoliv důvodů. Poslední výhodou lze najít v případě expanze společnosti, kdy se uvažuje o tom, že společnost bude otvírat nové pobočky, do kterých bude nutno dosazovat pracovníky z vlastních řad, a právě v případě delegování, kdy již budou mít někteří zaměstnanci větší zkušenosti, než vyžaduje jejich současná pozice, budou mít v případě povýšení větší možnost rychleji plnit zadané úkoly.

V žádném případě nelze také opomíjet názory Coveyho (2008), který zmiňuje dva typy přístupů k delegování, a to Typ Udělej a Typ Správce (Covey, 2008, s. 166). Základem prvního jmenovaného je neustálá snaha o řízení a kontrolování člověka, jemuž byly pravomoci předány a jak sám uvádí, toto není v žádném případě přístup, který lze považovat za ideální. Druhým uvedeným typem je Správce, jehož principem je primární zaměření na výsledky nikoliv na daný postup a je již pouze na daném člověku, kterému byly pravomoci předány, jaký postup si zvolí pro dosažení stanoveného cíle s tím, že je samozřejmostí nadefinování určitých pravidel, které nelze překročit, ale autor klade důraz na to, že těchto úprav musí být co možná nejméně.

Je bezesporu nutné v případě, že je lidem dán určitý druh volnosti, zajistit efektivní systém kontroly, respektive vyhodnocování jejich výkonnosti. Jeden z možných postupů je benchmarking, který začíná být poslední dobou využíván čím dál tím častěji, a z tohoto důvodu této problematice budou věnovány další části.

4.3 Benchmarking

Tuto kapitolu zahájíme velmi trefnou citací, v níž je benchmarking označován jako „*odvaha najít dost moudrosti a odvahy k přiznání, že je někdo lepší*“ (Tománek, 2001, s. 67).

Anglický název pro snadnější pochopení metody lze přeložit do češtiny jako složeninu dvou slov a to „bench“, čili pracovní stůl a „mark“, čili známka, dosažená hodnota. Doslovný překlad v tomto případě není zcela přesný, a proto lze volně přeložit toto slovo jako určité známkování na pracovním stole, kdy postupem času se vžilo, že toto hodnocení se týká výkonnostních charakteristik.

Probírané srovnávací metodě se věnuje bezesporu několik autorů a kolektivů, za všechny lze jmenovat například Košťuarika, Gregora a kolektiv (2002), kteří ve své knize vysvětlují tuto problematiku sportovní terminologií, konkrétně skokem do výšky, kdy benchmarking nám dává odpověď na otázku, jak vysoko skáčeš ti nejlepší.

Autoři také uvádějí, že tato problematika znamená učení se od toho nejlepšího a mezi hlavní přínosy počítají snahu o nalezení nových nápadů a definování cílů pro nový rozvoj.

Jako jednu z dalších publikací věnovanou analyzovanému postupu lze uvést knihu Benchmarking mýty a skutečnost, která byla napsána kolektivem autorů Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011). Ve výše uvedené publikaci je uvedeno několik základních definic, z nichž jednoznačně vyplývá, že základním principem probírané manažerské techniky je jednak princip srovnávání výkonnosti s nejlepším v daném oboru a hledání možností pro vlastní zlepšení na základě provedených analýz. Autoři také podrobně popisují tři základní druhy benchmarkingu, které jsou funkcionální, procesní a výkonový. Následně lze ještě všechny tyto postupy rozdělit z pohledu, s kým je prováděno srovnání, zda se jedná o interní nebo externí benchmarking.

Jako první jmenovaný byl funkcionální, jehož hlavním principem je srovnávání několika funkcí daného podniku, a je nejvíce využíván v oblasti neziskových sektorů, případně služeb. Ve většině případů se jedná o hlavní funkci dané organizace, například poprodejní servis obchodních řetězců, porovnání bezpečnostních garancí u leteckých společností apod.

Dalším druhem benchmarkingu, který zde bude zmíněn, je procesní. Jak z názvu vyplývá, hlavním předmětem srovnání budou samotné procesy. V tomto případě se nemusí jednat o srovnání dvou konkurentů v daném odvětví, ale velmi často i o naprosto rozlišné společnosti, kdy nemalá část procesů je vykonávána stejně. Jako třeba vystavení faktury, rozsah a kvalita servisu, elektronická evidence záznamu, přístupy k měření spokojenosti zainteresovaných stran apod.

Posledním jmenovaným byl výkonový benchmarking. V případě tohoto postupu se jedná o porovnání výkonností v různých parametrech, mezi něž může patřit nejen nejčastěji měřený výkon pracovníka, ale také třeba výkon montážní linky nebo výkon celé organizace. V případě, že je společnost regionálně rozdělena na několik oddělení, které vykonávají stejné činnosti, lze systém výkonostního benchmarkingu využít k odhalení skrytých možností v potenciálu pracovníka, tím že je pracovníkům nedostatečně výkonného oddělení ukázáno, že zvýšení výkonu je reálné a lze jej dosáhnout, případně nabízí možnost, u koho lze hledat zlepšení případných postupů, jak bude podrobně rozebráno v některých dalších částech této práce.

K výhodám srovnání v rámci jednoho podniku bezesporu patří možnost získání dat bez větších potíží a výrazně zkrátit dobu trvání. Určitou nevýhodou je takzvané zahledění do sebe a nepřícházení nových nápadů a podnětů z okolí, nicméně lze tento způsob považovat za efektivní a funkční.

Ale sebelépe provedený benchmarking by byl pouhým plýtváním časem a penězi, kdyby jeho výsledky nebyly správně prezentovány a rozšířeny.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI RWE

Společnost RWE byla založena 25. dubna 1898 s názvem Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk Aktiengesellschaft (RWE) se základním akciovým kapitálem 2,5 milionů DM.

Za více než 100 let své existence se RWE dostala mezi pět největších evropských elektrárenských a plynárenských společností. Díky odborným znalostem v oblasti produkce ropy, zemního plynu a hnědého uhlí, výstavby a provozu konvenčních elektráren a elektráren na bázi zdrojů obnovitelné energie, obchodu s komoditami, přepravy a prodeje elektřiny a plynu pokrývá celý energetický hodnotový řetězec.

Prostřednictvím svých společností zajišťuje více než 70 000 zaměstnanců dodávky elektřiny přibližně 16 milionům zákazníků a téměř 8 milionům zákazníků dodávky zemního plynu. V hospodářském roce 2010 společnost zaznamenala výnosy přesahující 53 miliard EUR.

Hlavním trhem společnosti je Evropa. Na evropském trhu zaujímá 1. místo ve výrobě elektřiny v Německu, 3. místo v Nizozemí a 3. místo ve Velké Británii a neustále upevňuje své postavení na trzích ve střední a jihovýchodní Evropě.

Podniky patřící do skupiny, které vyrábějí zemní plyn a ropu, vykazují nadprůměrný růst. Na základě dlouhodobého celosvětového vzestupu poptávky po zemním plynu společnost plánuje další zvyšování objemu vlastní produkce.

V současné době se koncern RWE začíná dostávat do potíží a jeho akcie zaznamenávají razantní pokles. Jedním z hlavních důvodů je rozhodnutí německé vlády o uzavření atomových elektráren. Společnost RWE do budoucna počítala s výnosy z těchto investic, namísto nich však přijdou pouze náklady na likvidaci.

Jedním ze států, ve kterých má RWE své aktivity, je i Česká republika. Zdali je zde situace v oblasti podnikání lepší, bude zmíněno v závěru následující kapitoly. (Intranet RWE, 2012)

5.1 RWE v ČR

Společnosti skupiny RWE patří v České republice organizačně pod RWE AG, která vstoupila na český energetický trh v roce 2002 tím způsobem, že zakoupila majoritní podíl ve společnosti Transgas a.s., a dále ve všech regionálních plynárenských společnostech, s výjimkou Jihočeské plynárenské, a.s. a Pražské plynárenské, a.s.

Společnost RWE Transgas řídí jejich činnost. Hlavními obchodními aktivitami RWE je dovoz zemního plynu a obchod se zemním plynem a elektrickou energií. Do skupiny RWE v ČR patří regionální plynárenské společnosti RWE Energie (dříve Západočeská plynárenská, Středočeská plynárenská a Severočeská plynárenská), dále Východočeská plynárenská, Severomoravská plynárenská a Jihomoravská plynárenská.

Od 1. 1. 2007 se z každé z těchto regionálních plynárenských společností oddělila činnost přepravy zemního plynu. Regionální distribuční společnosti se tak staly obchodníky s touto komoditou a provozovateli distribuční soustavy jsou společnosti mající v názvu slovo „Net“: RWE GasNet, s.r.o. (dříve STP Net, s.r.o., SČP Net, s.r.o., ZČP Net, s.r.o.), SMP Net, s.r.o., JMP Net, s.r.o. a VČP Net, s.r.o.

V České republice rovněž působí společnost NET4GAS, s.r.o., která zajišťuje tranzitní přepravu zemního plynu přes území ČR pro zahraniční obchodní partnery a vnitrostátní přepravu zemního plynu tuzemským partnerům.

RWE Gas Storage, s.r.o. zajišťuje provozování podzemních zásobníků zemního plynu, který je v nich uskladněn.

Součástí skupiny RWE v ČR je také RWE Plynoprojekt, s.r.o., který nabízí kompletní projektovou, konzultační, poradenskou a investorsko-inženýrskou činnost.

Zákaznický servis pro obchodní část společnosti v celé České republice zajišťuje společnost RWE Zákaznické služby s.r.o. se sídlem v Ostravě. Společnost RWE Interní služby, s.r.o. poskytuje všem členům skupiny RWE v ČR služby spojené s jejich provozem.

Další nově vzniklou společností je RWE Distribuční služby, s.r.o., do které byly vyčleněny veškeré činnosti související s údržbou a provozem plynárenských sítí. Tato změna se týkala všech bývalých krajských plynárenských společností s výjimkou Jihomoravské plynárenské, a.s., v níž byly všechny tyto činnosti ponechány.

V současné době jsou majiteli veškerých zařízení, sloužících k distribuci zemního plynu, jednotlivé „Nety“, které si na jejich údržbu a bezporuchový provoz najímají zaměstnance RWE Distribuční služby, s.r.o. a JMP, a.s.

Co se týká podnikání společnosti RWE v ČR, tak i zde se manažeři musejí potýkat s problémem, který nemá snadné řešení. Podstatou tohoto problému jsou dlouhodobé kontrakty na nákup ruského zemního plynu, jehož cena je stanovována na základě ceny lehkých topných olejů, čili v praxi to znamená nákup komodity za podstatně vyšší ceny než je spotová

cena burze, za kterou v současné době nakupuje konkurence. Jak se promítly tyto skutečnosti do strategie společnosti, napoví následující část. (Intranet RWE, 2012)

5.2 Strategie RWE v ČR

Co se týče strategie společnosti RWE v ČR, tak jejím hlavním bodem je reakce na změny energetického trhu, čili jeho liberalizace, která umožnila vstup novým obchodníkům na trh se zemním plynem a stejně tak bylo společnosti RWE umožněno obchodovat s elektrickou energií.

Strategií společnosti je snaha o udržení co možná nejlepšího postavení na trhu se zemním plynem a snížit masový odchod zákazníků ke konkurenci, stejně jako získat alespoň 100 000 nových odběratelů elektrické energie.

Společnost se chce nadále prezentovat jako spolehlivý partner vynikající prvotřídním zákaznickým servisem, schopný kdykoliv pomoci s přáním, požadavkem či problémem zákazníků.

Dalším důležitým bodem strategie je pokračování ve spolupráci s Energetickým regulačním úřadem, který dohlíží na podnikání distribuční části společnosti. Zvláště pak pokračovat v jednáních o povolené ceně za přepravu a distribuci v následujícím regulačním období.

A právě s posledním bodem strategie bude úzce souviset další část, v níž bude podrobněji popsáno konkrétní oddělení společnosti RWE v ČR, jehož činnost souvisí s distribucí plynu a podléhá kontrole Energetického regulačního úřadu.

Tři základní strategické pilíře společnosti nejlépe vystihuje obrázek 4., a lze je označit jako strategickou stabilizaci, strategickou expanzi a strategickou spolupráci.

Strategická stabilizace

- Udržení stávajícího portfolia zákazníků odebírajících zemní plyn



Strategická expanze

- Získat co největší počet odběratelů elektrické energie



Strategická spolupráce

- Nadále pokračovat ve spolupráci s Energetickým regulačním úřadem



Obr. 4. Tři základní strategické pilíře RWE v ČR (zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče výše zmíněných hospodářských problémů společnosti, bylo na tuto skutečnost zareagováno vyhlášením programu FIT, jenž si klade za cíl v průběhu 5 let uspořít 150 miliard korun. Jedním z prvků dosažení tohoto cíle je také zvýšení efektivity všech oddělení společnosti, včetně Úseku měření a technických služeb. (Intranet RWE, 2012)

5.3 Úsek měření a technických služeb

Úsek měření a technických služeb je jednou z částí společnosti RWE Distribuční služby s.r.o. a Jihomoravské plynárenské, a.s. a jeho hlavní náplní je zajišťovat pro daného distributora zemního plynu veškerý servis související s měřidly.

Úsek měření a technických služeb se následně dělí na další části, a to na oddělení správy odečtů, oddělení koordinace měření a technických služeb, oddělení technických služeb a oddělení správy plynoměrů.

Oddělení správy odečtů zajišťuje veškeré činnosti související s prováděním každoročních odečtů stavů plynu, které následně slouží jako podklad pro vystavení faktury jednotlivým obchodníkům se zemním plynem.

Oddělení koordinace měření a technických služeb zajišťuje pro celý úsek technickou podporu a specializované činnosti, které není nutno vykonávat na regionálních centrech.

Oddělení technických služeb má na starost veškeré činnosti spojené s odběrateli kategorie střední odběr a velkoodběr, převážně se jedná o údržbu elektronických zařízení zajišťujících přepočít naměřeného množství plynu na stavové podmínky a práce spojené s údržbou plynoměrů. (Intranet RWE, 2012)

Oddělení správy plynoměrů zajišťuje veškeré činnosti s měřidly v odběratelských kategoriích domácnost a maloodběr. Tomuto oddělení bude věnována převážná část této práce a v následujících kapitolách budou jednotlivé činnosti podrobněji popsány. Jako první bude proveden podrobnější popis jednotlivých činností rozdělený do tří kategorií.

6 ANALÝZA ZAKÁZEK ODDĚLENÍ SPRÁVY PLYNOMĚŘŮ SPOLEČNOSTI JMP, A.S.

Jak již bylo zmíněno výše - zakázky, nebo-li pracovní příkazy, lze dělit do tří základních skupin a to jednak z pohledu, zda se jedná o požadavky ze strany zákazníků, nebo o interní činnosti vyplývající z platné legislativy nebo zda-li přinášejí společnosti přidanou hodnotu či nikoliv. Jako první budou popsány požadavky ze strany zákazníků této energetické společnosti.

6.1 Požadavky zákazníků

Tato část práce se bude věnovat pracovním příkazům, které dle požadavků svých zákazníků předávají obchodníci se zemním plynem oddělení měření.

Standardním postupem zákazník kontaktuje svého obchodníka, ať již osobně na zákaznických kancelářích nebo telefonicky pomocí call center, případně emailem nebo dopisem. V převážné většině se jedná o požadavky na montáž měřidla při uzavření nové smlouvy nebo o demontáž měřidla v případě, že se zákazník rozhodne již nepoužívat zemní plyn, případně je důvodné podezření na poruchu měřidla, u kterého je nutno provést jeho výměnu.

Termín zakázky je obchodníkem RWE zaveden přímo do plánovacího kalendáře v SAP ISU a pokud se jedná o jiného obchodníka, je požadavek předán distributorovi, který má také přístup do plánovacího kalendáře a danou zakázku časově naplánuje.

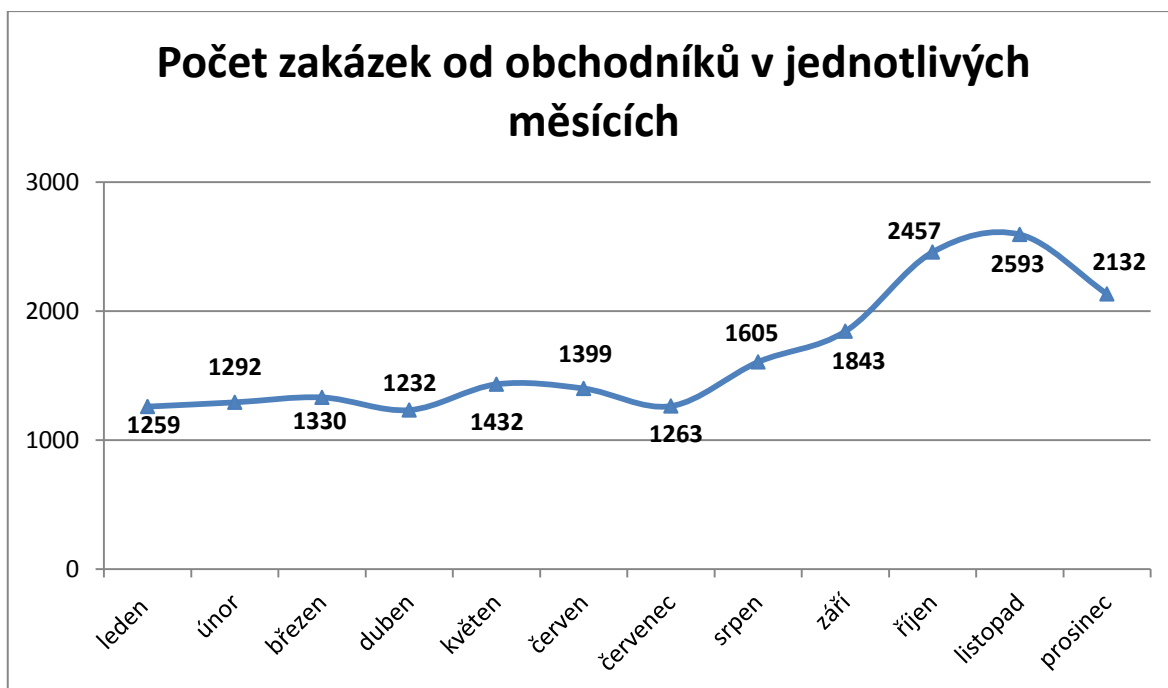
Výše uvedené pracovní příkazy jsou naplánovány na určitý den a čas s dvouhodinovým rozpětím dle přednastavení plánovacího kalendáře, jemuž bude podrobněji věnována následující kapitola. V činnosti spojené s přímými požadavky ze strany odběratelů sehrává plánovací kalendář klíčovou roli.

6.1.1 Analýza plánovacích kalendářů

V současné době je ve společnosti RWE každému montérovi přiřazena jedna oblast a dle požadavků oddělení měření je nastaveno, které dny v týdnu je možno do těchto oblastí plánovat zakázky. Pod pojmem oblast lze chápat souhrn určitých obcí; v případě větších měst místní části nebo ulice.

V praxi je toto nastavení provedeno tak, že například zakázky místně příslušné do velkého okresního města a nejbližšího okolí lze plánovat pouze v pondělí, středu a pátek a vzdále-

nější oblast od místa výjezdu montéra úterý a čtvrtek. Kombinace jednotlivých dnů dle oblastí jsou libovolné na základě rozhodnutí vedoucích oddělení měření a fungují beze změny již po dobu 6 let. Nestejnoměrnost objemu požadavků zákazníků v průběhu roku znázorňuje obrázek č. 5, v němž jsou zpracována data JMP, a.s. za rok 2011. S těmito výkyvy v požadavcích ze strany zákazníků není v současné době nijak aktivněji pracováno, což nejlépe prokáže analýza, která je podrobněji popsána v následující kapitole.



Obr. 5. Analýza průměrného počtu zakázek ze strany obchodníků se zemním plynem v jednotlivých měsících roku 2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že by měla být snaha o co možná největší počet zakázek v jednotlivých dnech, zvláště pak ve vzdálenějších oblastech. Zdalí tomu tak je, bude předmětem další části práce.

6.1.2 Počet plánovaných zakázek v jednotlivých dnech

V souvislosti s plánovacími kalendáři a počtem zakázek v jednotlivých dnech je problémem vytiženost montérů. Zákaznická kancelář musí vyhovět požadavkům zákazníků. Tyto požadavky jsou však z více lokalit najednou. Aby se zabránilo zbytečným přejezdům montérů a časovým ztrátám, je důležité dobře naplánovat vytiženost montéra v dané oblasti.

V tabulce 1. je provedena analýza průměrného počtu zakázek v jednotlivých měsících pro jednotlivá pracoviště, čili číslo v tabulce vyjadřuje, kolik kusů zakázek ze strany obchodníků v průměru připadlo na jeden den v daném měsíci. V posledním sloupci je spočten

celkový počet dnů, ve kterých byly v dané oblasti zakázky naplánovány, čili zobrazení nastavení plánovacího kalendáře dle jednotlivých dnů v týdnu. U oblastí s největším počtem dnů lze předpokládat, že jsou zpřístupněny každý den v týdnu a ne pouze například ve dnech pondělí, středa a pátek.

