

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Řízení firmy Sefima, s.r.o.

Sefima Ltd. management

DP – PE – KPE – 200712

JAN FILIP

Vedoucí práce: Ing. Jiří Lubina, Ph.D. (Katedra podnikové ekonomiky)

Konzultant: Ing. Aleš Maršík (Sefima, s.r.o.)

Počet stran: 77

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 9. května 2007

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146088495

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jan FILIP

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Název tématu: Řízení firmy Sefima, s.r.o.

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

Diplomovou práci zaměřte na problematiku organizace práce ve firmě s ohledem na procesy, připravované navýšení počtu zaměstnanců a uplatnění metodiky souboru norem ČSN EN ISO 9000:2001.

1. Analýza systému řízení firmy
2. Analýza současného stavu dokumentace organizace firmy
3. Případová studie na vybraný problém
4. Shrnutí poznatků a doporučení pro změnu organizace a řízení firmy
5. Zhodnocení přínosů

100
V29/04 H

KPE
74s, L4J s. pul.

ob., tab.

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 9. května 2007



Podpis:

Poděkování

Tato diplomová práce by nikdy nemohla vzniknout bez pomoci některých důležitých osob. Proto je mojí povinností na tomto místě některým jmenovitě poděkovat.

V první řadě jsem vděčný za spolupráci všech pracovníků společnosti Sefima, zejména jejímu jednateři Ing. Aleši Maršíkovi, za poskytnutí veškerých materiálů i nápadů. Mé díky také patří vedoucímu práce Ing. Jiřímu Lubinovi, Ph.D.

V neposlední řadě musím poděkovat své rodině, která mě v práci podporovala a poskytla potřebné zázemí.

Resumé

Úkolem této diplomové práce je zpracování problematiky organizace práce ve firmě, zejména s ohledem na procesy, připravované navýšení počtu zaměstnanců a uplatnění metodiky souboru norem ISO 9000. Celá práce je rozdělena do čtyř základních kapitol. První část je věnována teoretickým východiskům, detailně se tedy věnuje procesům, procesnímu přístupu a jeho srovnání s funkčním přístupem. Dále je zde podkapitola věnovaná monitorování procesů a jejich změnám, které představuje metoda reengineeringu. Poslední podkapitola je zaměřena na procesy s ohledem na jejich uplatnění v managementu jakosti. Druhá kapitola obsahuje úvodní části případové studie, zaměřuje se na analýzu současného stavu organizace podniku a provedení částečných změn ve funkčních pozicích i organizační struktuře. Ve třetí části je popsán postup zavádění procesního přístupu ve firmě. Ve čtvrté kapitole je shrnutí a vyhodnocení získaných poznatků.

Summary

The task of this thesis is the processing of problems of factory organization, primarily considering the processes, increase of the number of the employees and application of the methodology ISO 9000. The whole thesis is divided into four chapters. The first one pays attention to the theoretic resources and is concentrated on the processes in details, process approach and its comparison with functional approach. The next subchapter is designed to monitoring of the processes and their changes, which represents the method of reengineering. The last chapter is focused on processes considering their use in Quality Management. The second chapter includes introductory parts of a case study and targets the analysis of the present state of the company organization and fulfilment of partial changes in functional positions and organization scheme too. In the third part there is a description of an implementing process approach in the firm. The fourth chapter contains summary and interpretation of acquired pieces of knowledge.

Klíčová slova

proces	process
procesní přístup k řízení	process management/process approach
organizace	organization
reengineering	reengineering
organizační struktura	organization scheme
model	model
odpovědnost	responsibility
podnik	enterprise
řízení	management
činnost	activity/operation
zaměstnanci	employees/staff
vedení podniku	front office
monitorování	monitoring/control
identifikace	identification
zlepšování	improvement
dokumentace	evidence/documentation

Obsah

Úvod	11
1. Teoretická část	13
1.1 Procesy a procesní přístup	13
1.1.1 Proces	13
1.1.2 Procesní přístup	17
1.1.3 Procesní vs. funkční přístup	21
1.1.4 Procesní přístup a organizace práce	25
1.1.5 Procesní týmy	26
1.2 Monitorování procesů a jejich změny (reengineering)	27
1.2.1 Monitorování a měření procesů	27
1.2.2 Změny procesů	30
1.3 Management jakosti a procesy	39
2. Analýza současné organizace podniku	44
2.1 Popis funkčních míst a organizační struktura	46
2.1.1 Stávající rozdělení činností	48
2.1.2 Rozdělení činností po analýze a racionalizaci	50
2.1.3 Organizační struktura	52
2.2 Stanovení odpovědnosti	55
3. Zavedení procesního přístupu	58
3.1 Analýza procesů ve firmě	59
3.2 Modely procesů ve firmě	63
3.3 Systémy řízení procesu	64
4. Shrnutí a vyhodnocení poznatků	71
Závěr	73
Seznam literatury	75
Seznam příloh	77