Tab. 1. Průměrný počet zakázek v jednotlivých měsících roku 2011 v plánovacích oblastech
(zdroj: vlastní zpracování)

oblast	měsíc												počet dnů
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
B2P1BJ12	2,2	2,6	2,1	2,1	3,1	3,3	2,4	2,3	3,8	4,5	5,0	4,8	222
B2P1BJ32	3,9	3,6	3,7	4,9	4,2	3,8	5,4	5,3	4,2	4,8	6,3	4,9	224
B2P1BJ42	2,4	3,3	2,5	4,3	3,9	4,4	3,0	3,8	4,0	4,3	4,6	4,0	231
B2P1BK12	2,3	2,5	3,0	3,7	3,6	2,7	3,4	3,7	4,6	5,4	4,9	3,6	210
B2P1BK22	2,4	2,6	2,7	3,0	3,1	3,2	4,9	4,1	3,5	5,8	4,9	4,5	200
B2P1BS12	2,8	3,1	4,0	3,1	3,4	3,2	4,2	3,4	4,3	7,2	7,6	5,5	236
B2P1BS32	3,8	3,6	4,4	4,5	4,2	4,0	2,7	3,6	4,9	6,3	5,6	5,3	230
B2P1BS42	0,0	4,0	4,8	3,9	3,4	3,7	3,3	4,4	4,3	4,0	3,4	2,2	78
B2P1BZ12	1,3	1,9	1,1	2,8	2,1	1,9	2,0	1,3	2,7	2,7	3,3	2,8	130
B2P1BZ22	2,5	2,2	2,1	2,8	3,5	3,8	4,2	4,7	4,2	4,0	4,2	2,0	195
B2P1BZ32	3,0	2,6	1,9	2,2	3,2	4,9	5,3	2,0	3,8	2,8	3,1	2,7	150
B2P1BZ42	3,1	2,2	2,0	1,6	1,4	2,1	1,7	2,0	2,1	2,2	3,1	2,5	170
B2P1BZ52	1,0	4,0	2,7	3,2	5,2	1,0	0,0	0	3,5	4,7	3,4	1,5	39
B2P2BR12	1,9	2,1	1,9	1,5	1,8	2,4	2,1	2,4	2,4	3,7	3,8	2,6	175
B2P2BR22	1,8	2,2	2,0	2,2	1,5	2,7	2,3	2,7	2,6	6,0	4,1	2,7	179
B2P2HO12	2,9	2,2	2,6	2,1	1,8	2,3	2,0	2,3	2,8	4,9	4,5	4,4	190
B2P2HO22	2,2	2,0	2,4	1,2	2,7	1,9	1,5	1,9	2,3	4,1	4,5	3,8	170
B2P2HO32	1,0	0,0	1,0	1,0	0	0	1,0	1,0	1,0	1,3	1,2	1,0	22
B2P2UH12	1,8	2,9	1,9	1,9	2,0	2,3	2,3	2,2	1,8	1,0	0	1,0	108
B2P2UH22	2,2	2,0	2,0	1,4	2,5	2,0	1,2	2,8	3,8	5,9	6,4	5,5	169
B2P3JI12	4,8	5,6	4,6	3,9	4,7	4,4	5,4	7,2	7,0	7,3	6,1	5,2	220
B2P3JI22	2,1	4,5	2,3	2,5	3,8	4,6	3,4	3,5	4,3	4,1	3,6	4,3	189
B2P3ZN12	3,4	4,3	2,3	2,5	2,9	3,5	3,3	4,7	5,2	4,5	5,9	5,2	205
B2P3ZN22	4,3	3,7	2,5	3,2	4,1	2,6	5,1	3,6	4,1	5,2	7,3	4,4	217
B2P3ZN32	3,8	4,5	5,1	5,5	5,1	3,1	4,9	3,9	4,7	7,0	5,7	9,7	220
B2P4KM12	1,0	1,7	2,0	1,8	1,0	1,5	2,0	2,3	1,8	2,4	3,2	2,9	118
B2P4KM22	2,2	2,8	2,0	2,1	1,9	1,7	2,0	1,9	2,5	3,3	4,6	3,3	168
B2P4KM32	2,5	2,4	1,9	1,9	2,1	2,0	1,8	2,9	2,3	4,7	3,6	3,5	151
B2P4PV22	3,7	3,5	2,9	2,2	2,4	2,5	2,1	3,5	3,2	6,6	7,1	5,8	223
B2P4VY12	3,0	2,8	2,8	2,3	2,0	2,6	1,5	2,3	3,4	5,7	5,0	4,7	164
B2P4ZL12	3,1	3,3	3,4	2,8	3,2	2,5	3,5	3,5	3,4	5,4	5,6	4,1	192
B2P4ZL22	3,3	1,6	1,1	2,3	2,1	2,3	1,9	1,7	2,4	3,9	3,0	2,8	113

Pouze pro upřesnění tabulky je nutno uvést, že maximální počet zakázek, které lze v jednom dnu naplánovat do kalendáře, je 12.

Na tomto místě také připomeňme důležitý fakt, kterým jsou dojezdové vzdálenosti k odběratelům z místa sídla společnosti. Některé oblasti plánovacích oblastí mohou být vzdáleny 30 a více kilometrů a čas, který stráví montér pouhým dojezdem nelze počítat jako čas přínášející hodnotu. Měření času stráveného dojezdem je v současné době ve společnosti předmětem řešení právě v souvislosti se zvýšením výkonu. Měření dojezdových časů je prováděno na základě údajů z GPS čipů, kterými jsou všechna vozidla povinně vybavena. GPS čipy slouží k okamžitému sledování montérů vedoucím, a také lze díky čipům zpětně získat údaje o najetých kilometrech a času provozu vozidla.

V případě, že bychom uvažovali o snížení počtu dnů v týdnu, ve kterých je možno naplánovat zakázku, nelze zapomínat na omezení ze strany legislativy, zastoupené vyhláškou 545/2006 Sb. o kvalitě dodávek plynu a souvisejících služeb v plynárenství (Česko, 2006, s. 7497-7503), která v § 10 odstavci 1 ukládá distribučním společnostem povinnost provést obnovení dodávky zemního plynu do 7 kalendářních dnů. V případě nedodržení této povinnosti je odběrateli vyplácena náhrada za každý započatý den ve výši 1 000 Kč, maximálně však 10 000 Kč. O povinnosti distribučních společností v současné době ví pouze zanedbatelné množství odběratelů a z tohoto důvodu není nikterak vyhodnocován počet zpožděných montáží a ve standardním nastavení SAP ISU není tato možnost nabízena.

V této kapitole byly podrobněji rozebrány zakázky ze strany obchodníků se zemním plynem, které přinášejí pro společnost přidanou hodnotu. V následující části budou podrobněji rozebrány druhy zakázek s přidanou hodnotou, ale již ze strany samotného oddělení měření.

6.2 Zakázky RWE – přinášející přidanou hodnotu

Tato kapitola bude věnována zakázkám, které jsou generovány ze strany RWE a přinášejí společnosti přidanou hodnotu, protože tyto činnosti mají přímý dopad na finanční, ale i nefinanční výsledky společnosti jako celku tím, že některé z nich jsou v současné době z části zajišťovány dodavatelsky a tudíž přinášejí dodatečné náklady. Dále se jedná o úkony, které mohou mít vliv na celkovou image firmy a v neposlední řadě přímo ovlivňují výši pohledávek společnosti.

Předmětem této části bude postupně problematika kontrol měřících míst z reklamací a neplánované výměny, dále činnosti spojené s odečty VO, demontáží plynoměrů z důvodu neoprávněného odběru plynu a v neposlední řadě asi nejdůležitější část, a to pravidelné výměny plynoměrů na ověření.

Jako první bude popsána problematika zakázek, kterou jsou zadávány oddělením odečtů, jehož činnost je popsána výše.

6.2.1 Kontrola měřících míst z reklamací a neplánované výměny měřidel

Zakázky, které jsou uvedeny v názvu této kapitoly, bývají oddělení správy plynoměrů předávány oddělením odečtů, jehož náplní je koordinace pořizování stavu plynoměrů k fakturaci, zahrnující kontrolu jejich správnosti a vyhledávání případných nefunkčních měřidel a také komunikace s obchodníky ve věci reklamací zákazníků.

Jak vyplývá z předchozího odstavce - oddělení odečtů je jedním z klíčových prvků v procesu vyřizování reklamací, procesu, který lze z pohledu zákaznického servisu řadit k těm nejdůležitějším.

V současné době je nastaven postup tak, že obchodník RWE po přijaté reklamaci od klienta zavede tuto do SAP ISU. V případě jiných obchodníků je informace předána distributorovi, který provede stejný postup jako obchodník RWE.

Pracovníci oddělení odečtů pravidelně kontrolují v SAP ISU příchozí nové reklamace a zavedou do systému příslušný pracovní příkaz pro technika správy plynoměrů, který tento pracovní příkaz bez jakéhokoliv kontaktování zákazníka naplánuje dle lokalizace odběratele, jehož se reklamace týká. V případě, že montér zákazníka v dopoledních hodinách nezastihne, zanechá výzvu s žádostí na kontaktování na Call centrum, které po případném telefonátu zákazníka pouze e-mailem informuje technika o žádosti zákazníka, aby byl telefonicky kontaktován ohledně dohodnutí termínu návštěvy montéra.

Po úspěšném vyřešení zakázky je technikem zpracována a zjištěná skutečnost je zapsána do poznámky na pracovním příkazu v SAP ISU. Pracovníci oddělení odečtů mají za úkol průběžně sledovat tyto uzavřené zakázky a zjištěné odečty, případně vyjádření zákazníka zavést do SAP ISU a napsat do reklamace zjištěné skutečnosti a tuto následně předat zpět přímo obchodníkovi RWE nebo distributorovi, který informace předá danému obchodníkovi.

V případě interní reklamce je postup stejný, pouze odpadá nutnost kontaktovat dotčeného obchodníka.

Jako další důležitou skutečnost problematiky reklamací je nutno uvést fakt, který se týká zálohových plateb, čili v ročním vyúčtování je stanoven rozpis záloh na následujících 12 měsících, protože je předpoklad, že v tomto období budou znovu provedeny odečty plynu. V případě, že odběratel není vyfakturován za 12 měsíců, například v případě pochybnosti o správnosti odečteného stavu, tyto zálohy dále neplatí. Když vyřešení reklamace trvá delší dobu a jedná se o zimní měsíce roku, může být finální roční vyúčtování v řádu tisíců, způsobené absencí platebního kalendáře. Další část této kapitoly bude také věnována odečtům stavů plynoměrů, ale bude se jednat o kategorii zákazníků s vyšší roční spotřebou.

6.2.2 Odečty stavů plynu kategorie střední a velkoodběr

Činnost, která je názvem této kapitoly, provádí montéři oddělení správy plynoměrů pravidelně vždy první dva pracovní dny v měsíci. Získané údaje slouží jako podklad pro fakturaci výše zmíněných odběratelských kategorií.

V současné době probíhají odečty pomocí PDA a každý montér má přiřazenu jednu nebo dvě odečtové trasy, s tím, že na zajištění odečtů přiřazených do jedné trasy má jeden pracovní den. Množství odběratelů se částečně každý měsíc upravuje, jednak z důvodu ukončení činností firem, poklesu spotřeby a přesunu do kategorie maloodběr a v neposlední řadě montáží dálkových přenosů dat, kdy je odečet zajišťován pomocí mobilní sítě. S touto skutečností úzce souvisí optimalizace odečtových tras, čili snaha o postupné snižování jejich počtu a s tím související menší počet montérů nutných k zajištění této činnosti, která není nikterak řízena a je pouze na rozhodnutí každého vedoucího, zda bude odečtové trasy upravovat či nikoliv.

V době probíhajících odečtů jsou blokovány plánovací kalendáře pro zákazníky a není možno v těchto dnech provádět činnosti spojené s měřidly, čili požadavky ze strany odběratelů musejí být odsunuty až po dokončení odečtů VO. Odečty VO mají také přednost před demontážemi plynoměrů u zákazníků dopouštějících se neoprávněného odběru plynu.

6.2.3 Demontáže plynoměrů z důvodu neoprávněného odběru plynu

Za jakých podmínek se zákazník dopouští neoprávněného odběru plynu je stanoveno v §74 zákona 458/2000 Sb. energetický zákon (Česko, 2000, s. 7142-7189), ve znění pozdějších předpisů, kde v odstavci 1 písmeno b) je stanoveno, že neoprávněného odběru plynu

se dopouští zákazník v případě opakovaného neplnění smluvních platebních podmínek po předchozím upozornění.

Prakticky je postup demontáží plynoměrů z důvodu neplacení v SAP nastaven pomocí WorkFlow. Oddělením pohledávek je předán požadavek na demontáž plynoměru vygenerováním zakázky, která je následně technikem vytištěna a předána montérovi, ať již na danou hodinu určenou technikem s přihlédnutím k blízkosti jiné zakázky nebo pouze určité množství s tím, že je nutno na základě §57 vyhlášky 365/2009 Sb. o pravidlech trhu s plynem (Česko, 2009, s. 5174-5236) nejpozději do pěti pracovních dnů provést přerušeni dodávky plynu. V případě, že není možno provést tuto demontáž z důvodu nepřítomnosti měřidla, je nutno vyzvat k součinnosti daného zákazníka. V případě, že není provedeno přerušeni dodávky plynu do 30 kalendářních dnů, je zákazníkovi ukončena smlouva na dodávku zemního plynu.

V případě úhrady pohledávek je tato informace předána technikovi pomocí WorkFlow v SAP ISU a on danou zakázku stornuje. Kontrola stavu pohledávek je prováděna jednou denně a to v nočních hodinách, čili informace o úhradě jsou vždy aktualizovány přes noc a informaci o uhrazení pohledávek, které byly předchozí den zaúčtovány, obdrží technik vždy ráno následujícího pracovního dne.

V případě, že montér nemá možnost provést demontáž plynoměru z důvodu jeho nepřístupnosti měřidla, zanechá na místě lístek s výzvou na dohodnutí termínu demontáže a upozornění na další postup, který následuje v případě neuhrazení pohledávky nebo umožnění přístupu demontáže plynoměru. Do požadované lhůty 30 kalendářních dnů je nutno provést minimálně ještě jednu návštěvu a pokusit se měřidlo demontovat. V případě, že není tato demontáž provedena a smlouva je v souladu s výše uvedenou vyhláškou ukončena, je tato skutečnost zákazníkovi oznámena doporučeným dopisem, v němž je uveden termín návštěvy montéra za účelem demontáže plynoměru. Montér se v daný den a hodinu dostaví na místo a pokusí se demontáž provést. V případě, že neuspěje, je nejpozději do dvou měsíců nutno vykonat další pokus o demontáž plynoměru. V této části povinnosti oddělení měření končí a další postup není zaměstnancům oddělení měření znám.

Ze strany distributora je stanoven požadavek na úspěšnost demontáží plynoměrů. Nevyřešených případů, čili převedených do neoprávněných odběrů plynu, může být maximálně 5% z celkového počtu odběratelů předaných na oddělení měření. V případě překročení

daného požadavku je oddělení měření sankcionováno snížením plateb za vykázanou práci a naopak v případě větší úspěšnosti je stanovena prémie. V roce 2011 nebylo vyřešeno 9,5% zakázek na odpojení měřidla z důvodu neplacení. Montéři a technici, kteří se nejvíce danou problematikou zabývají, nejsou nikterak v průběhu roku informováni o stavu úspěšnosti demontáží plynoměrů. Výše uvedené číslo nebylo přebráno z oficiálního reportu, bylo pouze vypočteno pro účely této práce.

Zdali lze pohledávky považovat za problematickou část, již by se měla společnost více zabývat, může částečně osvětlit vertikální analýza aktiv JMP, a.s. za poslední čtyři roky.

Tab. 2. Vertikální analýza aktiv JMP, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2008		2009		2010		2011	
AKTIVA								
CELKEM	18 726 346	100%	21 044 877	100%	17 816 908	100%	17 920 131	100%
Dlouhodobý majetek	9 018 050	48%	8 997 401	43%	8 957 015	50%	8 689 637	48%
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 452	0%	566	0%	209	0%	14	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	1 450 613	8%	1 430 850	7%	1 380 140	8%	1 112 957	6%
Dlouhodobý finanční majetek	7 565 985	40%	7 565 985	36%	7 576 666	43%	7 576 666	42%
Oběžná aktiva	9 706 896	52%	12 046 636	57%	8 858 770	50%	9 229 496	52%
Zásoby	5 788	0%	8 156	0%	7 825	0%	10 139	0%
Dlouhodobé pohledávky	22 132	0%	70 181	0%	15 873	0%	51 718	0%
Krátkodobé pohledávky	9 678 539	52%	11 967 950	57%	8 834 366	50%	9 165 089	51%
Krátkodobý finanční majetek	437	0%	349	0%	706	0%	2 550	0%
Časové rozlišení	1 400	0%	840	0%	1 123	0%	998	0%

Z tabulky jasně vyplývá, že výše krátkodobých pohledávek v jednotlivých letech překračovala 50% podíl na celkových aktivech, kdy firmu podnikající v oblasti distribuce zemního plynu lze považovat za kapitálově náročnou.

V případě, že zákazník bude požadovat obnovení dodávky a znovu připojení měřidla, musí uzavřít novou smlouvu s některým obchodníkem, nechat si provést revizi vnitřní plynoin-

stalace a zaplatit poplatek za opětovné namontování měřidla. Samozřejmostí je uhrazení všech pohledávek vůči společnosti.

Problematika pohledávek je velmi ožehavé téma a lze bez nadsázky říci, že je velkým problémem většiny českých a nejenom energetických společností. Proto přistoupíme k dalšímu tématu, které nesouvisí s vymáháním, ale spíše s možností, jak získané finanční prostředky vynakládat co možná nejefektivněji.

6.2.4 Pravidelné výměny plynoměru na ověření

V této kapitole bude podrobněji popsána činnost pravidelných výměn plynoměrů na ověření v kategorii domácnost a maloodběr, které jsou prováděny oddělením správy plynoměrů.

Povinnost provádět periodické výměny plynoměrů je stanovena zákonem č. 505/1990 Sb. o metrologii (Česko, 1990, s. 1882-1888) a to jednou za deset let. V případě, že daný typ a rok ověření projde hromadnou statistickou výběrovou zkouškou, je tato doba prodloužena o další čtyři roky. Systému statistické výběrové zkoušky je věnována závěrečná část této kapitoly.

Začátkem roku 2012 byl stanoven minimální počet kusů vyměněných plynoměrů připadajících na jednoho montéra ve výši 850 ks. Tento minimální počet byl v tomto roce stanoven poprvé a doposud bylo na rozhodnutí každého vedoucího, kolik počtů výměn bude jeho podřízenými provedeno.

Pomocí SAP BW, čili datových skladů, lze zjistit přesný počet plynoměrů nutných v následujícím roce vyměnit, a to již zhruba v červnu, kdy jsou již provedeny měření statistického výběrového vzorku, a je rozhodnuto, které typy plynoměrů bude nutno vyměnit, a ty, u nichž je platnost ověření prodloužena o další čtyři roky. Na základě výše uvedených skutečností vedoucí daného oddělení vybere ty zákazníky, u kterých bude provedena výměna pracovníky oddělení měření a zbytek je předán aliančnímu partnerovi formou oznámení o celkovém počtu kusů a na požádání jsou vytištěny protokoly na výměnu v průběhu daného roku, stejně jako montérům oddělení měření. Aliančním partnerem jsou prováděny výměny plynoměrů do velikosti G6, čili měřidel určených pro domácnosti a menší provozny. Ostatní měřidla spadají automaticky pod oddělení správy plynoměrů.

Alianční partner, stejně jako montér, nemá možnost bližšího výběru lokality a také není nikterak sledován ukazatel o počtu již provedených výměn během roku, stejně tak kolik je nutno do konce kalendářního roku těchto výměn dodělat. Nežádka se stává,

že je v listopadu, případně v prosinci, zjištěno, že je nutno dodělat velký počet výměn plynoměrů s tím, že hlavním motivačním prvkem pro dokončení plánované činnosti jsou v obou případech (montéři a alianční partneři) sankce za nesplnění plánované práce.