Seznam použitých zkratk a symbolů

ad.	a další
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
BNS	Business Navigation (angl.)
BPR	Business Process Reengineering (angl.) = reengineering podnikových procesů
cca	cirka (zast.) = přibližně, zhruba
cit.	citováno
č.	číslo
EFQM	European Foundation of Quality Management (angl.) = Evropská nadace pro management kvality
IT	informační technologie
KAM	Key Account Manager (angl.)
KPM	komplexní procesní model
např.	například
obch.	obchodní
popř.	popřípadě
př.	příklad
QFD	Quality Function Deployment (angl.) = rozvoj funkcí jakosti
SMJ	system managementu jakosti
SPC	Statistic Process Control (angl.) = statistické řízení procesu
SW	software (angl.) = programové vybavení počítače
tj.	to je
TQM	Total Quality Management (angl.) = komplexní (úplné) řízení jakosti
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
vč.	včetně
viz.	videlicet (lat.) = jmenovitě

Úvod

Organizační uspořádání firem i dalších institucí patří k důležitým předpokladům jejich výkonnosti. Organizace může podporovat motivaci, osobní odpovědnost, spolupráci i rychlou komunikaci, naopak se také může velmi rychle stát zdrojem nepružnosti, vyšších nákladů, nadměrné zaměstnanosti nebo komunikačních šumů. Správné vymezení vzájemných vztahů a pravomocí pracovních míst i jejich účelné seskupení a racionalizování patří k základním úkolům managementu.

To byl také velký úkol pro vedení firmy Sefima. Po několika letech fungování společnosti, kdy zde pracoval úzký kolektiv lidí, vedení podniku zjistilo, že některé pracovní funkce se překrývají, že nikdo ve firmě přesně neví, jaké činnosti jsou v jeho kompetenci, na co má pravomoci a mnoho dalších aspektů. Tento problém se potvrdil okamžitě při prvním zevrubném prozkoumání fungování firmy. Další otázka následně vyvstala, že je třeba lepší orientace v organizaci podniku, jelikož vedení společnosti v blízké době uvažuje o rozšíření kolektivu pracovníků a bez řádného popisu pracovních funkcí není možné zapracovávat nové zaměstnance. Pro tyto hlavní cíle byla navržena koncepce této práce.

Protože již žijeme v 21. století, staly se klasické principy tvorby organizace předmětem kritiky. Do popředí zájmu všech manažerů se dostal procesní přístup k tvorbě organizačních systémů. Tento princip uplatňuje zejména podřízení organizace hladkému průběhu procesů přinášejících přidanou hodnotu. Změna organizačního myšlení může firmám přinést snížení nákladů, posílení odpovědnosti nebo lepší výkonovou motivaci pracovníků. Ani tento aspekt nemůže zůstat bez odezvy v moderní obchodně-výrobní společnosti, na což také reagovalo vedení firmy. Užitím procesního přístupu zamýšlí zlepšit přehled o všech činnostech firmy pro následnou eventuální kontrolu.

Ačkoliv společnost Sefima produkuje svoje výstupy zejména formou individuálních projektů, tak i zde lze vysledovat pravidelně se opakující činnosti, které vstupují do jednotlivých etap. Rozpoznání těchto činností bylo právě dalším úkolem vedení firmy Sefima. Důkladnou analýzou činností firmy se pokusit aplikovat procesní přístup do organizace a využít tím získané podklady pro případné změny a racionalizace jejího fungování.

Shrnutím předešlých odstavců dostávám jasné cíle této diplomové práce, které jsou stanoveny ve spolupráci s pracovníky firmy Sefima. Uvažuje se, že v celém průběhu prací bude požadováno věcné stimulování a přinášení nových nápadů pro vedoucí pracovníky podniku, kteří je budou využívat pro provádění analýz. V první řadě proběhne důkladná analýza všech pracovních míst ve firmě, získání maximálního množství informací o jejich současných činnostech a získání osobních vyjádření jednotlivých pracovníků na těchto pozicích. Na tuto fázi bude navazovat racionálnější stanovení nové organizační hierarchie, včetně definic pracovních míst, jejich odpovědností a pravomocí.

Druhá etapa bude představovat zavedení procesního řízení organizace v podmínkách firmy Sefima. Vedení společnosti provede znovu přezkoumání všech činností, ale tentokrát z pohledu ucelených procesů, tím se získají nejenom popisy jednotlivých procesů, ale i celkový grafický model, na kterém se snadněji hledají případné náměty ke zlepšení či slabá místa. V návaznosti na návrh procesního řízení, budou v jedné kapitole navrženy přístupy k možnému dalšímu řízení procesů a podněty pro vedení společnosti.