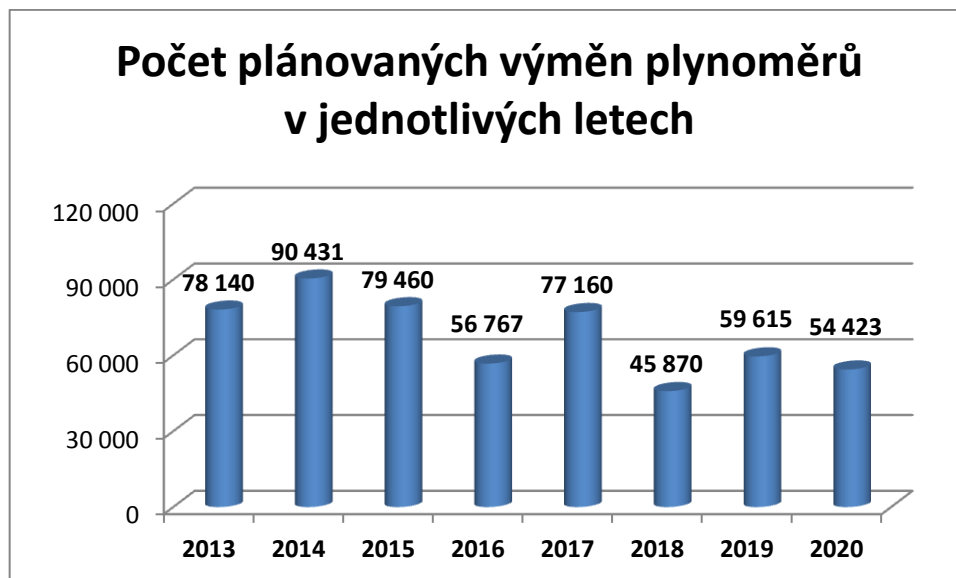
Odprodej části činností aliančnímu partnerovi přináší další úskalí, které spočívá v systému financování oddělení měření, jež bude popsáno níže.

Jak je již zmíněno v úvodu teoretické práce, tak energetické společnosti se musely rozdělit na dvě části, a to obchodní a distribuční. Pro obchodní část společnosti působící na volném trhu platí pravidla pro stanovení ceny stejná jako na ostatních trzích v ekonomice. Oproti tomu distributor podléhá přísnému stanovování ceny ze strany Energetického regulačního úřadu a základem pro výpočet povolené ceny za distribuci jsou předpokládané náklady, odpisy a povolený zisk. Důvodem pro regulaci je monopolní postavení jednotlivých provozovatelů distribučních energetických sítí. V případě, že se společností podaří v jednotlivých letech dosáhnout nižších nákladů, než jsou regulátorem stanoveny, zvyšuje si svůj zisk. Čili distributor má na provozování, údržbu a rekonstrukce plynárenské sítě povolenou určitou částku, kterou smí vydělat a s ní pokrýt všechny výdaje a dosáhnout přiměřeného zisku. Na činnosti související s provozováním plynárenské sítě si distributor najímá pracovníky Divize distribuce JMP, a.s. nebo RWE Distribuční služby, s.r.o., kdy v případě oddělení měření jsou stanoveny přesné ceny za jednotlivé úkony (montáž plynoměru, demontáž plynoměru, kontrola apod.).

V podstatě se jedná o vnitropodnikové účetnictví, ale v případě, že je část práce přesunuta na alianční partnery, odcházejí tyto peníze mimo skupinu RWE, čili snižují zisk celku. Distributorovi je předem znám přesný počet výměn a náklady na jejich provedení jsou již zahrnuty v povolených nákladech. Tuto částku distributor předá oddělení měření jako platbu za provedené výměny a na této části společnosti již závisí, kolik peněz odejde mimo skupinu a kolik zůstane uvnitř.

Navíc je také pravdou, že pravidelné výměny plynoměrů na ověření je jediná položka, jejíž počet může oddělení měření ovlivnit a zároveň přináší přidanou hodnotu.

Dalším faktem, který je nutno zmínit, je problematika nerovnoměrnosti počtů ks plynoměrů nutných vyměnit v každém kalendářním roce, jak je znázorněno na obrázku 6.



*Obr. 6. Počet plánovaných výměn plynoměrů v jednotlivých letech
(zdroj: vlastní zpracování)*

Z výše uvedeného obrázku je zřejmý stav, který byl zjištěn v roce 2012, ale je nutno si uvědomit, že část těchto plynoměrů bude demontována, další část bude vyměněna pro poruchu a největší změnu v počtech každý rok přináší již výše zmíněný systém statistické výběrové zkoušky, jímž může být prodloužen požadovaný rok výměny o čtyři roky. Informaci, zda a kterým plynoměrům bude posunut rok výměny, obdrží společnost předchozí rok před plánovanou výměnou. Situace s vyrovnáváním výkyvů je v současné době řešena tak, že je plošně rozhodnuto, který typ plynoměru bude vyměněn o rok dříve, než je plánovaná výměna a tím dojde k vykrytí výkyvů počtů, čili v roce s menším počtem je část vyměněna dopředu a v následujícím roce je již požadovaný počet výměn nižší.

V textu byla několikrát zmínka o statistické výběrové zkoušce, včetně příslibu jejího bližšího osvětlení, jemuž bude dáno za dost následující kapitolou.

6.2.5 Statistická výběrová zkouška

Na začátku této kapitoly jenom znovu připomeňme zákon č. 505/1990 Sb. o metrologii (Česko, 1990, s. 1882-1888), jímž je distribučním společností umožněno prodloužit platnost ověření měřidla o 4 roky z původních desíti na čtrnáct. Hlavním přínosem pro společnost je fakt, že doba životnosti plynoměru je zhruba mezi 22 až 30 lety. Čili většina plynoměrů je za dobu své životnosti dvakrát ověřena. V případě, že by bylo umožněno prodloužit dobu alespoň jedenkrát, plynoměr by byl jednou ověřen a v síti by mohl být 24 let. V případě druhé úspěšné statické zkoušky by bylo možno používat daný typ 28 let

a uhradit pouze jedno ověření, jehož náklady nejsou pouze v samotném ověření v autorizovaném metrologickém středisku, ale hlavně ve výměnách u zákazníků, jak již bylo popsáno výše.

V praxi je postup následující. ČMI je předložen seznam všech výrobních čísel plynoměrů, u kterých společnost žádá o prodloužení doby ověření. Výběr plynoměrů je jednak závislý na roku výroby, a hlavně na daném typu, kdy v případě, že následující rok bude prováděno zanedbatelné množství výměn tohoto typu, nejsou tyto zařazeny do seznamu. Předem je stanoven procentuální požadavek z celkového počtu, který je nutno dodat do AMS, kde bude provedeno podrobné přezkoušení dodaných plynoměrů. Konkrétní výrobní čísla jsou vybírána náhodně. Jsou stanoveny vzorky dle typů plynoměrů a rozděleny na základní a náhradní. Pro případ, že by nebylo možno zajistit plynoměr ze základního vzorku, lze jej nahradit náhradním, aby byl dodán přesný počet požadovaných přístrojů. Pokud se společnosti podaří v dvouměsíční lhůtě zajistit všechny měřidla a ty následně jsou při přezkoušení shledána jako správně měřící, je možno jejich dobu ověření prodloužit o zmiňované čtyři roky.

Seznamy výrobních čísel jsou zaslány vedoucím jednotlivých oddělení, kteří vygenerují pracovní příkazy na výměny, jež jsou předány montérům a ti jsou povinni dvakrát navštívit odběratele z důvodu výměny. V případě, že zákazník není přítomen, je montérem zanechána výzva s žádostí o kontaktování call centra společnosti. Pokud odběratel nezareaguje na dvě výzvy, je mu zaslán doporučený dopis s žádostí o umožnění přístupu k plynoměru. Stejný postup je i u pravidelných výměn na ověření. Vzor doporučeného dopisu je přílohou této práce.

V průběhu dvouměsíční lhůty je sledování počtu výměn pouze na vedoucím daného oddělení a tento není na základě dosaženého výsledku hodnocen, stejně tak jako montéři. A zda jsou nebo nejsou v současném systému motivováni ke snaze zajištění co možná největšího počtu plynoměrů zasílaných na kontrolu, bude hledat odpověď také jedna z následujících částí, protože ta bude věnována zakázkám, které společnosti z pohledu této práce nepřinášejí společnosti RWE dostatečnou přidanou hodnotu.

6.3 Zakázky RWE – nepřinášející přidanou hodnotu

Tato kapitola v případě zasvěceného čtenáře může vyvolat velkou diskusi nad tím, proč jsou tyto zakázky zařazené do této části obsahující činnosti, u níž by měl být požado-

ván spíše útlum, než jejich podpora ze strany vedení. Odpověď na důvod, proč byly vybrány právě tyto činnosti, zřejmě nepřinese analytická část této práce, čili tato kapitola, ale až následující projekt, beroucí si za cíl zvýšení výkonnosti části energetické společnosti, které je z pohledu této práce vnímáno ne pouze kvantitativním zhodnocením, ale spíše kvalitativním, jež je bezesporu daleko důležitější.

Jako první bude popsán systém kontrol měřících míst a následně plombování plynoměrů.

6.3.1 Kontrola měřících míst

V jedné z předchozích kapitol již byla zmínka o kontrole měřících míst a to ze strany oddělení odečtů s žádostí o ověření správnosti stavu na měřidle, případně kdy nebyl po dobu dvou let proveden fyzický odečet stavu. Tato problematika byla již podrobně popsána, proto zmiňme ještě další případy kontroly měřících míst a to ty, které jsou zadávány technikem, případně vedoucím daného oddělení.

Jako jediná kontrola zadávaná ze strany techniků měření je kontrola po odpojení odběratele z důvodu neplacení, protože u těchto zákazníků je důvodné podezření na neoprávněný odběr plynu. V SAP ISU je pro tento případ vytvořena transakce, jejímž výstupem je seznam odběrných míst, kde byla provedena demontáž plynoměru z důvodu neplacení a nebylo měřidlo znovu osazeno. Na základě tohoto seznamu vedoucí vygeneruje kontroly, které předá montérovi k prověření. V případě JMP, a.s. a roku 2011 bylo provedeno 2 039 těchto kontrol, na jejímž základě bylo nalezeno 28 případů z celkových 55 neoprávněných odběrů plynu zjištěných v roce 2011.

6.3.2 Plombování plynoměrů

Dalším bodem této kapitoly je plombování plynoměrů, čili znovuoobnovení bezpečnostní plomby na hrdle měřidel, jenž má zabraňovat případnému neoprávněnému odběru plynu, kdy by mohl být někým plynoměr na určitý čas demontován a následně nahrazen jiným a tímto způsobem snižovat skutečnou spotřebu plynu.

Důvodů pro porušení plomby bez přítomnosti zaměstnance RWE je několik. Nejčastěji se jedná o případy, kdy je na zařízení odběratele zjištěn únik plynu a ten je nucen zajistit odstranění závady. Při této opravě je plomba utržena. Standardně zákazníci kontaktují call centrum, které v případě nutnosti přítomnosti zákazníka z důvodu nepřístupnosti plynoměru dohodne přesný termín. V případě volně přístupných plynoměrů je zakázka zavedena bez termínu a technikem a je předána montérovi v okamžiku, kdy do této lokality zajíždí.

Dalším důvodem mohou být plošné rekonstrukce, ať již venkovních rozvodných plynovodů v majetku distributora, tak také vnitřních rozvodů v domě, jež jsou v majetku odběratelů.

V případě venkovních plynovodů dochází k „vymístění“ plynoměrů na hranici pozemku a tyto jsou volně přístupny, čili montér může provést plombování kdykoliv, jakmile firmy, které jsou velmi často aliančními partnery společnosti, dokončí svou činnost.

V případě rekonstrukce vnitřních plynovodů, většinou se jedná o domy s několika bytovými jednotkami, je správcem domu oznámena nutnost provést znovu zaplombování plynoměrů, případně každým zákazníkem individuálně pomocí všech komunikačních kanálů společnosti. Ze strany montéra je nutno zajistit součinnost s odběrateli, aby bylo možno zajistit obnovení plomby plynoměru, velmi často v odpoledních hodinách, mimo standardní pracovní dobu.

Pokud se vrátíme k úvodu celé této kapitoly a jejímu názvu, znovu pouze připomeňme, že tato analýza si nekladla za úkol vysvětlit, proč dané zakázky nepřinášejí dostatečnou přidanou hodnotu, ale pouze popsat současný stav s tím, že pracovní příkazy popsané v této kapitole mohou velmi důrazně promluvit do hodnocení výkonnosti montérů, na nějž je v současné době kladen poměrně velký důraz, jak bude podrobněji uvedeno níže.

7 SYSTÉM VYHODNOCOVÁNÍ VÝKONNOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Systém hodnocení výkonnosti je velmi nutným prvkem každého řízení společnosti, a proto je na oddělení měření používáno několik metod. Jako první metodu kladoucí si za úkol zvýšení výkonnosti jmenujme roční plán zakázek, respektive Target, jak je tento postup nazýván.

7.1 Roční plán zakázek

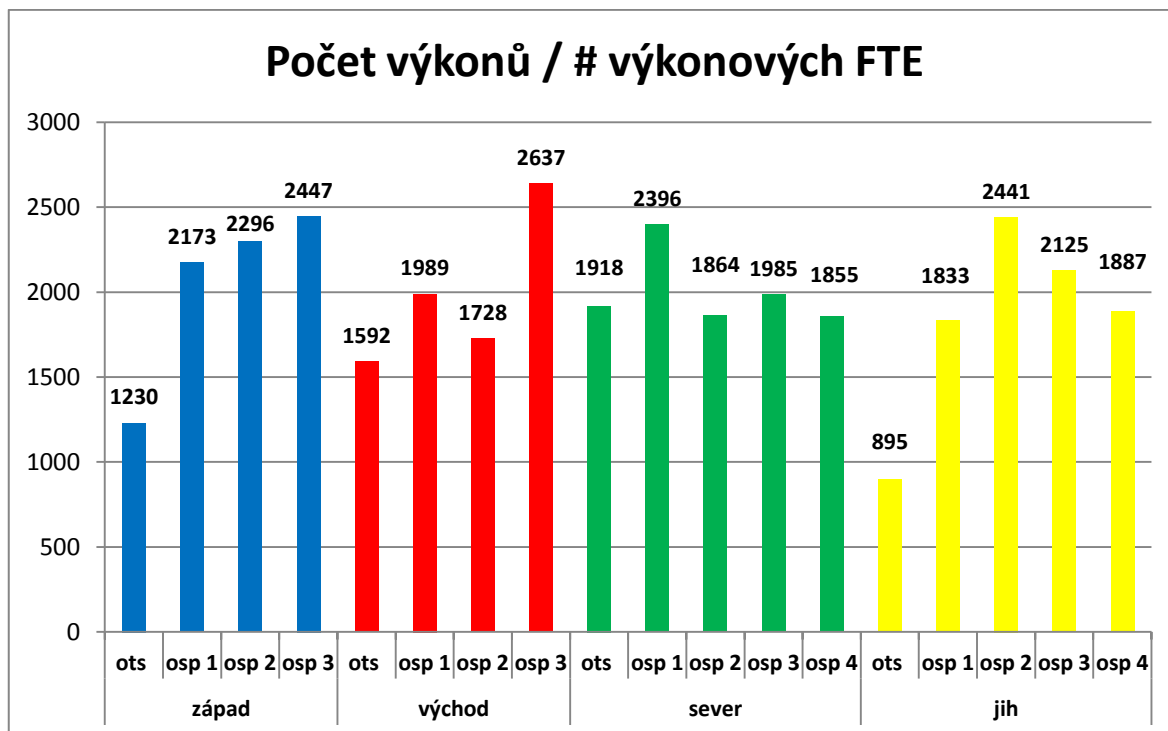
Tato metoda je novinkou zavedenou od 1. 1. 2012. Jejím cílem je zvýšit počet zakázek, které má každý montér v roce 2012 provést. Jako norma na jednoho montéra a rok bylo stanoveno 1 540 zakázek. Je zřejmé, že člověk, který se nikdy hlouběji nezajímal o oddělení měření společnosti RWE v ČR, není schopen reálně posoudit, zda navržený plán je adekvátní či ne. Obdobně jsou na tom i montéři dané společnosti, protože vlastně neví, kolik pracovních příkazů udělali v předchozích letech a nemají možnost srovnání. Bylo jim pouze sděleno číslo a byli upozorněni na nutnost splnění tohoto targetu. Pro ilustraci pouze uvedme, že v roce 2011 by tuto normu splnili pouze tři nejlepší z celého oddělení měření JMP, a.s.

V případě, že je stanoven plán, je také nutno provádět pravidelné vyhodnocování, aby ti, jichž se to týká, byli schopni v průběhu roku průběžně sledovat jeho plnění. Zatím tento systém nebyl plošně zaveden a je na každém z vedoucích, jakým způsobem své podřízené informuje, případně zdali je vůbec informuje.

Co se týká informací o výkonnosti, předkládá vedoucí technikům na konci roku benchmarking, kde se mimo jiné také řeší výkonnost jednotlivých oddělení v rámci celé ČR, jak bude popsáno níže.

7.2 Analýza systému benchmarkingu

Principem výkonnostního porovnání je množství splněných zakázek jednotlivých oddělení měření v rámci celé ČR. Na obrázku 7 je zobrazen graf, který byl převzatý z benchmarkingové prezentace jednotlivých oddělení měření a správy plynoměrů společnosti RWE, rozdělené na čtyři samostatné oddělení působící v ČR, a pojmenovány dle světových stran, respektive podle původních názvů jednotlivých distribučních společností (Jihomoravská plynárenská, a.s., Severomoravská plynárenská, a.s. apod).



Obr. 7. Srovnání výkonnosti jednotlivých oddělení měření (zdroj: interní materiály RWE)

Z grafu je patrné, že byl proveden přepočítání jednotlivých počtů pracovních zakázek, jejichž hodnota je číselně vyjádřena na ose Y, na počet pracovníků v dané oblasti. Znovu pouze připomeňme fakt, že zakázka, ať již jakákoliv, vstupuje do výpočtu jako jeden kus, bez dalšího převážení či zohlednění její náročnosti. Tato skutečnost je také patrná podíváme-li se na výkonnost OTS (Oddělení technických služeb), jehož úkolem je správa měřidel osazených u odběratelů kategorie střední a velkoodběr, čili v drtivé většině velkých průmyslových plynoměrů, sloužících k měření podnikatelských areálů.

Jako určitou nevýhodu současného stavu hodnocení je nezohlednění časového vývoje v případě jednotlivých oddělení a také není věnována dostatečná pozornost jednotlivým druhům zakázek, čili kdyby se některé z analyzovaných oddělení věnovalo převážně například plombování plynoměrů a kontrole odpojených odběratelů, bylo by z výše uvedeného postupu nejlepší, přestože skutečnost by byla diametrálně odlišná. Jakým způsobem by bylo možno tyto nedostatky odstranit, bude navrženo v některé z následujících kapitol.

Z výše analyzovaných postupů je patrné, že základním kamenem celé organizace jsou nadále a hlavně lidé, a právě oni svým svědomitým přístupem mohou zvýšit celkový výkon daného oddělení. Necht' je jim proto věnováno několik následujících kapitol.

8 SYSTÉM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ ODDĚLENÍ MĚŘENÍ SPOLEČNOSTI JMP, A.S.

V případě analýzy motivace zaměstnanců se hlavním bodem stanou montéři daného oddělení, jak nicméně vyplývá z předchozích kapitol, jsou jednak nejpočetnější skupinou a také pracovníky přinášející oddělení největší přidanou hodnotu. První část bude věnována finanční motivaci, další část motivaci nefinanční.

8.1 Finanční motivace montérů a techniků

V současné době se mzda zaměstnanců analyzované společnosti skládá ze tří částí, a to pevné měsíční mzdy, mimotarifní přírážky a výkonové odměny.

První jmenovaná je u všech stejná, výjimku tvoří pouze noví pracovníci, u nichž je tarifní stupeň samozřejmě nižší. Výše fixní mzdy v daném tarifním stupni je pro všechny zaměstnance skupiny RWE v ČR stejná a je každoročně upravována na základě kolektivního vyjednávání mezi odborovou organizací a vedením společnosti. Z pohledu případné motivace lze tuto mzdu považovat v bývalém Jihomoravském kraji za lehce nadprůměrnou a pro zaměstnance JMP, a.s. je samozřejmostí, že je mzda zaslána na jejich účty vždy ve stejný den v měsíci, bez jakéhokoliv opoždění.

Druhá část, mimotarifní přírážka, je také fixní hodnota, vyplácena ve stejné výši každý měsíc, ale její hodnota je individuální, byť lze jen velmi obtížně hledat klíč pro stanovení její výše u jednotlivých zaměstnanců. Pohybuje se v rozmezí od 0 do 30% základní mzdy. Její úpravu může vedoucí navrhnout a na HR úseku společnosti je buď schválena, nebo zamítnuta. Jak často je tato změna navrhována, podléhá přísnému utajení a o případném návrhu je seznámen pouze dotyčný člověk.

Poslední část, pravidelně se vyskytující v každém měsíčním zúčtování mzdy, je tzv. výkonová odměna, která odráží dosažený pracovní výkon. Výše této odměny je stanovena kolektivní smlouvou na 13% ze základní mzdy všech zaměstnanců.