K úspěšnému splnění všech vytýčených cílů bude sloužit teoretický podklad pro tvorbu organizačních struktur, procesní řízení a modelování procesů. Jelikož je procesní přístup v současnosti také středem pozornosti nového souboru norem ISO 9000, tak je možné vzít jeho přístupy jako částečný základ zkoumání. Současně dostane prostor téma reengineeringu, které s procesním řízením úzce souvisí a umožňuje efektivní změny podnikových procesů. Samotné analýzy budou prováděny v podobě tabulek a grafů (organizační schéma, matice odpovědnosti), ve kterých lze nejlépe utřídit dané informace a zkoumat uceleně jednotlivý problém. Modelování procesu by mělo vyústit v návrh vývojového diagramu nebo podobného vhodného grafického znázornění, které umožní jeho přehledné zobrazení a případné úpravy.

Práce pro společnost Sefima, s.r.o. je pro mě velkou výzvou, protože umožňuje přímé aplikování teoretických znalostí nejenom z managementu, ale také z řízení jakosti a dalších disciplín. Velmi pozitivním aspektem je seznámení se s analýzou procesů, což je jeden z největších manažerských fenoménů dneška.

1. Teoretická část

1.1 Procesy a procesní přístup

1.1.1 Proces

Startem každého procesu je informace – pokyn k zahájení činnosti. Následují vlastní činnosti, které probíhají na základě dalších informací (technologický postup, příkaz, recept atd.). Tyto činnosti probíhají tak dlouho, dokud řešení nedospěje k plánovanému výsledku, stav zpracovávaného předmětu (služby) dosáhne stanovené úrovně, proces je ukončen. Předmětem procesů mohou být informace (vstupem i výstupem jsou informace) nebo materiál, který je postupně přeměňován – z polotovaru do výsledného výrobku. Proces je realizován lidmi, ti jsou hlavním zdrojem (vstupem) nutným k uskutečňování procesu. Různí lidé sdělují své požadavky, jiní podle nich plánují produkty a jiní zase realizují procesy. Dalším nezbytným vstupem jsou stroje a jiná zařízení (označeny např. jako infrastruktura). Veškeré procesy probíhají v určitém prostředí, to vytváří vhodné podmínky pro lidské zdroje i infrastrukturu, aby optimálně probíhaly veškeré činnosti, operace atd.

Koncem 20. století přestala zákazníkům vyhovovat sériová uniformita. Sice dále předpokládají sériovou úroveň kvality, ale k tomu požadují individuální provedení, které požaduje pružnou reakci. Organizační struktura fixovaná na realizaci velkých sérií je těžkopádná, protože vnitřní předpisy stanovují určité neměnné postupy, jež musejí být dodrženy, přestože v některém případě jsou zbytečné až kontraproduktivní. Ovšem tlak zákazníků je neúprosný a reorganizace problém neřeší – tak byly objeveny procesy.

Produkt je výsledkem procesu, na jeho vlastnostech se více či méně podílejí všechny procesy v podniku, proto již nestačí jen kontrolovat výsledky výrobních procesů, ale musí se především plánovat procesy, které mohou mít vliv na výsledné vlastnosti produktu. Od začátku až do konce musí být plán i průběh procesu ověřován ve vztahu k požadavkům zákazníka. Tím se zaručí zpětná vazba, která v podobě vstupních informací může znamenat produkování zákaznický úspěšného produktu. Výstup z procesu může být zcela spotřebován nebo užít bez cíle vytvoření nové hodnoty. Všeobecně se ovšem předpokládá, že výstup jednoho procesu je vstupem do jiného procesu.

[7]

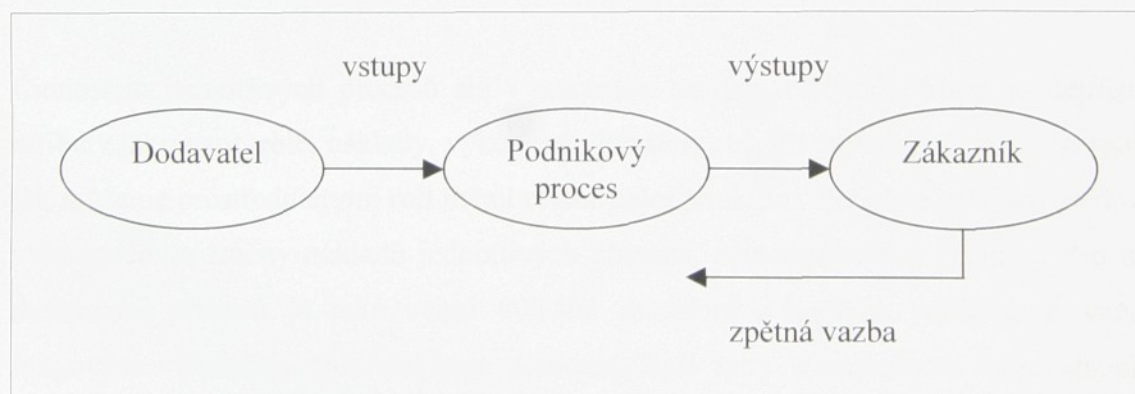
V praxi se můžeme setkat s mnoha podnikovými procesy a ty je možno také definovat mnoha způsoby:

- „transformace vstupů do konečného produktu prostřednictvím aktivit přidávajících tomuto produktu hodnotu, za kterou zákazník zaplatí“,
- „posloupnost činností, které se musí pravidelně vykonávat, aby bylo dosaženo požadovaného efektu (cíle)“,
- „soubor úkonů a aktivit, které vedou k dodání výrobků a služeb zákazníkovi“,
- „sekvence činností s jasně vymezeným počátkem a koncem“.

Soubor norem ISO 9000:2000 definuje proces jako:

„soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy“, kde je samozřejmě velmi důležitý dovětek, že je podstatné vytváření přidané hodnoty pro zákazníka.

Jednoduchý model procesu lze znázornit pomocí grafických symbolů, jehož účelem je definovat vstupy procesu a jejich zdroj, proces samotný a zákazníka i s ním spojené výstupy (důležitá je zde zpětná vazba).



Obrázek 1: Základní schéma podnikového procesu

Zdroj: [4], str. 13, vlastní zpracování

I přes velké množství velmi podobných definic procesu zůstává několik velmi důležitých charakteristik, které musí mít každý proces.

Je opakovatelný, pokud je standardizován.

Jeho výstupem je produkt nebo služba s přidanou hodnotou.

Je měřitelný parametry, jako jsou kvalita, náklady, průběžná doba apod.

Procesy mají zákazníky: to znamená, že mají stanovené výstupy, u nichž je možné přesně určit jejich příjemce. Podle způsobu realizace procesu můžeme rozlišovat dva druhy zákazníků. **Vnitřní (interní) zákazník** přebírá vstup od zdroje v rámci jedné organizace. **Vnější (externí) zákazník** se nachází mimo firmu a užívá její finální výrobek, jakožto výstup celkového procesu.

Procesy mají vlastníka: lze určit osobu (nebo pracovní tým), která je odpovědná za výsledky a průběh daného procesu. Odpovědnost je míra delegování kompetencí, kterými musí být daná osoba vybavena, aby proces mohl být řízen k plánovanému cíli – splnění specifikací požadavků zákazníků. Tato osoba působí navenek při dohadování kvalitativních i kvantitativních cílů, ale také dovnitř. Stanovené cíle vysvětluje a současně funguje jako kontaktní osoba pro všechny koordinační, schvalovací a problémové situace.

Je jasně vymezen jeho začátek a konec a návaznost na další procesy.

Využívá podnikové zdroje (finanční, hmotné, lidské).

Kromě toho můžeme také rozeznávat procesy spuštěné v systému jako autonomní nebo kooperující. *Autonomní* proces nemůže ovlivňovat ani nemůže být ovlivňován žádným jiným souběžným běžícím procesem v systému. *Kooperativní* proces může ovlivňovat nebo být ovlivňován jiným procesem spuštěným v systému, proces s ním sdílí data.

Činností jednotlivých procesů ale i procesům samým můžeme přiřazovat nejrůznější atributy jako např. role, náklady, výkonové ukazatele atd. Při změně podnikových procesů tak můžeme prostřednictvím rolí měnit organizační strukturu. Podobně můžeme sledovat a vyhodnocovat změny nákladů jednotlivých činností, případně celých procesů. Pro účely definování procesů je také velmi důležité rozdělení z hlediska vnitřního a vnějšího fungování podniku, tedy můžeme sledovat čtyři typy v současnosti objevujících se procesů:

- 1) **klíčové procesy** - jsou kritické pro fungování podniku a přímo se vztahují k externím zákazníkům. Jsou to obvykle primární aktivity hodnotového řetězce, lze je snadno popsat a jejich přeprojektování může mít pozitivní dopad na konkurenceschopnost a umístění v konkurenčním prostředí, př. uspokojení objednávky;

- 2) **podpůrné procesy** - mají interní zákazníky a mají podporovat klíčové procesy. Lze je snadno popsat, ale mají vliv spíše na interní efektivitu podniku, př. správa lidských zdrojů;
- 3) **procesy obchodní sítě** - překračují hranice podniku a dotýkají se dodavatelů, zákazníků a obchodních partnerů. Procesy obchodní sítě jsou složitější a hůře popsatelné. Jejich přeprojektování se ovšem projeví přímo na konkurenceschopnosti podniku.
- 4) **manažerské procesy** – pomocí nich firma plánuje, organizuje a řídí zdroje, mají dopad na vnitřní efektivitu a jsou značně složité.