V současné době je na oddělení měření již třetím rokem zaveden motivační systém zaměstnanců, kdy v případě montérů je každá pracovní zakázka (montáž, demontáž, plombování...) ohodnocena určitým počtem bodů a také je zohledněna velikost měřidla, s nímž bylo manipulováno. Čili například výměna domovního plynoměru je honorována menším počtem bodů než výměna velkého průmyslového plynoměru.

Úsekem HR je sděleno, kolik činní celkový nárok všech montérů na výkonovou odměnu a tato je následně přidělována montérům dle jejich procentuálního podílu na celkovém výkonu.

Vše podléhá přísnému utajení a ani dotyčný montér vlastně neví, nakolik mu jeho dosažený pracovní výsledek ovlivnil výslednou mzdu a rozdíl vnímá jako minimální. Pokud bychom měli uvést konkrétní čísla, tak montér si myslí, že je mu maximálně přidáno či ubráno 1% z celkového hrubého příjmu, s tím, že skutečnost se pohybuje kolem 3%.

Co se týká výkonové odměny, je tato část mzdy využívána jako motivační prvek v případě chyby techniků a montérů a to tak, že je jim krácena na základě rozhodnutí nadřízeného.

V případě zmíněných techniků je také nastaveno několik ukazatelů jejich výkonnosti, většinou navázaných na nutnost dodržovat stanovené termíny a obdobně jako u jejich kolegů jim není vůbec známa výše úpravy, která je také považována za zanedbatelnou.

Dalšími možnostmi, jak motivovat zaměstnance, je celá široká škála, a bude jim obšírněji věnována následující kapitola. Společným rysem je nefinanční charakter.

8.2 Nefinanční motivace montérů a techniků

V závěru předchozí kapitoly bylo slíbeno pojednání o nefinanční motivaci zaměstnanců oddělení měření.

V případě, že bychom se pokusili využít Maslowovy pyramidy, jejíž princip je popsán v jedné z předchozích částí, tak popisem motivačního systému bylo vysvětleno nejspodnější patro pyramidy, čili zachování existence, vydělání si na přežití.

Druhého patra, strachu, v našem případě ztráty zaměstnání, je také využíváno hojně a zaměstnanci jsou upozorňováni jednak na fakt, že se svým chováním velmi často dopouští hrubého porušování pracovní kázně, nebo také na zprávy o chystaném snižování stavů.

V případě techniků je situace velmi obdobná, pouze s tím rozdílem, že je jim nabídnuta možnost pracovat na svém vzdělání s nutností vybrat si každoročně alespoň jeden vzdělávací kurz z velmi široké nabídky.

S posledním jmenovaným bodem, čili vzděláním, úzce souvisí využívání prvků znalostního managementu, jehož popisu bude věnována následující kapitola a je jistě nasnadě, že tato část také nebude patřit k těm nejdělsím z této práce.

8.3 Využívání prvků znalostního managementu u montérů a techniků

V současné době lze s určitostí říci, že znalosti těchto pracovníků, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky distribuční společnosti, nejsou využívány vůbec nebo pouze sporadicky.

Na tomto místě by bylo možná také dobré podotknout, jaký je stupeň vzdělání montérů, podle kterého lze volně usuzovat na jejich schopnost přemýšlet nad daným úkolem, případně nad mírou samostatnosti a možnostmi přicházet s inovacemi.

V současné době téměř polovina montérů správy plynoměrů má dokončené středoškolské vzdělání s maturitou a zbytek středoškolské vzdělání zakončené výučním listem v oboru. Pouze pro představu uvedme: dokončené středoškolské vzdělání ukončené maturitou je v analyzované společnosti dostačující na funkci vedoucího oddělení správy plynoměrů Jihomoravské plynárenské, a.s., čili na úrovni středního managementu s počtem podřízených přesahující 50 zaměstnanců.

V případě využívání znalostí techniků je situace obdobná jako u montérů. Jsou stejně jako montéři bráni pouze jako personál vykonávající své úkoly bez možnosti navrhnout jejich zlepšení.

V případě, že se zamyslíme zcela v duchu teorie XY, jakým způsobem jsou vnímáni řadoví zaměstnanci oddělení, je asi i méně pozornému čtenáři jasné, že na pomyslné škále se budeme blížit spíše k písmenku X, čili s trochou zjednodušení lze říci, že společnost RWE zaměstnává na nižších úrovních lidi líné, hloupé a neschopné, jenž je nutno pravidelně kontrolovat, přikazovat a patřičně trestat.

Další z motivačních teorií zmíněných v této práci, která také zmiňuje možnost seberealizace, byla z pera Fredericka Herzberga, zabývající se faktory hygienickými a motivačními. Na základě výše uvedeného lze předpokládat, že v současné době nejsou uspokojeny ani faktory hygienické a z tohoto důvodu by bylo možno považovat zaměstnance jako demotivované. Zda-li tomu tak ve skutečnosti je, lze s určitostí říci jen velmi těžko, a odpověď na tuto otázku by bylo možno s určitostí nalézt hloubkovým anonymním dotazováním, které by mohlo vést k odhalení rezerv či chronických problémů v oblasti motivace, jejíž odstranění může vyvolat žádoucí účinky vzhledem k cílům této práce.

9 SHRnutí ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU ODDĚLENÍ SPRÁVY PLYNOMĚRŮ

Několik předchozích kapitol bylo věnováno popisu současných postupů na Oddělení správy plynoměrů společnosti Jihomoravská plynárenská, a.s.

V této části práce bude provedeno shrnutí zjištěných poznatků s tím, že budou zmíněny nejdůležitější body, které lze právem považovat za hlavní překážky ke zvýšení výkonnosti daného oddělení. Pro větší přehlednost je seřídíme do tabulky v pořadí, v němž byly v průběhu práce zmiňovány.

Tab. 3. Shrnutí nedostatků současného systému řízení Oddělení správy plynoměrů
(zdroj: vlastní zpracování)

<i>Analyzovaná oblast</i>	<i>Konkrétní problematika</i>	<i>Zjištěné nedostatky</i>
Požadavky zákazníků	Plánovací kalendáře	- Neaktualizace - Nereagování na sezónní výkyvy
	Počet plánovaných zakázek	- Male množství zakázek plánovaných v jednom dnu - Velké množství času stráveného přejezdy
Zakázky přinášející přidanou hodnotu	Vyřizování reklamací	- Dlouhá doba vyřízení - Absence záloh po dobu reklamace
	Odečty VO	- Chybějící metodika pro snižování počtu tras - Blokování plánovacích kalendářů
	Demontáže plynoměrů z důvodu neoprávněného odběru plynu	- Alarmující podíl pohledávek na celkových aktivech - Nemožnost montéra aktivněji vymáhat pohledávku - Neinformovanost o počtu nevyřešených případů
	Pravidelné výměny na ověření	- Absence plánování a vyhodnocování - Odprodej aliančnímu partnerovy – zvýšení nákladů - Nerovnoměrnost počtu kusů v jednotlivých letech
	Statistická výběrová zkouška	- Nedostatečná kontrola počtu vyměněných plynoměrů - Nevyhovující komunikace se zákazníky
Zakázky nepřinášející přidanou hodnotu	Kontrola měřicích míst	- Mizivá efektivnost vykonávané činnosti
	Plombování plynoměrů	- Velká časová ztráta - Nutnost odpoledních směn

<i>Analyzovaná oblast</i>	<i>Konkrétní problematika</i>	<i>Zjištěné nedostatky</i>
Vyhodnocování výkonnosti zaměstnanců	Roční plán zakázek	- Netransparentní nastavení normy - Nedostatečné vyhodnocování v průběhu roku
	System benchmarkingu	-Nezohlednění vývoje v čase - Zakázky nejsou rozlišovány dle časové náročnosti
System motivace zaměstnanců	Finanční motivace	- Neinformovanost o provedených úpravách výše mzdy - Zanedbatelná úprava na základě výkonu -Krácení mzdy na základě chyb pracovníků
	Nefinanční motivace	- Nedostačená propracovanost "měkkých motivací"
	Znalostní management	Nemožnost podávat návrhy na zlepšení

V následující části bude předloženo několik návrhů, jejichž úkolem je nejenom odstranění v tabulce uvedených nedostatků, ale hlavním cílem projektu bude předložení postupů, procesů, jejichž úspěšná implementace by mohla přinést nejenom zvýšení výkonnosti Oddělení správy plynměřů, ale pozitivně se promítnou i do jiných částí koncernu RWE v České republice.

10 PROJEKT ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI ODDĚLENÍ SPRÁVY PLYNOMĚŘŮ SPOLEČNOSTI JMP, A.S.

Projekt si jako hlavní cíl klade zvýšení výkonnosti daného oddělení a to provedením reengineeringu jednotlivých činností a s tím související zavedení procesního řízení na Oddělení správy plynoměřů. Pomocí tohoto postupu budou jednotlivé činnosti rozděleny na procesy, s nimiž bude nadále nakládáno tak, aby byly přínosné pro finanční výsledky společnosti a spokojenost zákazníků. Systém reengineeringu nespočívá pouze ve změně postupů, ale také v přístupu k zaměstnancům, jemuž bude také věnována část projektu.

Jako podpůrné cíle jmenujme například změnu komunikace, ať již vně oddělení, tak také s ostatními odděleními, či společnostmi skupiny RWE a v neposlední řadě komunikaci se samotnými zákazníky.

V rámci projektu budou realizovány tyto dílčí projekty:

- a) projekt zefektivnění požadavků zákazníků, jehož cílem bude navrhnout změny v obsluhování zákazníků ze strany oddělení měření, ale také snaha o optimalizaci dojezdových vzdáleností.
- b) projekt zefektivnění zakázek RWE přidávajících přidanou hodnotu, protože tato oblast je důležitá nejen pro samotné oddělení měření, ale některé činnosti mají návaznost na jiné části společnosti a dotýkají se i takových oblastí jako je například vymáhání pohledávek.
- c) projekt zefektivnění zakázek RWE nepřidávajících přidanou hodnotu, za účelem omezení těchto činností, protože přinášejí pouze dodatečné náklady bez dalšího efektu.
- d) projekt změny vyhodnocování výkonnosti, kdy důvodem pro jeho zařazení byla skutečnost, že současný systém vyhodnocování jde spíše proti navrženým změnám a bez případné změny je reálný předpoklad nefunkčnosti celého projektu.
- e) projekt změny motivačního systému zaměstnanců oddělení měření společnosti JMP, a.s., protože jak již bylo zmíněno výše, do navržených změn je nutné zahrnout také zaměstnance, protože bez správně motivovaných lidí je snaha o jakoukoliv změnu s velkou pravděpodobností odsouzena k neúspěchu.

První část projektu se bude podrobněji věnovat změnám v oblasti obsluhy zákazníků.

10.1 Projekt zefektivnění požadavků zákazníků

V analytické části byl proveden rozbor problematiky požadavků zákazníků. V případě zaměstnanců RWE se na tomto postupu podílejí tři oddělení, respektive tři společnosti a to zaměstnanci RWE Zákaznické služby, s.r.o. zastoupeni v drtivé většině případů Zákaznickými kanceláři, případně call centrem. Druhou společností je Jihomoravská plynárenská Net, s.r.o. zastoupena Oddělením prodeje kapacity, zajišťující požadavky jiných obchodníků a posledním článkem je Jihomoravská plynárenská, a.s. a její Oddělení správy plynoměrů. Je zřejmé, že základním prostředkem komunikace je plánovací kalendář, jehož úpravě se budeme podrobněji věnovat.

10.1.1 Úprava plánovacího kalendáře

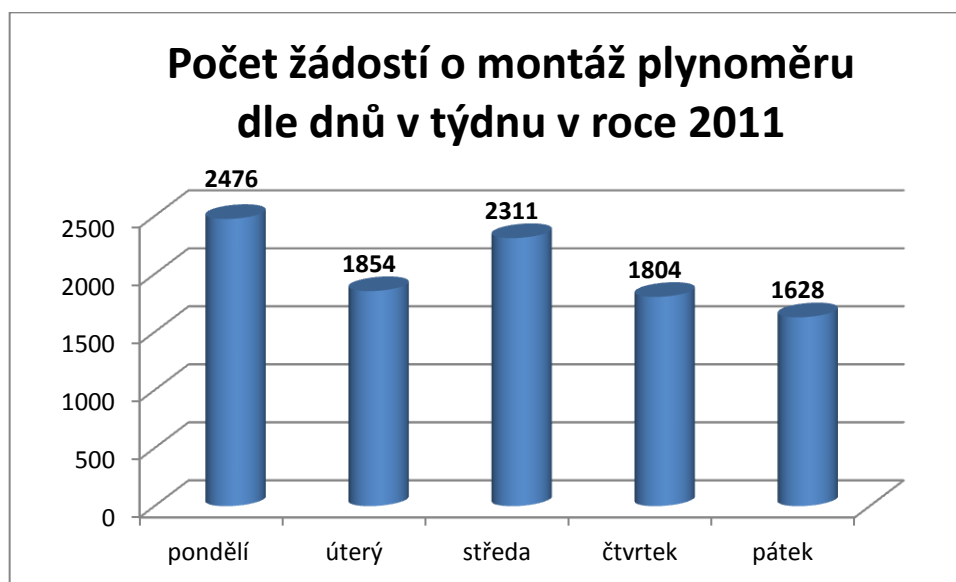
Z výše provedeného rozboru vyplynuly dvě základní skutečnosti a to, že požadavky zákazníků nejsou stejnoměrné a v průběhu roku se mění s tím, že špičkové podzimní měsíce se každoročně opakují a druhý fakt je, že v současné době by bylo možné dostatečně obsluhovat zákazníky s menším počtem dnů v týdnu. Touto úpravou by mohlo být docíleno toho, že by montér měl menší počet dnů, ve kterých obsluhuje zákazníky a mohl by se lépe věnovat ostatním činnostem, například pravidelným výměnám plynoměrů na ověření, kdy je nejlepší, z pohledu času stráveného přejezdy, provádět výměny po celou pracovní dobu v jedné obci.

Řešení problému by bylo dobré zahájit od úplného začátku, čili znovu nastavením obcí připadajících do daných oblastí. Jak již bylo zmíněno, kalendáře byly nastaveny před šesti lety a od té doby s nimi nebylo aktivně pracováno. Samozřejmostí by bylo, že by o přidělení obcí do jednotlivých oblastí rozhodovali hlavně montéři, kteří danou problematiku nejlépe znají, protože se jí denně zabývají.

Poté, co by byla provedena kontrola zařazení obcí do oblastí a zřejmě by došlo k jejich přesunům, byly by tyto zavedeny do SAP ISU a nastavení plánovacích kalendářů na dny v týdnu určených pro obsluhování (pondělí – středa – pátek, úterý – čtvrtek apod.) by bylo úplně zrušeno a plánovací oblasti by byly zpřístupněny všech pět pracovních dnů v týdnu. Na tomto místě zmiňme další funkcionalitu plánovací tabule a to blokování, s nímž je možné zamezit plánování na určitou hodinu a datum, dále pak na celý den v konkrétním datu a v neposlední řadě také konkrétní den v týdnu, čili velmi rychlým nastavením lze provést blokování například všech úterků. Tímto způsobem by se stal kalendář naprosto

flexibilní a záleželo by na rozhodnutí technika, jak by zvolil blokování s přihlédnutím k sezónním vlivům, dojezdovým vzdálenostem a vytížení konkrétní oblasti, případně počtu montérů daný týden k dispozici.

Na tomto místě znovu připomeňme povinnost vyplývající z vyhlášky 545/2006 Sb. o kvalitě dodávek plynu a souvisejících služeb v plynárenství (Česko, 2006, s. 7497-7503), jenž spočívá v povinnosti napojení zákazníka nejpozději do 7 kalendářních dnů od platnosti smlouvy, čili pokud by některá oblast byla obsluhována pouze jednou týdně, nebyla by podmínka stanovená zákonem nikterak porušována. Platnost smlouvy začíná dva pracovní dny od jejího uzavření, čili první možný termín montáže je ob jeden den. V případě výběru ideálního dne v týdnu pro montáže v oblastech obsluhovaných pouze jednou týdně může napomoci níže uvedený graf, jenž zobrazuje Počet uzavřených smluv s požadavkem na montáž plynoměru v jednotlivých dnech v týdnu na základě údajů ze SAP ISU.



*Obr. 8. Počet žádostí o montáž plynoměru dle dnů v týdnu v roce 2011
(zdroj: vlastní zpracování)*

Z grafu je patrné, že zřejmě nejlepším dnem pro montáže bude pátek, protože zákazníci, kteří uzavřou smlouvu v pondělí, čili prvním možným termínem montáže bude středa, bude jim tedy nabídnut termín v pátek, čili prodlení dvou dnů, které lze „v teplých“ měsících považovat za únosné. Zákazníkům, kteří přijdou ve středu, bude nabídnut jako první možný termín pátek, čili nejbližší možný termín.

Je samozřejmostí, že tato navrhovaná verze by nemohla být použita ve špičkových zimních měsících, kdy k pátku by musela přibýt i středa, aby bylo možno co největší počet zákazníků namontovat v nejbližším možném termínu.

V oblastech s větším počtem zákazníků požadující montáž měřidla by bylo samozřejmostí provedení jiného schématu nastavení, jak bude uvedeno dále.

10.1.2 Procesní řízení v oblasti plánování zakázek

V teoretické části bylo věnováno několik kapitol principům procesního řízení jako systému, který v současné době může přinést nejlepší výsledky v podnikání.

V případě problematiky plánovacích kalendářů je patrné, že daný proces probíhá přes tři výše zmíněné společnosti a jejich jednotlivá oddělení, přičemž pro Zákaznické služby, s.r.o. a JMP Net, s.r.o. platí stejná pravidla.

To, že jsou společnosti odděleny vysokou zdí, která je opatřena pomyslným ostnatým drátem, nebude asi úplně překvapující informace. Na vysvětlenou, proč i ostnatým drátem, by mohlo postačit například řešení problematiky zvýšených nákladů za hovorné z mobilních telefonů montérů Oddělení správy plynoměrů, kdy bylo rozhodnuto o přísném zákazu volání zákazníkům před příjezdem. V případě, že by tento požadavek vzešel pomocí poznámky na protokolu o plynoměru ze strany zákaznických kanceláří, bylo technikům nařízeno oskenovat tento protokol, zaslat jej vedoucímu měření daného regionu, který jej následně zaslal vedoucímu oddělení měření JMP, a.s. aby tento protokol dále putoval k vedoucí zákaznických kanceláří, která jej přeposlala regionální vedoucí zákaznické kanceláře, jež měla za povinnost s dotyčnou pracovnící sjednat nápravu. Výše uvedený postup lze směle označit za typický příklad dysfunkce funkční organizační struktury.

V případě procesního řízení by prvním krokem mělo být zavedení vlastníka procesu, kdy nejvhodnějšího kandidáta lze hledat mezi techniky měření, jehož jednou z hlavních náplní by bylo sledovat a koordinovat nastavení blokování plánovacích kalendářů, aby na jednu stranu nebyli montéři posíláni do vzdálených oblastí 3x týdně vždy pouze s jednou zakázkou a na druhou stranu aby byli zákazníci obsluhováni co možná nejefektivněji. Technik zodpovědný za proces by byl spolutvůrcem nových oblastí ve všech regionech, čili měl by přesnou představu o jednotlivých oblastech a dojezdových časech. Průběžně by prováděl kontroly vytíženosti a na základě dohody s pracovníky daného regionu

by prováděl přednastavení. Také by byl zodpovědný za komunikaci se zákaznickými kanceláři a JMP Net, s.r.o.

V případě měření efektivity tohoto procesu by mělo být samozřejmostí, že doba od platnosti smlouvy klienta a samotnou fyzickou montáží by nesměla překročit lhůtu 7 kalendářních dnů stanovených vyhláškou 545/2006 Sb. (Česko, 2006, s. 7497-7503), aby nebylo nutno vyplácet pokuty za prodlení. Na druhou stranu by bylo prováděno podobné vyhodnocení jako je uvedeno výše, čili počet průměrných zakázek připadající na jeden den s přihlédnutím na periodicitu obsluhované oblasti. Proces by bylo možno hodnotit za efektivní při nulovém výskytu prodlení a u oblastí obsluhovaných minimálně dvakrát týdně by byl vyšší průměrný počet denních zakázek než 5. Tento proces by byl považován za jeden ze čtyř klíčových.

Na tomto místě poprvé uveďme jeden důležitý fakt, který doposud nezazněl, a to doba trvání úkonu montéra s měřidlem. Doba nutná na montáž, demontáž, případně výměnu plynoměru včetně vypsání protokolu o plynoměru, netrvá déle než 10 minut, z čehož vyplývá, že nejvíce časově náročnou částí náplně práce montéra, který má za úkol provést 14 zakázek denně, jsou bezesporu přejezdy mezi jednotlivými zákazníky.

Ohledně problematiky snažící se o minimalizaci dojezdových vzdáleností uveďme ještě jednu funkci plánovacího kalendáře, která pracovním na zákaznických kancelářích umožňuje efektivněji plánovat, a to barevné zvýraznění stávajících zakázek. Při shodě města mezi právě plánovanou a již naplánovanými zakázkami jsou stávající vybarveny světle zeleně a v případě shody města a ulice, tmavě zeleně. Pokud montér není nucen přejíždět na větší vzdálenost, bez problémů zvládne během jedné hodiny dvě až tři zakázky. Pracovnice na zákaznické kanceláři nemá v tomto okamžiku možnost zařadit více zakázek do jedné hodiny, ale technici tuto možnost mají. Pokud bychom uvažovali nejen o odstranění „ostnatého drátu“, ale i o pružnější kooperaci, stačil by krátký telefonát ze zákaznické kanceláře technikovi, který by naplánoval více zakázek do jedné hodiny. Tento způsob by nemusel být používán pouze pro zvýšení efektivity, ale také pro zlepšení zákaznických služeb, kdy by v případě plného obsazení nejbližšího možného dne pro montáž bylo povoleno zatelefonovat technikovi daného regionu a dohodnout s ním možnost naplánování na již zaplněný den.

Samozřejmostí by bylo uvedení jména technika zodpovědného za celý proces, nejlépe přímo nad plánovací kalendář, aby nebylo nutné před klientem dlouze řešit, kdo bude schopen daný problém vyřešit, v případě nepřítomnosti regionálního pracovníka měření.

S výše uvedeným také úzce souvisí změna energetického trhu, kdy zákaznické kanceláře již nejsou pouhým servisním místem, kde je zákazníkovi vyřešen jeho požadavek, ale hlavně obchodním místem, kde jsou klientům nabízeny nové produkty, například dodávka elektrické energie od RWE. Tím, že by bylo možno vyřešit požadavek na montáž plynoměru dříve, než povolují „standardní“ pravidla, mohla by mít pracovnice lepší výchozí pozici pro prodej nového produktu.

V případě, že na chvíli odvrátíme pozornost od efektivity a budeme se více věnovat tomu nejdůležitějšímu na procesech, čili zákazníkovi, tak nelze s problematikou plánovacích kalendářů opomenout informaci, kdy se montér dostaví na místo. Pracovnice sdělí klientovi přesné datum a časové rozpětí v rozmezí dvou hodin. Nelze však očekávat, že např. mezi 9. a 11. hodinou tam bude montér čekat na zákazníka, ale přesně obráceně, čili zákazník je nucen v tomto čase čekat na montéra a jenom pro pořádek připomeňme, že zakázky je možno plánovat mezi 7-15 hodinou. Určitou výhodou by mohlo být zavedení rozpětí pouze jedné hodiny a technici by v případě nutnosti změny kontaktovali zákazníky s žádostí o přesunutí dané zakázky do jiného času během dne, aby bylo možno zkrátit dojezdové vzdálenosti.

Poslední bod dané problematiky nesouvisí s plánovacími kalendáři, ale pouze se zákaznickými kanceláři, respektive s aktivnější spoluprací, která by mohla také probíhat tak, že v případě složité reklamace měřidla ze strany klienta by mohla pracovnice ze zákaznické kanceláře telefonicky požádat technika o odborné stanovisko, čili přivolat odborníka na problematiku měřidel, jehož stanovisko má v očích klienta bezesporu podstatně vyšší váhu.

Výše navrhované změny si kladou dva hlavní úkoly. Jednak zvýšení spokojenosti klientů zákaznických kanceláří, ale také zefektivnění plánování pracovních příkazů od odběratelů, jehož finální podobou by mělo být více dnů pro montéra, kdy by nebyl nikterak časově a místně vázaný a mohl efektivněji vykonávat další činnosti, které nejsou na základě přímých požadavků zákazníků, ale jsou neméně důležité, jak bude zmíněno dále.

10.2 Projekt zefektivnění zakázek RWE – přidávajících přidanou hodnotu

Následující kapitoly si kladou za cíl navrhnout zlepšení v oblasti zakázek, jenž společnosti přinášejí přidanou hodnotu a nejsou primárně vyvolány požadavky jejich zákazníků. Pořadí typů nebude voleno náhodně, bude korespondovat s analytickou částí, tudíž první řešená problematika se bude týkat problematiky reklamací.

10.2.1 Zefektivnění procesu kontroly měřicích míst z reklamací a neplánovaných výměn měřidel

Znovu je předmětem zefektivnění proces probíhající přes několik společností RWE a jeho funkčnost či nefunkčnost má přímé dopady na zákazníka.

V analytické části je celý postup popsán a i méně pozornému čtenáři je jasné, že se jedná o postup velmi zdlouhavý, čili pokud bychom chtěli hovořit o zefektivnění, prvním požadavkem by mělo být zkrácení tohoto postupu.

V případě písemné reklamce by se mohlo jevit jako účelnější, že by pracovnice oddělení reklamací společnosti RWE Zákaznické služby, s.r.o. přímo kontaktovala klienta, jenž reklamaci podal včetně dohody návštěvy montéra na místě samém z důvodu požadovaného úkonu. Pracovnice reklamačního oddělení přesně vědí, čeho se daná nesrovnalost týká a jsou schopny lépe klientovi vysvětlit, proč je nutné, aby ho montér osobně navštívil, oproti současnému stavu, kdy je zákazníkům na jejich dotaz odpovídáno krčením ramenou ze strany montéra. Do poznámky na zakázce by také bylo možno přesněji popsat důvody návštěvy, případně bližší detaily, které vyplynuly z telefonické dohody.

Po dohodnuté návštěvě montéra by u odběratele zjištěné skutečnosti byly napsány do reklamace přímo technikem, který by její stav převedl na oddělení odečtů, jehož pracovníci zadávají požadavky na opravné fakturace, opravují zjištěné stavy plynoměřů, případné dopočty smluvené montérem u měřidel, která nezaznamenávala spotřebu.

Obdobným způsobem včetně plánování zakázky by bylo možno postupovat v případě požadavků z oddělení odečtů.

Pokud by na zákazníka nebyl telefonický kontakt, byla by tato zakázka naplánovaná přímo do systému přes plánovací kalendář za pomoci barevného zvýrazňování blízkých lokalit.

Proces vyřizování reklamací probíhá napříč několika odděleními, a proto by bylo jistě dobré, aby také měl svého majitele. V tomto případě by bylo asi nejlepším řešením pověřit správou zaměstnance oddělení odečtů, který je klíčovým pojítkem mezi obchodníky a montéry. K náplni práce by také patřilo kontrolování a případné dotazování na stav reklamace včetně zodpovědnosti za dodržení termínů, což lze považovat za klíčové měřítko úspěšnosti procesu.

Na základě výše uvedeného postupu by mohlo dojít k podstatnému zkrácení doby potřebné na vyřízení reklamace, a navíc by bylo jistě přínosem, že by zákazníkovi byly předávány sofistikovanější informace o řešení daného problému, než které se dozvídá od montéra odkázaného na strohé informace v poznámce na protokolu.

Další kapitola bude také věnována odečtům, ale jiné kategorie a z jiného důvodu.

10.2.2 Úprava postupů zajištění odečtů stavů plynu kategorie střední a velkoodběr

Postup získávání odečtů VO patří k těm, které nepotřebují výraznější změny, pouze by bylo dobré efektivněji pracovat s vytížením montérů a stanovit přesnou kvótu, například 40 odečtů na montéra a den. V případě poklesu pod stanovenou mez by automaticky znamenalo nutnost úpravy odečtových tras jednotlivých montérů v dané lokalitě.

Řízením této problematiky je v současné době pověřen jeden pracovník Oddělení koordinace měření a technických služeb, který doposud nemá v náplni práce zajišťování maximálního využití pracovníků v době odečtů. V současné době jej lze považovat za vlastníka daného procesu, protože zodpovídá za veškeré činnosti s tím spojené.

Výkonnost daného procesu je jednoznačně dána nutností provedením všech odečtů a z dlouhodobějšího horizontu snahou o minimalizaci počtu montérů, čili se nabízí také možnost, aby část odečtů byla zajištěna techniky, alespoň natolik, aby nebylo nutno po tuto dobu provádět blokování plánovacího kalendáře.

Další část projektu bude věnována problematice demontáží plynoměrů z důvodu neoprávněného odběru plynu, čili postupu, která společnosti nepřidává na její pověsti, nicméně je velmi důležitou součástí její činnosti.

10.2.3 Návrh projektu na snížení pohledávek společnosti

Oblast vymáhání pohledávek je každodenním problémem nejedné české společnosti a patří mezi jedny z nejožehavějších témat podnikání. Energetické společnosti mají tu výhodu,

že je jím energetickým zákonem dána do ruky určitá „zbraň“ a to v případě JMP, a.s. možnost přerušení dodávky zemního plynu demontáží měřidla. V případě přístupnosti měřidla je dána vyhláškou 365/2009 Sb. (Česko, 2009, s. 5174-5236) povinnost provést tuto demontáž nejpozději do 5 kalendářních dnů. V případě nepřístupnosti plynoměru je třeba vyzvat odběratele k součinnosti.

Při návrhu změny bude dobré jít znovu ke kořenům problému. Faktem je, že montér není v roli „vymahače pohledávky“, ale pouze servisního pracovníka snažícího se o přístup k plynoměru z důvodu jeho demontáže. V jedné z předchozích kapitol byl popsán systém měření výkonnosti montérů dle uzavřené zakázky. Je trochu paradoxem, že v současném nastavení motivačního systému je pro tohoto pracovníka nejvýhodnější, když zákazník není dořešen a je převeden do neoprávněného odběru plynu. V tomto případě si montér může vykázat dvě marné cesty za návštěvy u odběratele a také je mu uznána zakázka demontáže plynoměru pro neplacení jako provedena, čili je započtena do výkonů pro úpravu prémie.

V tomto bodě pomineme problematiku demontáží přístupných plynoměrů, kde by bylo pouze možno provést úpravu efektivnějšího plánování dojezdových vzdáleností. Zaměříme se na problematiku plynoměrů nepřístupných, kde právě vzniká největší počet nedobytných pohledávek. Základním předpokladem je fakt, že montér je schopen na místě samém provést více, než vypsát lístek s výzvou k umožnění přístupu k plynoměru, který vhodí do schránky. Na protokolech bývají v mnoha případech telefonní čísla na zákazníky a případný dotaz pracovníka stojícího za dveřmi bytu s montážní brašnou, kdy si bude moci provést demontáž plynoměru, určitě má svůj účel. Velmi často se totiž jedná o byty, které jsou v pronájmu a smlouva je na majitele bytu, ale energie má hradit nájemce, další případ může být byt vrácený městské bytové správě a podobně. Právě montér na místě samém je schopen získat nesčetné množství informací, které mohou ve finále vést buď ke zpřístupnění plynoměru, nebo k úhradě pohledávky.

Tento návrh by v sobě obsahoval jednak úpravu motivačního systému montérů a také úpravu systému fakturace, kterým jsou oddělení měření hrazeny výkony, které provede pro JMP Net, s.r.o., protože by bylo nutno do těchto „ceníků“ zavést novou položku „úspěšně vymožená pohledávka“, na níž by měl pracovník nárok, pokud by po jeho jedné, případně dvou návštěvách byla pohledávka kompletně uhrazena. Tuto informaci lze bez větších problémů v systému zjistit a montér by věděl, že čas strávený telefonováním, případně zjištěním bližších informací vedoucích k úhradě dluhu, by byl patřičně oceněn.

Pokud bychom chtěli zavést procesní řízení u problematiky vymáhání pohledávek, tak prvním důležitým prvkem by mělo být přesné popsání celého procesu, protože v současné době každé oddělení vidí pouze svoji část. Bezsporně by bylo přínosné, aby i zaměstnanci oddělení měření měli přesnou představu o tom, co se děje před tím, než je jim předán požadavek na odpojení měřidla a také jaké jsou postupy v případě demontáže měřidla, stejně tak v případě, že pohledávka není úspěšně vyřešena. A která verze z těchto dvou je případně lepší? Paradoxně ta třetí, čili že je zákazníkem pohledávka uhrazena bez demontáže plynoměru, protože v případě přerušení dodávky je nutné vystavovat ukončovací fakturu, kterou je nutno po uhrazení zaúčtovat, obnovit smlouvu a nakonec namontovat znovu měřidlo. Celý proces je finančně nákladný a o dopadu na image společnosti se není nutné hlouběji zmiňovat. Z těchto důvodů by bylo jistě přínosné, aby z nepřístupných plynoměrů, které jsou zajištěny visacími zámky, nebyly pomocí pákových kleští již při první návštěvě vytvářeny plynoměry přístupné, ale byla spíše vyvinuta snaha vedoucí k uhrazení pohledávky.

Stejně jako ostatní procesy, tak i tento by měl mít svého vlastníka, jímž by měl být nejlépe některý z techniků, který by zodpovídal za komunikaci s oddělením pohledávek společnosti RWE Zákaznické služby, s.r.o., případně s JMP Net, s.r.o. zastupující ostatní obchodníky. Dalším úkolem vlastníka procesu by bylo dohlížet a vyhodnocovat celý postup vymáhání pohledávek, jak bude popsáno dále. Dalším důležitým faktem, který by měl podléhat větší kontrole, je dodržování povinnosti 5 denní lhůty pro první návštěvu, protože lze předpokládat, že bude jenom otázkou času, kdy začne být i tato skutečnost pokutována. Co se týče pokut, tak již bylo přistoupeno ze strany JMP Net, s.r.o. k sankcím za nedemontování přístupných plynoměrů. Je samozřejmostí, že se v drtivé většině případů nejednalo o pochybení montéra, ale spíše o nesprávné nastavení v systému SAP ISU, které doposud nebylo kontrolováno. Tuto kontrolu by částečně mohl převzít majitel procesu, kdy lze velmi snadno vygenerovat kompletní seznam neoprávněných odběrů plynu a setřídít dle přístupnosti a případné chyby opravit.

Přístupnost plynoměru je zadávána a editována odečtáři stavů zemního plynu, kteří nezřídka mění tento údaj v systému. Na základě těchto úprav a pravidelných kontrol by bylo možno také zjistit fakt, že některý plynoměr je již přístupný a mohl by být demontován. Neměl by však být problém telefonicky kontaktovat daného odečtáře, který zjistil, jak je možno zpřístupnit plynoměr k demontáži (například kdo má klíče od společných prostor, ve kterých jsou umístěny plynoměry). Za zjištění přístupnosti plynoměru by mohla být

odečtářům vyplacena zvláštní odměna, čímž by mohli být motivováni a bylo by lépe využito jejich znalostí.

Co se týče měření výkonnosti procesu vymáhání pohledávek, tak v jedné z předchozích kapitol věnovaných popisu současného stavu bylo uvedeno, že oddělení měření má povoleno nedořešit pouze 5% z celkového počtu předaných požadavků na demontáž měřidla. Je si ale nutno uvědomit, že způsob tohoto měření lze bez větších obav popsat jako míchá-ní dvou druhů ovoce, protože je obrovský rozdíl mezi tím, zda je plynoměr přístupný nebo nepřístupný. V případě přístupného plynoměru je složitost provedení úkonu na úrovni plombování plynoměru bez součinnosti odběratele a v případě nepřístupného se jedná o téměř neřešitelný problém. V případě, že budeme chtít efektivně tento proces měřit, je nutno provést přesnější rozdělení úkonů, jak je znázorněno v níže uvedené tabulce.

Tab. 4. Návrh systému měření procesu demontáží plynoměru z důvodu neoprávněného odběru plynu (zdroj: vlastní zpracování)

Přístupné plynoměry 30 %

Demontováno	40,22%
Uhrazeno	59,78%
Převedeno do NOP	0,00%

Nepřístupné plynoměry 70 %

Demontováno	12,35%
Uhrazeno	59,02%
Převedeno do NOP	28,63%

Výše uvedená tabulka zobrazuje návrh měření výkonnosti procesu vymáhání pohledávek. Jako první bylo provedeno oddělení přístupných a nepřístupných plynoměru, protože jak bylo uvedeno výše, jedná se o dva naprosto rozdílné postupy práce, které nelze ztotožňovat, už jenom z toho důvodu, že 70% plynoměru určených k demontáži pro neplacení bylo nepřístupných.

Další informace, která z provedení výpočtu vyplývá a může být trošku zarážející, je fakt, že zhruba 60% odběratelů s přístupnými měřidly předanými na demontáž stačilo svoji pohledávku v pětidenní lhůtě uhradit. Na jednu stranu je tato informace potěšující, jelikož byla úspěšně vyřešena pohledávka, ale na stranu druhou zřejmě v nejednom případě

došlo k porušení vyhlášky 365/2009 Sb. (Česko, 2009, s. 5174-5236) a to buď nedodržením stanovené lhůty, nebo neprovedením demontáže při první návštěvě. Na základě tohoto faktu vyvstává otázka, zda by nebylo vhodné navrhnout úpravu této vyhlášky a odstranění povinnosti okamžité demontáže, jelikož je z výše uvedených čísel zřejmé, že montéři jsou schopni vymoci pohledávku u přístupného plynoměru, aniž by byli nuceni ho demontovat.

Co se týče nepřístupných měřidel, tak pro nikoho nebude asi nikterak zarážející procentuální vyjádření demontáží těchto plynoměrů, čili montéři nemají velkou šanci tento úkol provést, protože většina zákazníků ignoruje § 62 odst. 2 písm. c) zákona č. 458/2000 Sb., energetický zákon (Česko, 2000, s. 7142-7189), jímž je uložena povinnost zpřístupnit měřidlo i z důvodu demontáže.

Výše uvedené pouze znovu potvrzuje fakt o nutnosti změnit demontáže plynoměru pro neplacení na proces vymáhání pohledávek, čili dát montérům možnost, aby za přesně specifikovaných pravidel spíše vymáhali pohledávku a ne se pouze snažili o demontáž plynoměru.

Co se týče finálního nastavení kontrolované hodnoty, kterou by mohlo být stanoveno, zda je proces úspěšný či nikoliv, lze navrhnout možnost převedení do neoprávněného odběru plynu maximálně 20% nepřístupných plynoměrů a měl by být kladen větší důraz na počet uhrazených pohledávek a ne na počet demontovaných plynoměrů.

V závěru pouze dodejme, že v této kapitole byl popsán druhý klíčový proces, na který by se vedení společnosti mělo více zaměřit a jistě ne poslední, jak bude možno zjistit níže.

10.2.4 Projekt zefektivnění provádění pravidelných výměn plynoměrů na ověření

V jedné z předchozích kapitol, která se věnovala popisu stávajícího stavu v oblasti provádění výměn plynoměrů na ověření, bylo uvedeno, že právě tato činnost, co se týká oddělení měření, znamená největší odliv finančních prostředků mimo skupiny RWE tím, že je prodávána aliančním partnerům. Z tohoto důvodu bude v této kapitole navrženo několik změn, které by měly vést k zvýšení počtu provedených výměn samotnými pracovníky oddělení měření. Možná pouze pro pořádek uvedme, že zhruba 95% nákladů spojených s montéřmi jsou fixní, čili pokud jimi bude provedeno větší množství výměn, přinese to hlavně snížení vynaložených finančních prostředků na nákup této práce od externích firem.

Asi nejednoho čtenáře zarazila v analytické části věnované této problematice zmínka o absenci jakéhokoli plánu, mimo celkový počet na rok a s tím spojená nutnost provádět

zvýšený počet výměn na konci období. A právě tuto skutečnost lze uvést jako první změnu v procesu řízení výměn plynoměru na pravidelné ověření. Bezesporu by bylo přínosné, aby každý jeden montér ve spolupráci s technikem si vytvořil svůj individuální plán výměn, který by byl koncem kalendářního roku vytvořen na rok následující. Tím, že by byl vytvořen montérem, je také myšleno, že každý tento pracovník by si sám vybral lokality, ve kterých chce výměny provádět s přihlédnutím k několika faktorům, které budou popsány dále.

Poté, co by byly jednotlivé plány vytvořeny, byly by zaslány majiteli celého procesu dalšímu z techniků, který by byl tímto pověřen, jehož náplní by bylo nejen zajistit včasné dodání, ale také pravidelné vyhodnocování plánu nejlépe ke konci každého měsíce. Na základě těchto uvedených skutečností lze předpokládat, že by každý jeden montér měl přehled o stavu „svých“ výměn a byl by si tak jistý, že danou normu plní. V případě výpadku jednoho z pracovníků, například z důvodu dlouhodobé nemoci, by mohlo být reagováno daleko pružněji než v případě nevědomosti o průběžném stavu výměn plynoměru.

Při výběru plynoměru, jejichž výměny budou prováděny pracovníky měření, je nutno zohlednit několik skutečností. Jako první uveďme základní rozdělení odběratelů nad dvě skupiny a to malooběr a domácnost. Do zákaznické kategorie malooběr jsou zahrnuty podnikatelé s roční spotřebou plynu do 60 000 m³. V případě generování zakázek lze v SAP ISU zadat požadavek na vytvoření pracovních příkazů pouze na tuto zákaznickou skupinu, která by měla být oddělena od skupiny obyvatelstvo, protože lze s ní pracovat rozličným způsobem. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma skupinami zákazníků je v časové přístupnosti měřidel, čili malooběratelé, podnikatelské subjekty, ve většině případů provozující svoji činnost v dopoledních hodinách, čili v čase standardní pracovní doby montérů. Další nespornou výhodou je možnost snadněji získat telefonický kontakt, protože na internetu má převážná většina společností tyto informace uvedeny.