Takto kvalifikuje procesy Earl, ale podle jednotlivých dalších autorů existují i rozdílné druhy podnikových procesů, dělené například podle produktově a tržně zaměřených složek podnikové strategie, takto můžeme jmenovat konkurenční procesy, procesy infrastruktury, klíčové procesy a podpůrné procesy (Edwards a Peppard). Z hlediska norem ISO a určitého zjednodušení je vhodnější rozdělení procesů do tří základních kategorií, které pokrývají veškeré možné činnosti uvnitř podniků.

- **Řídící procesy** (strategické plánování, řízení kvality a inovací) – zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů.
- **Hlavní procesy** (výroba, logistika, řízení vztahů se zákazníky) – vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka, jsou tedy součástí hodnototvorného řetězce organizace.
- **Podpůrné procesy** (ekonomika, personalistika, IT) – zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají hmotné i nehmotné výstupy, přitom ale nejsou součástí hodnototvorného řetězce.

[9]

V souvislosti s procesy můžeme také stanovit základní pojmy, které se užívají.

Vstupy

Vstupem do procesu mohou být materiály, suroviny, ale i informace nebo instrukce. Jejich poskytovatelem může být externí dodavatel nebo další interní proces.

Výstupy

Výstupem jsou většinou výrobky, služby, informace apod., které mají užitek pro uživatele. Odběratelem může být externí zákazník i další interní proces.

Vlastník

Vlastníkem je vedoucí pracovník, který je odpovědný za řízení daného procesu jako celku, tedy za jeho průběh a výsledky.

Termíny

Procesy musí probíhat ve stanoveném časovém režimu, na něm je každý proces vymezen.

Náklady

Ke každému procesu a jeho jednotlivým činnostem lze přiřadit náklady na jejich zabezpečení.

Myšlení a jednání manažerů v propojených postupech tedy dává uživatelům šanci získat přehled nad celkovým hodnototvorným řetězcem a zlepšit celkové provozní dění tím, že budou maximalizovat účinnost a výkon, optimalizovat podpůrný výkon a minimalizovat nevhodné či chybné aspekty. Ideálním procesem tedy můžeme nazvat jev, kdy je podáván pouze užitečný výkon v nepřetržité řadě vytvářející hodnoty ve způsobilých jednotlivých krocích. V praxi lze ale takového stavu dosáhnout jen zřídka, proto se raději užívá přístupu optimalizovaných procesů, které se přibližují k cíli nulové chyby. Z toho důvodu je nutné ve společnostech ovlivňovat podnikové parametry, které se nejvíce starají o celkový úspěch produkce a ziskovost firem:

- personál: počet, kvalifikace, odměňování;
- organizace: organizace postupů/struktury, pracovní podmínky;
- produkty: nabídka a poptávka, vývoj, technologie;
- uvádění na trh: cílové skupiny, získání podílu na trhu, odbytové cesty;
- financování: podíl vlastního kapitálu.

[6]