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že výměny plynoměru u skupiny malooběr by měly být používány jako výplň do mezer mezi domluvenými návštěvami v plánovacím kalendáři, s tím, že by bylo jistě vhodné, aby technik před příjezdem montéra do dané společnosti zatelefonoval a dohodnul termín výměny.

V případě plánování výměn v kategorii domácnost by bylo na každém montérovi, pro jakou obec, příp. část města se rozhodne.

Na tomto místě provedme malou odbočku za účelem vysvětlení způsobu pracovní doby a možnosti parkování služebního vozidla v místě bydliště, protože právě na základě razantní změny stávajícího systému bude navržena následující úprava.

V případě docházkového systému mají montéři pevnou pracovní dobu mezi 7 až 13 hodinou, kdy jsou povinni být na svém pracovišti a na konci měsíce musejí mít splněný fond pracovní doby. V případě většího počtu odpracovaných hodin než je požadováno, nejsou v současné době tyto hodiny propláceny jako přesčasové a na konci každého měsíce jsou smazány bez možnosti převedení do následujícího měsíce. V oblastech opatřených docházkovým systémem je prováděna evidence elektronicky, v ostatních na základě zápisu docházky do sešitu.

Co se týče možnosti parkování služebních vozidel v místě bydliště, nemají pracovníci oddělení měření tuto možnost povolenu, na rozdíl od zaměstnanců Oddělení správy sítí, kteří standardně parkují služební vozidla v místě bydliště.

Pokud se po krátké odbočce vrátíme k našemu původnímu tématu, tak jedním z hlavních faktorů ve výběru pro oblast provádění výměn je oblast bydliště montéra. Montérům měření, stejně jako jejich kolegům, by mělo být umožněno parkovat služební vozidla u domu. Další související úprava by se mohla týkat převedení docházkového systému na základě údajů z GPS čipů, kterými jsou vybavena všechna vozidla a údaje z nich jsou technikům volně přístupné. Čili v okamžiku prvotního nastartování vozidla by montér zahájil svoji pracovní činnost a v okamžiku zastavení u domu by ji ukončil. V této souvislosti by bylo určitě přínosné zavést systém tzv. „časových bank“. V praxi by to znamenalo, že by montér na konci každého měsíce nemohl být v mínusu, ale minuty, které odpracoval navíc, by se mu automaticky převáděly do dalšího měsíce a v případě, že by odpracoval navíc 8 hodin, mohl by si vzít den náhradního volna.

Další přínos této změny by byl v problematice odjezdů a příjezdů montéra ze sídla společnosti. Je zřejmé, že ranní příprava na výjezd trvá minimálně 45 minut a stejně tak odpolední příjezd včetně doby určené na očistu. V případě, že by montér v 7:00 vyrážel přímo k zákazníkovi, bylo by už možné skutečně nabízet čas montáže od 7 hodin, což by bylo pro nejednoho odběratele, který na montéra čeká a je dohodnutý na pozdním příchodu do zaměstnání, přínosné. Co se týče odpoledního času, tak montér jede automobilem domů, čili do oblasti, kde má provádět pravidelné výměny a je si vědom toho, že pokud zastaví před domem, ukončí ten den pracovní dobu, čili je předpoklad, že bude pokračovat

v činnosti do doby, než sám uzná za vhodné, aby si nadpracoval minuty pro případné dřívější ukončení pracovní doby v některém z následujících dnů. Výměnu plynoměrů ve skladu firmy a odebrání vytištěných protokolů by prováděl na základě svého uvážení kdykoliv během pracovního dne.

V případě výměn plynoměrů na ověření by také mohlo být přistoupeno k další radikální změně a to po určitou dobu zrušení pevné pracovní doby a její nahrazení úkolovou normou. V praxi by to znamenalo, že by se vždy montér například po dobu 14 dnů věnoval pouze těmto výměnám a měl by stanovenou denní normu výměn např. na 14 kusů. Jednou týdně by odevzdal provedené pracovní příkazy a byla by vedena přesná evidence, jak danou denní normu plní. V případě překročení normy by byly počítány do plusu a v některém z následujících týdnů by mohlo být odevzdáno o to míň, v případě neplnění by mu byly poměrově kráceny odpracované minuty v období, kdy by pracoval v normální hodinové docházce. Samozřejmostí by bylo, aby vždy dostatečný počet montérů zajišťoval požadavky zákazníků, které by i nadále byly primární položkou. Pro potřeby vyúčtování měsíční mzdy by byly tyto dny brány jako standardní časový fond. Přínosem této změny by byla možnost efektivnějšího plánování práce a s tím spojený předpoklad navýšení výkonu.

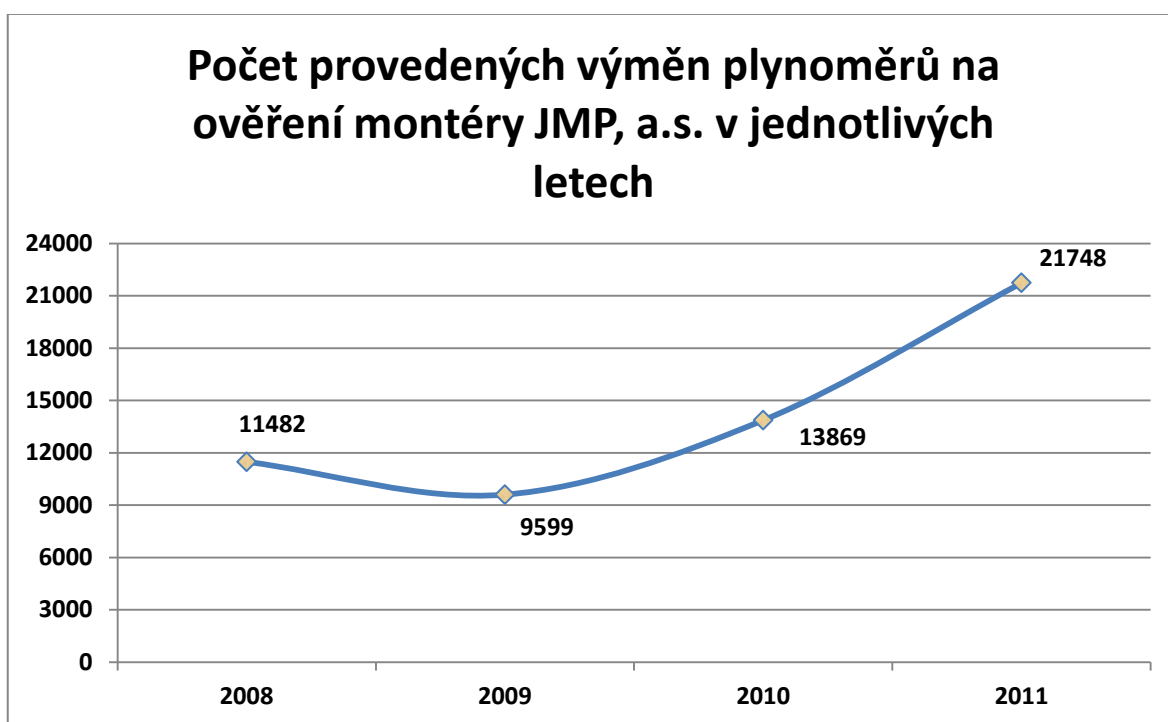
Případné zneužití služebního vozidla nepřipadá v úvahu, protože jak již bylo několikrát zmíněno, všechny vozidla jsou vybaveny GPS čipy, a sledování počtu minut vozidla v provozu by měl být také jeden z faktorů podléhajících každoměsíčnímu vyhodnocování.

Ještě by dalším zlepšením mohlo být opatření map s popisnými čísly pro každého montéra, do kterých by mohl libovolně psát. Tyto mapy je bez větších problémů možno zajistit na Oddělení dokumentace sítí, které spravuje mapové podklady plynovodů a jeho pracovníci jsou na požádání schopni vytisknout tyto mapové podklady i bez inženýrských sítí a libovolně navolit požadované parametry. Určitou úsporu času by také přineslo, kdyby technikem byli do této mapy montérovi vyznačeni odběratelé, u kterých se má výměna provádět a ten by se podle této mapy lépe orientoval a mohl by zde vpisovat poznámky.

V případě plánu nelze mimo lokalitu podceňovat i čas. Jednak je nutné uvést fakt, že montéři nemohou provádět výměny měsíc před a měsíc po odečtech stavů plynoměrů, z důvodu nahrávání výrobních čísel odečítaných plynoměrů měsíc před zahájením do PDA odečtářů a měsíc po odečtech z důvodu možnosti zákazníků reklamovat měřidla. Nárok na reklamacie je zpravidla uplatněn po obdržení ročního vyúčtování.

Dalším časovým faktorem je problematika výměn plynoměrů v zimních měsících roku, kdy se nemalá část zákazníků obává problému se znovuuvedením spotřebiče do činnosti. Z tohoto pohledu by montér mohl plánovat na zimní měsíce výměny plynoměrů v domech, kde jsou používány spotřebiče pouze k vaření.

Majitel procesu by dohlížel na vytvoření plánu, jehož povinnost by se týkala i aliančních partnerů, dále pak jeho plnění a v neposlední řadě by měl také rozhodovat o výměnách plynoměrů o rok dříve s nutností vykrytí špičkových roků. Měření výkonnosti procesu by bylo zajištěno plněním daného plánu s tím, že by bylo dobré, aby byl dodržovaný trend, který je v neustálém nárůstu počtu výměn plynoměrů prováděných zaměstnanci společnosti JMP, a.s. jak znázorňuje obrázek č. 9.



Obr. 9. Počet provedených výměn plynoměrů na ověření montéry JMP, a.s. v jednotlivých letech (zdroj: vlastní zpracování)

Tato kapitola byla věnována třetímu klíčovému procesu, který by měl být pravidelně hodnocen a sledován, protože právě tímto způsobem může společnost dosáhnout vyššího hospodářského výsledku na regulovaném trhu, na němž působí. Poslední čtvrtý klíčový proces, zasluhující si větší pozornost, bude předmětem následující kapitoly.

10.2.5 Návrh úpravy provádění výměn plynoměrů ke statistické výběrové zkoušce

Postup provádění výměn plynoměrů určených ke statistické výběrové zkoušce není nutno dlouze popisovat. Jedná se o činnost, která je nárazová a v případě procentuálního poměru k celkovým výkonům spíše zanedbatelná, nikoliv ale svým dopadem na celkové hospodaření společnosti.

Hlavním stavebním kamenem navrhované úpravy je určení jednoho technika, který by zodpovídal za celý průběh činností spojených s touto činností, počínaje jednáním s ČMI až po zajištění kompletnosti požadovaných vzorků. Přínosné by bezesporu bylo kontrolování počtu vyměněných plynoměrů dle jednotlivých vzorků, a ne pouze podle regionů, kde je snaha zajistit co největší počet a pokud není několik měřidel vyměněno, není tato skutečnost dále hlouběji řešena. V případě změn by bylo provedeno generování pracovních příkazů v SAP ISU jedním člověkem, který by toto provedl dle vzorků a po celou dobu provádění výměn v jednotýdenní periodicitě by byl prováděn reporting, kolik plynoměrů je již vyměněno a kolik jich stále chybí. Tímto způsobem by bylo zamezeno efektu toho, že několik „trochu“ může v celkovém počtu znamenat „hodně“, což v našem případě může vést k tomu, že některý ze vzorků nebude zajištěn bez jakékoliv konkrétní zodpovědnosti principem kolektivní viny. Měření úspěšnosti procesu je nasnadě, čili zda bylo nebo nebylo zajištěno dostatečné množství měřidel pro statistickou výběrovou zkoušku.

Tímto způsobem by byla zajištěna větší pravděpodobnost shromáždění dostatečného množství požadovaných plynoměrů a možnosti prodloužit dobu ověření daných plynoměrů.

Touto kapitolou byl popsán čtvrtý a zároveň poslední klíčový proces a zároveň se jednalo o poslední kapitolu, která se zabývala činnostmi přinášejícími společnosti přidanou hodnotu.

10.3 Projekt zefektivnění zakázek RWE – nepřidávajících přidanou hodnotu

Tato část bude věnována zakázkám, které společnosti nepřinášejí dostatečnou přidanou hodnotu, respektive zde budou nabídnuty možnosti, jak jejich počet omezit. Proč k tomu nebylo doposud aktivněji přistoupeno, asi částečně odpověděla kapitola věnovaná měření výkonnosti montérů, a proto se v této části pouze zaměříme na zefektivnění níže uvedených dvou činností.

10.3.1 Změna způsobu provádění kontrol měřících míst

Mezi kontroly, vyjma požadovaných ze strany oddělení odečtů, patří kontrola po odpojení dlužníka a případně kontrola tlaku při měření.

V analytické části věnované této problematice bylo uvedeno, s jakým efektem jsou kontroly potenciálních „černých odběrů“ prováděny a směle lze říci, že s mizivým. V žádném případě nelze od tohoto způsobu ustupovat, ale spíše provést jeho úpravu, jejíž základ by měl stavět na znalostech montérů, kteří věděli, kde plynoměry demontovali a dokážou částečně odhadnout, kde je pravděpodobnost nalezení černého odběru. Tuto myšlenku pouze podtrhuje fakt vyplývání rozpočtu určeného na odměny za nalezení černých odběrů v roce 2010, který zapříčinili dva kolegové, kteří si jednou za 14 dní „zajeli“ pro odměnu, protože věděli, kde bude ono neoprávněné propojení provedeno.

V praxi by tato úprava vypadala tak, že by zakázky ke kontrole negeneroval vedoucí, ale pouze by byl technikem vytištěn seznam odběratelů, u nichž nebyla znovu obnovena dodávka po odpojení z důvodu neplacení, a bylo by již na rozhodnutí každého montéra, kde by návštěvu provedl. V případě nezjištění by mu byla také kontrola započtena do výkonu.

Druhá avizovaná část této kapitoly již bude věnována plombování plynoměrů.

10.3.2 Změna postupu plombování plynoměrů

V žádném případě by nemělo být účelem této změny omezení provádění plombování plynoměrů, jehož účelem je omezení možnosti odebírání plynu bez řádného měřidla. Účelem změny je zavedení efektivnější spolupráce s firmami provádějícími jednak rekonstrukce venkovních plynovodů v majetku JMP Net, s.r.o. a také s těmi, které rekonstruují domovní plynovody ve vícepodlažních domech.

První jmenované společnosti jsou nezdárka aliančními partnery JMP, a.s. provádějící výměny plynoměrů, čili ve své každodenní činnosti manipulují s ochrannými plombami. V tomto případě by bylo nutné pouze dohodnout postup, aby při přemístování plynoměrů provedli zároveň i jeho plombování, což zabírá v celkové operaci pouze zanedbatelný časový podíl.

V případě rekonstrukcí domovních plynovodů by byla s vybranými firmami uzavřena obdobná dohoda, čili po odstranění závady by samy plynoměry zaplombovaly, s tím, že by před akcí samotnou poslaly technikovi adresu domu, kde budou rekonstrukci provádět.

dět a ten by jim e-mailem zaslal jmenný seznam odběratelů včetně výrobních čísel, který by po doplnění čísla plomby k danému plynoměru navrátili zpět technikovi. V případě firem, které nejsou aliančními partnery, by bylo nutné vést evidenci vydaných plomb, aby bylo možno v případě zneužití dohledat, komu byla tato plomba vydána. Co se týče evidence, plomby jsou dodávány ve svazcích po deseti kusech, v každém svazku poslední číslo číselné řady začíná 1 a končí nulou, čili na 10 kusů plomb by stačilo zapsat jedno číslo a zavést pro snadnější vyhledávání do MS Excel.

Tímto způsobem by mohlo být ušetřeno nemalé množství času montérů, kteří do jednoho domu jedou i několikrát, aby provedli kompletní zaplombování.

Touto poslední kapitolou byl dokončen popis úprav jednotlivých činností pracovníků Oddělení měření společnosti RWE. V následujících kapitolách budou předloženy návrhy na zvýšení výkonnosti pracovníků z pohledu vyhodnocování výkonnosti a motivace.

10.4 Projekt změny vyhodnocování výkonnosti

V této části práce budou navrženy změny kladoucí si za cíl změnu vyhodnocování výkonnosti nejenom jednotlivých pracovníků, ale také jednotlivých oddělení respektive bývalých plynárenských společností.

10.4.1 Úprava vyhodnocování výkonnosti

V analytické části této práce byl představen postup sloužící ke zvýšení individuální výkonnosti pomocí plánu počtu uzavřených zakázek bez jakéhokoliv bližšího vyhodnocování. Tento způsob bezesporu přinese výsledky, ale možná právě tohle myslel Michael Hammer svým slavným citátem, který je použit v teoretické části a zní: „*Dej si pozor na to, co měříš – mohl bys toho dosáhnout a to by tě mohlo zničit.*“ (Hammer, 2002, s. 113).

System, v němž je nejdůležitější absolutní počet uzavřených zakázek, je přesně proti třem ze čtyř klíčových procesů, mezi něž byla zařazena snaha o co nejlepší uspokojení potřeb zákazníků a zároveň snížení dojezdových vzdáleností, dále pak snaha o snížení pohledávek společnosti, a také splnění požadavků pro výběrovou statistickou zkoušku. Tím čtvrtým klíčovým procesem, který je jako jediný daným postupem podporován, je provádění pravidelných výměn plynoměrů na ověření.

V případě nutnosti plnit co největší počet zakázek nebudou mít montéři dostatečnou motivaci pro kvalitu, protože hlavním měřítkem je kvantita. Bude pracovník ochoten čekat

30 minut na příjezd zákazníka proto, aby mu namontoval nový plynoměr, když ví, že mu bude započítána zakázka jako splněná i v případě, že se zákazník na místo nedostaví?

Obdobně je tomu v případě vymáhání pohledávek, pokud se jedná o nepřístupný plynoměr, montér je nucen tuto situaci řešit pouze zazvoněním a případnou otázkou, zdali bude zákazník ochoten mu zpřístupnit plynoměr za účelem jeho demontáže, v případě negativní odpovědi se otočí a bude pokračovat dále, ve snaze získat další uzavřenou zakázku a po převedení do neoprávněného odběru plynu mu bude tato zakázka stejně započítána.

Co se týče výběrové statistické zkoušky, i zde je situace obdobná, protože je nutné v krátké době vyměnit co největší počet zadaných plynoměrů, čili nutnost navštěvovat odběratele několikrát, případně zajistit telefonický kontakt a pokusit se dohodnout se zákazníkem termín výměny.

Čili v duchu Hammerova citátu je právě snaha o dosažení maximálního výkonu, bez hlubšího rozlišení oním ničivým elementem.

Jako systém určitého řešení se nabízí metoda „Management by objectives“, jejímž otcem je Drucker (2007) a základním principem je stanovení určitých cílů, které je nutno sledovat a každému z manažerů, případně řadových pracovníků musí být zřejmé, jak lze daného cíle dosáhnout.

V případě oddělení měření je nasnadě, že by se jeho pracovníci měli kriticky zamyslet nad svou rolí v celém systému společnosti a uvědomit si, že jsou to právě oni, kdo je v nejčastějším kontaktu s klienty a ne s odběrateli nebo zákazníky. I když zastupují distribuční, čili monopolní část společnosti, zákonitě to neznamená, že nevytvářejí image celé společnosti. Jako ukázkou chování předložme dva doporučené dopisy, které jsou přílohou této práce a jsou zasílány klientům v případě, že se po dvou návštěvách, z níž první není nikterak avizovaná, nepodaří vyměnit měřidlo. Druhý dopis se týká neumožnění provedení odečtů stavu plynu.

Zkusme se na tomto místě sebekriticky zamyslet: co se většině z nás vybaví po vyslovení Jihomoravská plynárenská, a.s., RWE, E.ON nebo ČEZ? Nebudeme daleko od pravdy, když uvedeme, že společným jmenovatelem většiny odpovědí bude „monopolní molochy“ s neomezenou mocí. Jistě - všechny výše uvedené společnosti pouze dodržují zákon a nepotřebují brát ohledy na své zákazníky, protože ti nemají možnost výběru, ale nakolik se to shoduje se strategií společnosti RWE, o které byla zmínka v úvodu práce? Jedním

z cílů by měla být změna image firmy jako celku, ukázat klientům, že se opravdu chce prezentovat jako spolehlivý partner.