1.1.2 Procesní přístup

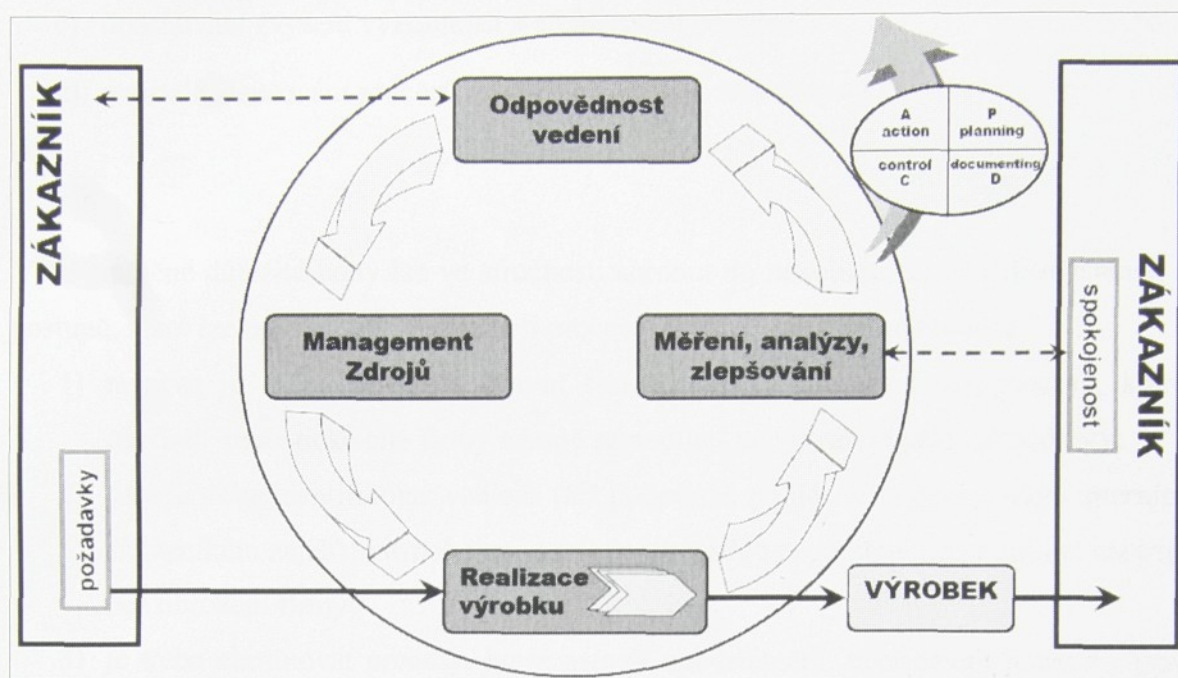
Management procesů nemá dlouhou historii, v odborné literatuře se s tímto pojmem můžeme setkat od přelomu osmdesátých a devadesátých let. K jeho rozšíření došlo hlavně v souvislosti se zaváděním síťových softwarových aplikací a reengineeringových projektů.

Znalost procesního přístupu umožňuje managementu lépe pochopit děje, které ve firmě probíhají, posoudit opodstatněnost realizace určitých činností, jejich správné uspořádání a úroveň jejich výsledků. Procesní orientace přináší podnikům klíčovou výhodu, která je nezbytná pro zabezpečení jejich dlouhodobé konkurenceschopnosti. Na úvod je dobré podotknout, že management procesů není sám o sobě formou organizace ve smyslu strukturálních organizací, ale daleko více představuje nástroj nebo metodiku pro rozvoj organizací.

Procesní přístup je definován a vychází z předpokladu, že příčinou nevyhovujících ekonomických výsledků jsou špatně probíhající procesy. Z toho důvodu je třeba všechny procesy zefektivnit a eliminovat ty, které nepřinášejí přidanou hodnotu pro zákazníka. Společnost může dosáhnout svého trvalého růstu právě přes dva základní přístupy:

a) posilování vztahů se zákazníky, b) zvyšování úrovně portfolia vlastních produktů.

Aby firma mohla efektivně napravit své procesy, musí je nejprve správně rozpoznat a popsat. K tomu slouží znázornění procesů do procesního modelu. Zjednodušená verze takového modelu je publikována v normách systému managementu jakosti od roku 2000 v kapitole 0.2. Současně tyto normy rozlišují celkem čtyři kategorie procesů, které se staly nosníky současného procesního modelu: a) vše co souvisí s řízením (odpovědnost vedení); b) zajišťování zdrojů (lidé, zařízení, finance, pracovní podmínky atd.); c) realizace výrobku; d) procesy pro další rozvoj organizace (měření, analyzování a zlepšování). Vše je sledováno tzv. „Demingovým cyklem“ **PDCA** (Plan-do-check-act = plánuj-dělej-kontroluj-jednej). Tento model sám o sobě ještě netvoří žádnou vypovídající síť (procesy neznázorňuje na podrobné úrovni), avšak pokrývá požadavky mezinárodních norem. Velmi dobře lze také vypožorovat jeho orientaci na zákazníky, kteří hrají roli při stanovení požadavků jako vstupů pro organizaci a vytvářejí svou spokojeností současně zpětnou vazbu pro řízení podniku.



Obrázek 2: Model procesně orientovaného SMJ a neustálého zlepšování
Zdroj: ČSN EN ISO 9001:2001 *Systémy managementu jakosti – Požadavky*.

V souvislosti s procesně orientovaným modelem normy ve stejné kapitole definují také procesní přístup a definování procesů. Norma podporuje přijímání procesního přístupu při vývoji, uplatňování a zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti s cílem zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků. Aby organizace fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy, může být považována za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces.

Aplikace systému procesů v organizaci spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením lze nazývat „procesní přístup“. Výhodou procesního přístupu je nepřetržité řízení vazeb mezi jednotlivými procesy v systému procesů, jakož i jejich kombinování a vzájemné působení.

Takový přístup, je-li použit v systému managementu jakosti, zdůrazňuje důležitost:

- počtení požadavků a jejich plnění,
- potřeby zvažovat procesy z hlediska přidané hodnoty,

- c) dosahování zvýšení výkonnosti a efektivnosti procesů,
- d) neustálé zlepšování procesů na základě objektivního měření.

[3]

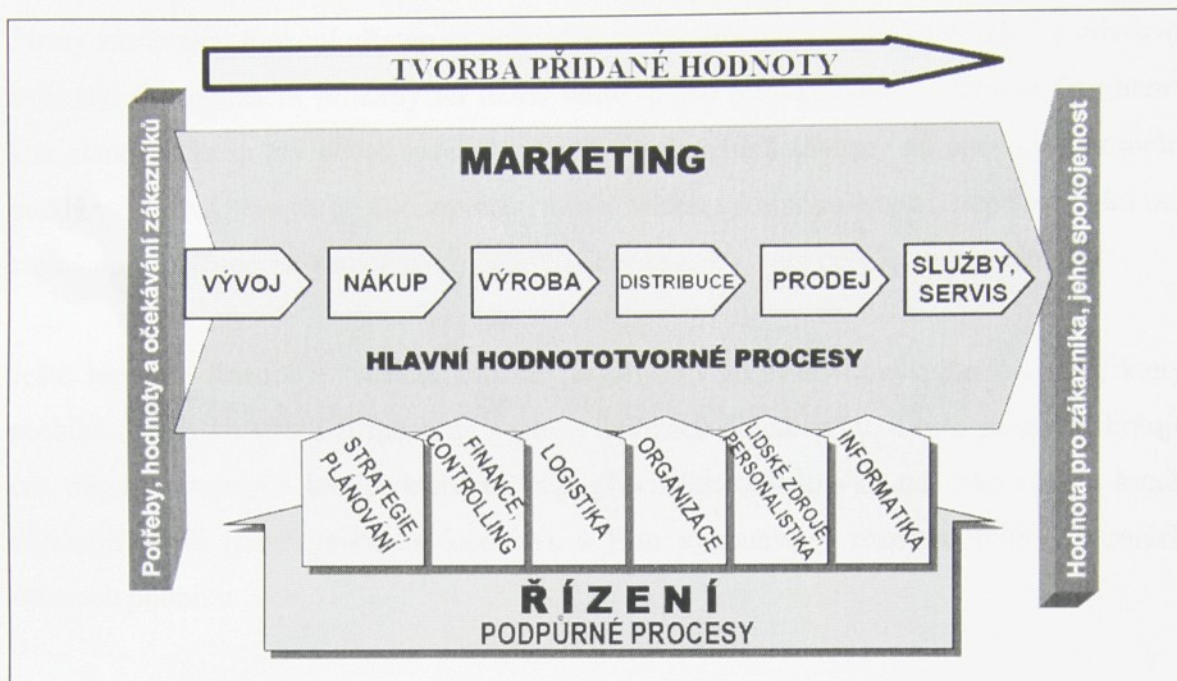
Výše zmíněné důležité body lze ve stručnosti shrnout do několika základních myšlenek a postupů, které lze uplatnit při identifikaci procesů a tvorbě procesního modelu:

- 1) nejprve je třeba definovat hlavní (též klíčové, hodnototvorné) procesy, které naplňují strategické cíle firmy a které se podílejí na vytváření přidané hodnoty;
- 2) dále je třeba identifikovat vedlejší (též podpůrné, pomocné) procesy, které interním zákazníkům zajišťují uspokojení příslušných potřeb nebo které nelze zajistit externě bez ohrožení firmy;
- 3) je třeba eliminovat procesy, které nemají opodstatnění, nepřidávají hodnotu, jsou duplicitní, ztrátové nebo zbytečné;
- 4) do existujících procesů (hlavních i vedlejších) je třeba doplnit činnosti chybějící a naopak inovovat činnosti prováděné neefektivně.

[2]

Takovým postupem vytvoříme ve firmě procesní organizaci, která se diametrálně liší od tradiční liniově funkcionální či divizní organizace. Procesní organizace má identifikovány hlavní i podpůrné procesy, kterým se přiřadí zákazníci a jsou definovány hodnotou vytvářející pro zákazníka (interního i externího), dále má každý proces svého vlastníka odpovědného za optimální průběh a výstupy (odpovědnost za výsledek a ne za výkon činnosti), eliminace procesů nevytvářejících hodnotu a pro všechny procesy jsou stanoveny indikátory žádoucího výkonu (měřitelné cíle, standardy). Hlavním indikátorem je ovšem spokojenost zákazníka s výstupem, jinak je uplatňována metoda permanentního zdokonalování, aby se zlepšily výkonové parametry pro zákazníka (jakost výrobku, služeb a zákaznický komfort, rychlost časování, kvalita značky, cena atd.).