Další cílem, který by měl vyplynout, je avizované snížení nákladů, které je jedním z úkolů projektu FIT, který ve společnosti probíhá. Ale pouhým zvýšením výkonnosti se peníze neušetří a na regulovaném trhu se jich tímto způsobem také více nevydělá. V případě snahy o zvýšení efektivnosti oddělení je potřeba se zaměřit na procesy, které jsou schopny peníze ušetřit, čili hlavně provádění pravidelných výměn na ověření, protože společnost v současné době za výměnu jednoho plynoměru platí několik stokorun, čili není těžké vypočítat, jaká úspora bude společnosti přinesena, pokud bude této činnosti prodáno méně, bez zásadní změny nákladů na montéry.

V případě výběrové statistické zkoušky byl přínos dostatečně popsán, stejně tak jako v případě vymáhání pohledávek.

V oblasti měření výkonnosti lze doporučit zaměření se na čtyři klíčové procesy a ty měřit primárním způsobem, jenž je v každé z těchto kapitol popsán. Snažit se zjišťovat výkonnost každého montéra není špatné, ale v první řadě je nutné plnění těch hlavních procesů, u kterých nemusí být vždy rozhodující kvantita.

Některé pasáže této kapitoly mohou chvílemi čtenáře přivádět k pocitu, že montéři mají tendenci se spíše věnovat méně časově náročným zakázkám, jako je například plombování plynoměrů nebo jejich kontrola, protože ve finálním porovnání není nikterak diferencována časová náročnost dané činnosti. Zdali tomu tak opravdu je, odpoví následující část věnovaná návrhu změny provádění benchmarkingu.

10.4.2 Projekt změny systému benchmarkingu

Benchmarking se stává poslední dobou velmi populárním nástrojem a na základě jeho správné aplikace lze dosáhnout nemalých úspěchů. Výkladů tohoto způsobu měření je několik, jak již bylo zmíněno v teoretické části a v případě jednotlivých oddělení měření v rámci celé ČR by bylo možné použít přístup: „Pokud to jde jinde, musí to jít i u nás.“

V případě návrhu změny porovnávání jednotlivých oddělení by bylo dobré uvažovat o určitém hlubším rozboru a v žádném případě se nelze spokojit s údajem za jeden rok, ale spíše se snažit o sledování trendu. Jako předloha pro provedení benchmarkingu mezi JMP, a.s. a bývalou SMP, a.s. posloužila vertikální a horizontální analýza standardně používaná pro potřeby analýzy finanční.

Jako první uvedme vertikální analýzu pracovních výkonů oddělení měření JMP, a.s. od roku 2008 do roku 2011, kdy nebude pracováno pouze s počtem zakázek, ale tyto budou přepočteny dle bodového systému sloužícího k úpravě výkonové odměny montérů, jak bylo popsáno v kapitole věnované finanční motivaci montérů. Hlavní výhodou bodového systému je zohlednění složitosti, případně časové náročnosti zakázky. Čili v případě, že montér provede například zaplombování plynoměru určeného pro domácnost je tento úkon ohodnocen 170 body, ale pokud namontuje plynoměr určený pro měření spotřeby plynu průmyslového areálu, je tato činnost honorována 1 250 body. Tento systém je mnohem průkaznější a více zohledňuje náročnost daných úkonů. Pro větší přehlednost bylo provedeno zaokrouhlení na tisíce.

Tab. 5. Vertikální analýza pracovních výkonů JMP, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)

Rok		2008		2009		2010		2011	
Požadavky zákazníků	Montáž	3 321	18%	3 366	17%	3 002	14%	3 042	12%
	Demontáž	985	6%	1 088	5%	1 179	5%	1 353	5%
	Celkem	4 306	24%	4 454	22%	4 180	19%	4 394	17%
Zakázky RWE - přinášející přidanou hodnotu	Kontrola - reklamace	393	2%	774	4%	8 667	3%	1 281	5%
	Neplánovaná výměna	1 008	6%	1 144	6%	1 178	5%	833	4%
	Výměna - cejch	3 220	19%	2 892	14%	4 087	19%	6 281	25%
	Neplatiči - demontáž	2 212	12%	3 605	18%	2 907	13%	3 029	12%
	Neplatiči - montáž	720	4%	1 389	7%	869	4%	902	4%
	Odečty VO	4 806	27%	4 792	21%	4 184	21%	4 148	16%
	Celkem	12 358	70%	14 597	70%	13 894	65%	16 475	65%
Zakázky RWE - nepřinášející přidanou hodnotu	Kontrola po odpojení	0	0 %	82	0%	380	2%	519	2%
	Plombování	1 072	6%	1 211	6%	1 470	7%	2 766	11%
	Kontrola	0	0%	253	1%	1 666	8%	1 222	5%
	Celkem	1 072	6%	1 547	8%	3 518	16%	4 506	18%
Vše	Celkem	17 736	100%	20 597	100%	21 591	100%	25 375	100%

Obdobným způsobem jsou vypočtena data pro oddělení měření bývalé SMP, a.s., jenž v současné době spadá pod RWE Distribuční služby, s.r.o.

Tab. 6. Vertikální analýza pracovních výkonů SMP, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)

Rok		2008		2009		2010		2011	
Požadavky zákazníků	Montáž	3 573	31%	3 981	30%	4 346	25%	5 769	25%
	Demontáž	1 677	15%	2 072	15%	2 512	14%	3 114	13%
	Celkem	5 250	46%	6 054	45%	6 858	39%	8 884	38%
Zakázky RWE - přinášející přidanou hodnotu	Kontrola - reklamace	76	1%	325	2%	386	2%	573	2%
	Neplánovaná výměna	1 151	10%	941	7%	780	4%	765	3%
	Výměna - cejch	285	2%	777	6%	2 961	17%	3 824	16%
	Neplatiči - demontáž	3 115	27%	2 701	19%	2 053	12%	2 800	12%
	Neplatiči - montáž	606	5%	780	6%	458	3%	599	3%
	Odečty VO	205	2%	194	1%	151	1%	147	1%
	Celkem	5 438	47%	5 718	41%	6 790	38%	8 708	38%
Zakázky RWE - nepřinášející přidanou hodnotu	Kontrola po odpojení	0	0%	68	1%	293	2%	471	2%
	Plombování	770	7%	1 582	12%	2 646	15%	3 366	16%
	Kontrola	0	0%	75	1%	1 126	6%	1 771	8%
	Celkem	770	7%	1 724	14%	4 064	23%	5 607	24%
Vše	Celkem	11 458	100%	13 496	100%	17 713	100%	23 199	100%

Základním principem tohoto způsobu měření je snaha o poukázání na procentuální rozložení jednotlivých zakázek, čili oblastí činností, kterým se jednotlivé oddělení věnují. Hlavním účelem výše provedených analýz by mělo být prokázání toho, kterým oblastem činností je věnován jaký podíl. V případě, že bychom zůstali u původního modelu měření, čili porovnávání pouze celkového počtu splněných zakázek, je zde předpoklad, že by se montéři spíše věnovali méně časově náročným činnostem, jako je plombování a kontroly ve snaze dosáhnout co možná nejlepšího výsledku. Tato skutečnost se výše uvedenými analýzami prokázala, protože právě zakázky nepřidávající přidanou hodnotu zabírají stále větší podíl na celkovém počtu. Lépe bude tato skutečnost patrná na druhé části analýzy, věnující se porovnání vývoje v čase, čili horizontální analýzy. Stejně jako v předchozím případě bude jako první proveden rozbor oddělení měření JMP, a.s.

Tab. 7. Horizontální analýza pracovních výkonů JMP, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)

Rok		2008	2009	09/08	2010	10/09	2011	11/10	11/08
Požadavky zákazníků	Montáž	3 321	3 366	1%	3 002	-11%	3 042	1%	-8%
	Demontáž	985	1 088	10%	1 179	8%	1 352	15%	37%
	Celkem	4 306	4 454	3%	4 181	-6%	4 394	5%	2%
Zakázky RWE - přinášející přidanou hodnotu	Kontrola - reklamacce	393	775	97%	668	-14%	1 281	92%	226%
	Neplánova- ná výměna	1 008	1 144	13%	1 178	3%	833	-29%	-17%
	Výměna - cejch	3 220	2 892	-10%	4 087	41%	6 281	54%	95%
	Neplatiči - demontáž	2 212	3 605	63%	2 907	-19%	3 029	4%	37%
	Neplatiči - montáž	720	1 389	93%	869	-37%	902	4%	25%
	Odečty VO	4806	4792	0%	4 184	-13%	4 148	-1%	-14%
Celkem	12 359	14 597	18%	13 893	-5%	16 474	19%	33%	
Zakázky RWE - nepřinášejí- cí přidanou hodnotu	Kontrola po odpojení		82	X	380	363%	519	37%	X
	Plombování	1 072	1 211	13%	1 470	21%	2 766	88%	158%
	Kontrola		253	X	1 666	558%	1 222	-27%	X
	Celkem	1 072	1 546	44%	3 516	127%	4 507	28%	320%
Celkem		17 737	20 597	16%	21 590	5%	25 375	18%	43%

Obdobným způsobem byl také vypočten trend ve vývoji pracovních příkazů jedné části společnosti RWE Distribuční služby, s.r.o., konkrétně bývalé SMP, a.s.

Tab. 8. Horizontální analýza pracovních výkonů SMP, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)

Rok		2008	2009	09/08	2010	10/09	2011	11/10	11/08
Požadavky zákazníků	Montáž	3 573	3 981	11%	4 347	9%	5769	33%	61%
	Demontáž	1 677	2 072	24%	2 512	21%	3114	24%	86%
	<i>Celkem</i>	5 250	6 054	15%	6 858	13%	8 884	30%	69%
Zakázky RWE - přinášející přidanou hodnotu	Kontrola - reklamace	76	325	330%	386	19%	573	48%	659%
	Neplánova- ná výměna	1 151	941	-18%	780	-17%	765	-2%	-33%
	Výměna - cejch	285	777	172%	2 961	281%	3824	29%	1241%
	Neplatiči - demontáž	3 115	2 701	-13%	2 053	-24%	2800	36%	-10%
	Neplatiči - montáž	606	750	29%	458	-41%	599	31%	-1%
	Odečty VO	205	194	-5%	151	-22%	147	-3%	-28%
	<i>Celkem</i>	5 438	5 718	5%	6 790	19%	8 708	28%	25%
Zakázky RWE - nepřinášejí- cí přidanou hodnotu	Kontrola po odpojení	0	68	x	293	332%	471	61%	x
	Plombování	770	1582	105%	2 646	67%	3 366	27%	244%
	Kontrola	0	74	x	1 126	1 411%	1 771	57%	x
	<i>Celkem</i>	770	1 724	124%	4 064	136%	5 607	38%	428%
	Celkem	11 458	13 496	18%	17 712	31%	23 199	31%	102%

Principem horizontální analýzy je meziroční porovnání hodnot dosažených výkonů, čili jejich procentuální změna mezi jednotlivými roky. Je až s podivem, že zaměstnanci SMP, a.s. od roku 2008 do roku 2011 zvýšili svůj celkový výkon o 102%, čili jej zdvojnásobili.

Další možností využití horizontální analýzy je sledování výkonnosti v čase s tím, že je nutno neustále klást důraz na zvyšování výkonu a také by bylo možné za pomoci statistických metod vypočítat možný trend růstu, ale až po určitém čase, protože jak z výše uvedených čísel jasně vyplývá, nárůsty v posledních letech byly enormní a dlouhodobě není možné tento nárůst udržet. Co stojí za nárůstem výkonu lze s určitostí jen těžko zjistit, ale jedna z možností je zahájení aktivnějšího sledování a vyhodnocování. I v tomto případě lze po-

važovat za přínosné zpřístupnění dosažených výsledků všem pracovníkům, včetně těch, kteří se na výše uvedených „číslech“ podíleli největší měrou, čili montéři.

Je nasnadě, že by nebylo přehledné ukazovat všem pracovníkům tímto způsobem vypočtená data od všech čtyř oddělení měření v ČR, ale vždy vybrat toho nejlepšího a s ním porovnávat. V případě prezentace výsledků vítězného oddělení by bylo přínosné ukázat hodnoty toho druhého, aby bylo jasné, nakolik je prozatímní náskok velký a zda bude stačit udržet trend nebo ještě zvýšit výkon.

Závěrem této kapitoly ještě zodpovězme otázku: „Která společnost z výše analyzovaných dosáhla lepšího výsledku?“, a to za pomoci přepočtu dosažených bodů na jednoho montéra, jak je uvedeno v tabulce 9.

Tab. 9. Porovnání výkonu na jednoho montéra mezi JMP, a.s.
a SMP, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011
JMP, a.s.	572 120	664 423	696 475	818 562
SMP, a.s.	498 179	586 783	770 130	1 008 650
JMP - SMP	73 941	77 640	-73 655	-190 088

Z tabulky přepočteného počtu bodů, které již nejsou zaokrouhleny, je zřejmé, že zaměstnanci Oddělení měření Ostrava si lépe uvědomují nastolený trend ve společnosti, čili snahu o dosažení vyššího počtu zakázek, ale je nutno se dívat na benchmarking jako na celek včetně dvou předchozích analýz, protože jak již bylo několikrát zmíněno, tak ne ve všech oblastech činností je navýšení výkonnosti tak žádoucí jako v jiných, klíčových.

10.5 Projekt změny motivačního systému zaměstnanců oddělení měření společnosti JMP, a.s.

Tato část práce bude věnována návrhu změny motivace zaměstnanců, která by měla přinést zvýšení jejich výkonnosti a to ne pouze ve větším počtu uzavřených zakázek, ale také v celkovém způsobu fungování oddělení. Hlavní kostrou navrhovaných změn bude Maslowova pyramida potřeb a případně některé další motivační teorie. Samostatná kapitola, a to hned následující, bude věnována finanční motivaci zaměstnanců.

10.5.1 Návrh úpravy finančního motivačního systému

Jako jedním z hlavních problémů, a dá se bez nadsázky uvést, že klíčovým prvkem nefunkčnosti současného nastavení, je neinformovanost dotyčných o úpravě jejich mzdy na základě výkonu. V případě zachování požadavku o vzájemném nesdělování výše výkonové odměny by bylo možné řešit tuto situaci tím, že by na sdílený server byla dána tabulka v MS Excel, kde by byly záložky se jmény montérů uzamčeny a heslo by bylo známo pouze konkrétnímu montérovi a ten by se v případě zájmu mohl podívat, jakým způsobem mu byla vypočtena celá mzda, včetně výkazu všech výkonů.

Další disfunkčností celého systému je jeho určitá složitost, případně fakt, že výkonová odměna není ovlivněna pouze daným výkonem jedince, ale také jeho kolegů, protože každý měsíc je mu vyplácen procentuální podíl na celku. Jako jisté řešení této problematiky by bylo stanovit odměny za každý daný výkon ne v bodech, ale přímo v korunách. Čili montér by přesně věděl, že například za výměnu plynoměru na ověření do velikosti G 6 dostane určitou částku. V případě zachování poměrů dle bodového hodnocení zakázek lze provést přepočít tak, že by se za určité období spočetla celková vyplacená výkonová odměna a podělila počtem bodů za stejné období. Tímto způsobem lze vypočítat, že hodnota jednoho bodu je např. 0,0355 Kč. Následně by stačilo znásobit peněžní hodnotu jednoho bodu počtem bodů za daný druh úkonu.

Jako účelné by se na základě výše uvedeného jevílo používat systém přepočtu dle provedených úkonů pouze na 50% podíl s tím, že zbytek výkonové odměny by byl upravován dle plnění plánu ve čtyřech klíčových ukazatelích a nastavení algoritmu by bylo založeno na procentuálním překročení či nesplnění předem definovaných požadavků.

V případě výkonové odměny techniků by bylo také hlavním ukazatelem plnění plánů montérů, s nimiž technik spolupracuje. V případě, že by byl tento pracovník také vlastníkem určitého procesu, bylo by zohledněno, nakolik je tento proces funkční. Pro určitou motivaci lze také zvážit úpravu mimotarifní přírážky s přihlédnutím ke složitosti a zodpovědnosti za vykonávanou činnost u techniků, ale nelze zapomínat i na montéry, kdy tato fixní část mzdy by mohla být například jednou ročně upravována dle dlouhodobých výsledků.

Touto kapitolou bylo dáno za dost nejspodnějšímu patru Maslowovy pyramidy, čili stupni souvisejícímu s přežitím, což v moderní společnosti lze považovat za synonymum s penězi. V následující kapitole bude pokračováno dalšími patry, kde již nebude možno srovnávat se stávajícím nastavením, ale pouze přicházet s novými věcmi, jak již bylo uvedeno výše.

10.5.2 Zavedení prvků nefinanční motivace zaměstnanců oddělení měření JMP, a.s.

V této kapitole budou znovu připomenuty jednotlivé stupně Maslowovy pyramidy, ale již ne pouze teoretický popis, ale budou předloženy návrhy, jak konkrétní stupně využít k motivaci zaměstnanců Oddělení měření JMP, a.s.

První patro již bylo popsáno v předchozí kapitole, a proto rovnou přistupme k dalšímu, jenž je označováno jako potřeba bezpečí s pohledem do budoucna, což lze chápat jako mít i nadále zaměstnání. V případě této problematiky lze považovat také za prospěšné, aby si všichni zaměstnanci uvědomovali fakt, že pro JMP Net, s.r.o., čili distributora, je celá Divize distribuce společnosti JMP, a.s. pouze servisní organizací, kterou si najímá na údržbu svých sítí a klidně tato činnost může být vykonávána kteroukoliv jinou firmou. V současnosti je systém nastavený tak, že JMP Net, s.r.o. v nepravidelných intervalech porovnává náklady na jeden úkon, který platí oddělení měření s cenami externích společností. S touto situací je také nutné všem osvětlit fakt, že náklady na montéra jsou z 95% fixní, čili v případě zvýšení výkonu budou náklady na jednu provedenou zakázku nižší a společnost bude konkurenceschopnější.

Dalším patrem pyramidy je sounáležitost, potřeba někam patřit, být součástí většího celku. V tomto případě lze pracovat se značkou RWE, čili určitá hrdost na svého zaměstnavatele, který patří mezi firmy s největším ziskem v ČR.

Nebo také by stálo za zvážení každý měsíc provést vyhodnocení úspěšnosti jednotlivých oddělení na základě výše popsaného hodnocení výkonnosti s tím, že by jednou měsíčně byli vyhlášeni tři nejlepší z oddělení měření v rámci celé ČR. Způsob provedení by měl vypadat spíše jako určitá hříčka než nástroj na direktivní trestání, čili například plakát se stupni vítězů, na kterých by byly fotky pracovníků třech vítězných oddělení. Jakým způsobem by byly tyto fotky vytvořeny, by záleželo na fantazii každého oddělení a bylo by možno je kdykoliv obměnit. Jistá soutěživost by zde byla na místě, vždyť jen zmiňme, na jakém principu stojí celý sportovní byznys. Ono okřídlené „jsme mistři“ není nic jiného než potřeba někam patřit. Stejně jako pocit, že naše oddělení je nejlepší.

Další patro je popisováno jako uznání, ocenění. Z části byla tato problematika zmíněna v předchozím odstavci, ale v tomto případě je autorem spíše míněno uznání jednotlivce. Asi by nebylo příliš problematické pracovníkům ukázat podklady s hodnocením jejich výkonnosti, seřazeny dle dosažených výsledků. V žádném případě by se ale nemělo jednat o hledání těch, kteří svoji práci odvádějí špatně, ale právě naopak ukázat na ty nejlepší.

Jako ideální by bylo neprovádět přepočty na jednotlivé pracovní dny, které byly daným montérem odpracovány, čímž by bylo jasné, že pracovníci z konce seznamu jsou nevykonní, ale třeba jenom čerpali řádnou dovolenou, případně byli nemocní. Ukazatel výkonnosti by měl být reportován jednak za každý měsíc, ale také za celé období od začátku kalendářního roku, kde by se již začaly pomalu stírat rozdíly v řádných dovolených. Dalším faktem stojícím za zvážení je případný bonus pro tři nejlepší v daném roce předaný z rukou vedoucího oddělení měření celé JMP, a.s. a informací všem kolegům, kteří tři montéři byli ti nejlepší.

Poslední stupeň, schodek, je nazýván jako sebeaktualizace nebo seberealizace. Této problematice věnujme následující kapitolu, protože se jedná bezesporu o velmi důležité téma.

10.5.3 Vytvoření systému možnosti podávat zlepšovací návrhy

Nejednoho čtenáře, který již má určité zkušenosti s prací v různých podnicích, možná zarazí název této kapitoly respektive její první slovo, protože přece nelze vytvářet něco, co již musí dávno existovat. Na tento argument lze také odpovědět otázkou, proč pracovníci Oddělení měření nepřicházejí s novými nápady a návrhy na zlepšení. Protože žádné nemají? Nikdo, ani jeden? Protože vše funguje tak dokonale, že není co zlepšovat? Tak proč vzniká program FIT a další programy na zlepšování? Odpověď na danou otázku je banálně prostá, protože nemají jak a komu svůj nápad říci.

V případě snahy o zlepšení v oblasti znalostního managementu a nejen jeho, jak již zřejmě vyznělo z předchozích kapitol, by bylo velkým přínosem posunout montéry na škále vnímání kousek dále od písmenka X a blíže k Y v duchu teorie Douglase McGregora. Možná pouze ještě poznamenejme, ne zcela v duchu probírané problematiky, že posunutí vnímání na škále XY by si také zasloužili odběratelé, zákazníci respektive klienti.

Systém znalostního managementu by mohl být nastaven způsobem, že další z techniků by byl zodpovědný za přijímání nových nápadů od kohokoliv ze zaměstnanců. Danou myšlenku by zaznamenal a zkonzultoval se všemi dotyčnými, počínaje vlastníkem procesu, jehož by se úprava týkala, a měl by i možnost konzultace s právníkem společnosti, dále pak by byl samozřejmostí přístup ke všem technickým předpisům, jimiž je práce spojená se zemním plynem upravována. V určité dané periodě by své zpracované návrhy včetně citací předpisů, zákonů apod. předložil vedení oddělení měření a po případném schválení by tyto nové nápady byly rozeslány e-mailem všem, jichž se to týká, jako určitý soubor aktuálních nápadů.

V případě schválení vylepšení nebo inovace by tato skutečnost byla finančně ohodnocena na základě vyčíslení přínosu, který by byl součástí předkládaného návrhu. Dále pak by v souboru nápadů bylo zmíněno jméno pracovníka, jenž návrh podal, pro případ dotazů ze strany kolegů o upřesnění navržené změny.

V náplni práce technika by bylo dobré vést databázi nápadů a zlepšení určitých procesů, která by mohla být na sdíleném serveru oddělení měření, do kterého by měli přístup všichni pracovníci tohoto oddělení. Za zvážení by také stálo vytvoření sešitu v MS Word, ve kterém by byly odkazy na směrnice, které se dotýkají práce daného oddělení, protože v současné době je jich nepřeberné množství a jsou poměrně často měněny. Většina pracovníků 20 stránkový předpis nečte, protože se domnívají, že se budou touto problematikou zabývat až v okamžiku, kdy budou danou situaci řešit a stráví nemalý čas vyhledáváním až v okamžiku řešení problému. Roztřídění odkazů na směrnice by mohlo být provedeno například dle daných procesů, čili lze předpokládat snazší možnost nalezení toho konkrétního.

V několika předchozích kapitolách byly popsány systémy motivace zaměstnanců, jak již bylo zmíněno, tak za základní kámen celé problematiky je považována neefektivní komunikace a přístup k zaměstnancům.

V několika případech by mohlo být účelné navržení delegování části zodpovědnosti na montéry, protože pouze oni jsou v každodenním kontaktu s klienty a nejlépe chápou, co je pro jejich výkon nutné změnit. V případě, že budou stále považováni za pracovníky, kteří svoji práci nechtějí dělat a jediným způsobem, který je donutí k vyššímu výkonu, jsou restrikce, nebude zřejmě nikdy dosaženo výrazného posunu a výkon společnosti se bude zvedat pouze velmi pomalu a ztěžka. Klíčoví pracovníci budou totiž pouze neustále řešit, „jak to nejde“, místo toho, aby se snažili najít řešení, „jak to jde“ zcela v duchu citátu, který velmi přesně vystihuje danou situaci a uzavře tuto kapitolu: „V případě, že nejste součástí řešení problému, jste jeho tvůrci.“

11 ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ PROJEKTU ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI ODDĚLENÍ SPRÁVY PLYNOMĚŘŮ SPOLEČNOSTI JMP, A.S.

Cílem tohoto projektu bylo navrhnout možnost reengineeringu a zavedení vybraných prvků procesního řízení do jednotlivých oblastí činností daného oddělení, kdy na základě těchto změn lze reálně předpokládat zvýšení výkonnosti.

Na problematiku výkonnosti lze nahlížet z několika úhlů s tím, že první jmenujme finanční. V projektu bylo navrženo několik změn, které by po svém zavedení přinesly lepší organizaci práce: např. zkrácení dojezdových časů montérů, čili jedné z hlavních neefektivních činností, která v současné době zabírá zhruba 60% z celkové pracovní doby.

V projektu jsou také zmíněny čtyři klíčové procesy, kdy jejich hlavním dopadem by měla být úspora finančních prostředků, protože jak již bylo několikrát zmíněno, společnost podniká na regulovaném trhu a její příjmy jsou předem pevně stanoveny ERÚ, čili případné zvýšení zisku je možno pouze pomocí úspor.

V několika předchozích kapitolách byly navrženy změny, jejichž realizace by přinesla výrazné zvýšení prováděných výměn na ověření vlastními pracovníky, čili úsporu v řádech milionů korun, s minimálními dodatečnými náklady.

Projekt také nabízí zlepšení řešení velmi palčivé finanční problematiky společnosti, a to pohledávek, jejichž výše je téměř alarmující. V případě aktivnějšího přístupu k vymáhání dluhů lze jen velmi těžko odhadnout skutečný dopad, ale jakékoliv zlepšení, byť minimální, lze brát jako úspěch.

Funkčnost žádného z výše uvedených postupů by se neobešla bez efektivního měření a správně motivovaných zaměstnanců. Tyto oblasti jsou také podrobně rozebrány a v případě celkového dopadu na výkonnost společnosti je lze směle zařadit na stejnou úroveň jako procesy, byť lze jen velmi obtížně vyčíslit jejich konkrétní přínos.

Poslední oblast, které byl věnován prostor v projektu, jsou koncoví zákazníci a přístup k nim. Společnost JMP, a.s. si s sebou z minulosti nese image monopolní společnosti, která je jí v současném otevřeném trhu s energiemi spíše na obtíž, a z tohoto důvodu bylo navrženo několik úprav, jejichž výsledným efektem by mohl být onen „spolehlivý partner“, kterým by se RWE pro své zákazníky chtěla stát a tím pádem alespoň částečně zamezit hromadnému odchodu odběratelů zemního plynu a naopak získat nové zákazníky v oblasti prodeje silové elektřiny.

V případě zhodnocení nutnosti nových investic, případně dodatečných nákladů, vyplývajících z projektu, lze konstatovat, že pro účely výše uvedeného projektu není nutno vynakládat téměř žádné finanční prostředky. Všechny navržené změny vycházejí ze stávajícího vybavení a jsou spíše navrženy možnosti efektivnějšího využití kapacit, jimiž společnost v současné době disponuje.

Co se týče případných rizik navržených změn lze tyto považovat za zanedbatelné, protože společnost v současné době podniká s jedním z nejlepších technických vybavení a zároveň zaměstnává kvalitní pracovníky, kteří nezřídka kdy pracují u firmy dvacet a více let, čili disponují dostatečným množstvím zkušeností potřebných k úspěšné implementaci změn.

V současné době také společnost stojí na prahu nové dekády, jejímž hlavním jmenovatelem je projekt „Work force managment“, čili nový systém řízení pracovníků, jehož základem jsou tablety, kterými bude každý montér vybaven a pomocí nichž bude řízen. Změny, které byly v tomto projektu navrženy, lze také považovat za ideální pro nový plánovaný systém řízení, kdy všechny navržené úpravy by pouze znásobily efekt zavedení tabletů a pomohly by k bližší návratnosti investovaných prostředků za tyto nové technologie.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo nalézt možnosti zvýšení výkonnosti Oddělení správy plynoměrů společnosti Jihomoravská plynárenská, a.s.

Po rozboru jednotlivých činností následoval projekt, jehož základem byl reengineering a zavedení vybraných principů procesního řízení. Tímto způsobem by mohlo být docíleno lepšího sledování výkonnosti jednotlivých procesů, odstranění komunikačních bariér a v neposlední řadě kýženého zvýšení výkonnosti.

Je možná trochu paradoxem, že v případě zavedení navržených změn a zachování současného způsobu měření výkonnosti by zřejmě došlo k poklesu výkonnosti. Tento fakt je způsoben tím, že by nebyl nadále měřen pouze absolutní počet provedených zakázek, ale tyto by byly děleny na jednotlivé skupiny, kde lze za hlavní považovat čtyři klíčové procesy, na které by měl být kladen co možná největší důraz, protože právě tyto činnosti přinášejí společnosti největší užitek.

Slova uvedená v předchozím odstavci nejlépe vystihuje úprava v oblasti vyhodnocování počtů uzavřených zakázek, které jsou jednak přepočteny dle složitosti úkonu a také rozděleny dle přínosnosti pro společnost. Poměrně alarmující jsou nárůsty v oblasti kontrol a plombování, čili časově nenáročných činnostech, které velmi pozitivně vylepšují dosažený výkon, ale jejich užitečnost má pro společnost zanedbatelný význam.

Další část projektu je věnována zaměstnancům a jejich motivaci. Tento fakt se také velmi promítá do dosažených výkonů a je nad míru zřejmé, že pokud budou zaměstnanci správně motivováni, budou schopni odvádět daleko větší výkon. V případě Oddělení měření jsou zaměstnanci, respektive montéři, klíčovým článkem pro dosažení úspěchu.

V této práci bylo také několikrát zmíněno, že na danou problematiku nelze nahlížet pouze izolovaně, protože Jihomoravská plynárenská, a.s. je členem skupiny RWE v ČR, která není pouze distributorem zemního plynu, ale také obchodníkem s touto komoditou a před dvěma lety také vstoupila na trh s elektrickou energií. Z tohoto důvodu byly v projektu navrženy změny v přístupu k zákazníkům, protože jen zanedbatelné množství klientů chápe, kdo je distributorem a kdo obchodníkem a navíc by je tato skutečnost vlastně ani zajímat nemusela.

V úvodu této práce byl stanoven cíl zvýšit výkonnost Oddělení správy plynoměrů, a lze říci, že změny navržené v projektové části by mohly vést k požadovanému stavu, a to bez

větších zásahů do organizační struktury, byť ta by se po zavedení procesního řízení stala plošší a bylo by tak možno přistoupit ke zrušení některých nadbytečných mezičlánků.

Zdali budou některé z navržených řešení v budoucnu realizovány, nelze s jistotou říci, ale cílem práce bylo navrhnout změny, jejichž účelem bylo zvýšit výkonnost a lze v závěru konstatovat, že tento cíl byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFICKÉ PUBLIKACE

- BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.
- BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
- COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Praha: Management Press ve spolupráci s FC Czech, 2011. ISBN 978-80-7261-241-3.
- DRDLA, M. a K. RAIS. *Řízení změn ve firmě: reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7.
- DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-066-2.
- FIBÍROVÁ, J. a L. ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 807357084X.
- GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a R. HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- HAMMER, M. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-074-0.
- HAMMER, M. a J. CHAMPY. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8072610287.
- KOŠTURIÁK, J. a M. GREGOR. *Jak zvyšovat produktivitu firmy*. Žilina: InFORM, 2002. ISBN 8096858319.
- KUBEŠ, M. a L. ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.
- KUDERA, J. *Moderní teorie firmy*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-954-3.
- LEWTHWAITE, J. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem - vše, co byste měli znát a umět*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1727-9.

- NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 8024704706.
- ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- ŠOLJAKOVÁ, L. a J. FIBÍROVÁ. *Reporting*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.
- THORNE, K. a A. PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.
- TOMÁNEK, J. *Sborník managementu změn a reengineeringu*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 8072264281.
- TUČEK, D. a R. ZÁMEČNÍK. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2007. ISBN 978-80-228-1796-7.
- VYTLAČIL, M. a I. MAŠÍN. *Dynamické zlepšování procesů: programy a metody pro eliminaci plýtvání*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 193 s. ISBN 80-902235-3-2.

INTERNETOVÉ A JINÉ ZDROJE

- AZ Citáty, © 2009. Denně aktualizované citáty od všech autorů [on-line]. Leden 2009 [cit. 2012-03-28]. Dostupný z: <http://azcitaty.cz/citaty>
- ČESKO. Vyhláška č. 365 ze dne 15. října 2009 o pravidlech trhu s plynem. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 117, s. 5174-5236. Dostupný také z: www.mvcr.cz/soubor/sb117-09-pdf.aspx
- ČESKO. Vyhláška č. 545 ze dne 29. listopadu 2006 o kvalitě dodávek plynu a souvisejících služeb v plynárenství. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 177, s. 7497-7503. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=5023>

- ČESKO. Zákon č. 458 ze dne 28. listopadu 2000 o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 131, s. 7142-7189. Dostupný také z:
<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2000/sb131-00.pdf>
- ČESKO. Zákon č. 505 ze dne 16. listopadu 1990 o metrologii. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 83, s. 1882-1888. Dostupný také z:
<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1990/sb083-90.pdf>
- Intranet RWE, 2012. Intranet společností ve skupině RWE [on-line]. 1.4. 2006 [cit. 2012-01-28]
Dostupné pro zaměstnance RWE z: <http://intranet.rwe.cz/cs/index/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

RWE Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk Aktiengesellschaft

JMP, a.s. Jihomoravská plynárenská, a.s.

SMP, a.s. Severomoravská plynárenská, a.s.

ERÚ Energetický regulační úřad

ČMI Český metrologický institut

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Diamant podnikového systému (zdroj: Hammer a Champy, 2000, s. 82).....</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 2. Maslowova pyramida (zdroj: Bělohlávek, 1996, s. 172).....</i>	<i>27</i>
<i>Obr. 3. Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání (zdroj: Provazník, 2002, s. 198).....</i>	<i>29</i>
<i>Obr. 4. Tři základní strategické pilíře RWE v ČR (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 5. Analýza průměrného počtu zakázek ze strany obchodníků se zemním plynem v jednotlivých měsících roku 2011 (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 6. Počet plánovaných výměn plynoměrů v jednotlivých letech (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 7. Srovnání výkonnosti jednotlivých oddělení měření (zdroj: interní materiály RWE)</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 8. Počet žádostí o montáž plynoměru dle dnů v týdnu v roce 2011 (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 9. Počet provedených výměn plynoměrů na ověření montéry JMP, a.s. v jednotlivých letech (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>81</i>

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Průměrný počet zakázek v jednotlivých měsících roku 2011 v plánovacích oblastech (zdroj: vlastní zpracování).....	47
Tab. 2. Vertikální analýza aktiv JMP, a.s. (zdroj: vlastní zpracování).....	52
Tab. 3. Shrnutí nedostatků současného systému řízení Oddělení správy plynoměřů (zdroj: vlastní zpracování).....	64
Tab. 4. Návrh systému měření procesu demontáží plynoměřů z důvodu neoprávněného odběru plynu (zdroj: vlastní zpracování).....	76
Tab. 5. Vertikální analýza pracovních výkonů JMP, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)	87
Tab. 6. Vertikální analýza pracovních výkonů SMP, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)	88
Tab. 7. Horizontální analýza pracovních výkonů JMP, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)	89
Tab. 8. Horizontální analýza pracovních výkonů SMP, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)	90
Tab. 9. Porovnání výkonu na jednoho montéra mezi JMP, a.s. a SMP, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)	91

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Doporučený dopis – výměna plynoměru

Příloha II.: Doporučený dopis – výzva k umožnění přístupu k měřicímu zařízení II

PŘÍLOHA P I: DOPORUČENÝ DOPIS – VÝMĚNA PLYNOMĚRU

VÝMĚNA PLYNOMĚRU



Provozovatel distribuční soustavy

JMP Net, s.r.o.
Plynárenská 499
657 02 Brno
IČ: 27689841 DIČ: CZ27689841
Zápis v OR: Rejstříkový soud v Brně,
oddíl C, vložka 52276

Zákazník č.

Číslo a adresa místa spotřeby:

IČ: DIČ:
Zastoupen:

V dne

GENERÁLNÍ PARTNER
ČESKÉHO OLYMPIJSKÉHO TÝMU
2009-2012



Vážená paní/ Vážený pane,

do dnešního dne jste nereagoval/a na opakovaná oznámení termínu provedení výměny měřicího zařízení (plynoměru) na Vašem odběrném místě a neumožnil/a jste provozovateli distribuční soustavy přístup k měřicímu zařízení za účelem jeho výměny. Výměna je prováděna z důvodu končící platnosti ověření měřicího zařízení ve smyslu zákona č. 505/1990 Sb., o metrologii, ve znění pozdějších předpisů, tzn. platnosti potvrzení, že měřicí zařízení má požadované metrologické vlastnosti.

Neumožněním přístupu k měřicímu zařízení porušujete povinnost, která pro Vás plyne z § 62 odst. 2 písm. c) a z § 71 odst. 6 zákona č. 458/2000 Sb., energetického zákona, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „energetický zákon“), přičemž si Vás dovoluujeme upozornit, že takové jednání může být kvalifikováno jako přestupek, případně správní delikt, ve smyslu citovaného zákona.

V případě, že neumožníte přístup k měřicímu zařízení ani ve lhůtě do 30 dnů od doručení tohoto dopisu, může být uplynutím této lhůty distribuce plynu na Vašem odběrném místě kvalifikována jako neoprávněná distribuce ve smyslu § 74, odst. 3, písm. d) energetického zákona, se všemi, pro Vás z toho plynoucími důsledky, zejména možnostmi omezení nebo přerušování distribuce.

Pokud se, ve vlastním zájmu, rozhodnete nastalou situaci řešit, nabízíme Vám možnost sjednat si termín výměny měřicího zařízení, nejpozději však do **30 dnů od doručení dopisu**, a to jednou z uvedených možností:

- a) telefonicky: 840 11 33 55
- b) e-mailem na adresu:
- c) písemně na adresu:
RWE Distribuční služby
Úsek měření a technických služeb
Plynárenská 499/1657 02 Brno

S pozdravem

(na základě plných mocí)

Poznámka:

NONSTOP
ZÁKAZNICKÁ LINKA
840 11 33 55
info@rwe.cz

PŘÍLOHA P II: DOPORUČENÝ DOPIS – VÝZVA K UMOŽNĚNÍ PŘÍSTUPU K MĚŘÍCÍMU ZAŘÍZENÍ II

VÝZVA K UMOŽNĚNÍ PŘÍSTUPU K MĚŘÍCÍMU ZAŘÍZENÍ – II Kategorie: Domácnost



Provozovatel distribuční soustavy

JMP Net, s.r.o.
Plynárenská 499
657 02 Brno
IČ: 27689841 DIČ: CZ27689841
Zápis v OR: Rejstříkový soud v Brně,
oddíl C, vložka 52276

Zákazník č.

Číslo a adresa místa spotřeby:

IČ: DIČ:
Zastoupen:

dne

Vážená paní/ Vážený pane,

v zastoupení provozovatele distribuční soustavy, společností JMP Net, s.r.o. (dále jen „PDS“), Vám sdělujeme, že do dnešního dne jste, a to přes předchozí písemnou výzvu, neumožnil/a fyzický přístup k plynoměru (měřicímu zařízení) za účelem provedení odečtu měřicího zařízení.

Podle § 4 odst. 5 vyhlášky č. 108/2011 Sb. je PDS povinen provádět odečet spotřeby plynu nejméně 1x za 18 měsíců, přičemž PDS stanovil v Řádu provozovatele distribuční soustavy četnost pravidelných odečtů 1x za 12 měsíců. V případě nepřístupného měřicího zařízení je odebrané množství plynu stanoveno výpočtem podle přílohy č. 13 vyhlášky 365/2009 Sb. Neumožněním přístupu k plynoměru (měřicímu zařízení) porušujete povinnost, která pro Vás plyne z § 62 odst. 2 písm. c) a z § 71 odst. 6 zákona č. 458/2000 Sb., energetický zákon, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „energetický zákon“).

Vyzýváme Vás proto, abyste umožnil/a přístup k měřicímu zařízení v místě spotřeby
dne, v době oddo

Pokud se ve vlastním zájmu rozhodnete nastalou situaci řešit, je, po předchozí domluvě, možné určit jiný termín provedení odečtu. **Kontaktujte nás nejpozději 7 dní před shora uvedeným termínem**, a to jednou z uvedených možností:

- a) písemně na adresu:
RWE Distribuční služby
Oddělení správy odečtů
Plynárenská 499/1
657 02 Brno
- b) telefonicky: 840 11 33 55

Pokud ani po této opakované písemné výzvě bez vážného důvodu neumožníte provozovateli distribuční soustavy fyzický přístup k měřicímu zařízení za účelem provedení kontroly, odečtu, údržby, výměny či odebrání měřicího zařízení, má provozovatel distribuční soustavy, ve smyslu ustanovení § 59, odst. 1, písm.j) bod 7 energetického zákona, právo omezit nebo přerušit do předmětného odběrného místa distribuci plynu. Současně může být toto jednání kvalifikováno jako přestupek podle ustanovení § 90 odst. 1 písm. p) energetického zákona, za který může být Energetickým regulačním úřadem uložena pokuta až do výše 100 000,- Kč.

S pozdravem

(na základě plných mocí)

GENERÁLNÍ PARTNER
ČESKÉHO OLYMPIJSKÉHO TÝMU
2009-2012



NONSTOP
ZÁKAZNICKÁ LINKA
840 11 33 55
info@rwe.cz