Po provedení důkladnější analýzy procesů můžeme na rozdíl od modelu z normy ISO použít složitější model, který již popisuje jednotlivé druhy procesů (klíčové, podpůrné) a znázorňuje tvorbu přidané hodnoty pro uspokojení potřeb zákazníků.



Obrázek 3: Procesní struktura – komplexní procesní model (KPM)

Zdroj: Tůma, Miroslav. *Implementace SMJ na základě procesní organizace včetně SW podpory* [online]. květen 2005, [cit. 2007-03-15]. <http://www.ipm-plzen.cz/import/1116410736_import-Implementace_SMJ_na_zaklade_PO_vcetne_SW_podpory.pdf>.

1.1.3 Procesní vs. funkční přístup

Procesní přístup je dnes považován za základ perspektivního úspěšného podnikového řízení. Zatímco funkční přístup je stále praktikován ve velké míře v mnoha firmách. Velmi neodborně ho můžeme definovat jako malování obdélníků s popisem, co se v nich má dělat, do nich najímat lidi, kteří o sobě říkají, že to umí a poté můžeme doufat, zda se spolu nějak dohodnou. Naopak procesní přístup je to, když se ví, co je nutno dělat pro uspokojení zákazníka, je jednoznačně definována kvalifikace, vstupy a informace, které jsou nutné pro každou činnost. Potom je snadné vybrat lidi, kteří umí to, co se po nich vyžaduje a budou to moci bez dohadování dělat.

Firmy zastávající funkční přístup se prakticky zaobírají svými úkoly a tím jakoby odvozují svůj styl i organizační principy od teorie dělby práce publikovanou Adamem Smithem¹, kde stanovil, že určitý počet specializovaných pracovníků továrny na špendlíky, z nichž každý vykonává při výrobě dílčí operaci, může za den vyrobit podstatně více špendlíků než stejný počet všeobecně zaměřených dělníků, kdy každý vyrábí celý špendlík sám.

Ještě lépe lze ilustrovat tradiční funkční organizaci popisem obvyklého procesu, který probíhá takřka ve všech firmách na světě – realizace objednávky. Tento proces zahrnuje cca deset postupných kroků, které začínají převzetím objednávky od zákazníka a končí dodáním zboží (popř. jejím zaplacením), a jsou vykonávány různými lidmi v různých útvarech podniku.

Někdo objednávku v útvaru obchodu přijímá, eviduje a kontroluje z hlediska úplnosti a přesnosti údajů, potom objednávka přechází do finančního útvaru, kde jsou prověřeny předpoklady jejího zaplacení zákazníkem. Dále pak někdo určí cenu, přes ověření v útvaru skladování, zda je zboží k dispozici nebo v druhém případě se dostane do útvaru plánování výroby, který vydá příkaz k výrobě. Nakonec útvar odbytu určí harmonogram dodávky, útvar dopravy stanoví způsob přepravy. Objedávka je poté zkompletována, překontrolována a naložena, následně je předána dopravci, který ručí za její dodání.

Na první pohled velmi složitý proces má z hlediska dělby práce (A. Smith) a principu manažerské kontroly a odpovědnosti (A. Sloan) znatelné výhody. Pro výkon práce nepotřebuje firma lidi s vyšším vzděláním, každý pracovník má konkrétní odpovědnost za vykonávání jednoho prostého úkolu a každý, kdo je součástí procesu je za svou práci odpovědný v rámci jednoho řetězce příkazovací pravomoci.

Proti těmto zdánlivým výhodám funkčního principu stojí několik negativních aspektů:

- 1) v podniku neexistuje pracovník, který by byl schopen sledovat proces a jeho výsledky jako jeden celek a proto také nemůže za něj být odpovědný pouze jeden člověk;

¹ Adam Smith. *O původu bohatství národů*. 1776.

- 2) žádný zaměstnanec zapojený do uvedeného procesu nemůže sám o sobě říct zákazníkovi, v jakém stadiu plnění se jeho objednávka právě nachází a kdy bude dokončena;
- 3) proces je náchylný k poruchám v důsledku participace velkého množství na sobě nezávislých lidí;
- 4) velkým negativem tohoto způsobu řízení vyřízení zakázky jsou rychlost a kvalita – i kdyby každý zaměstnanec pracoval bezvadně (kvalitně) a svou práci předával včas v určenou dobu, celý proces by byl stejně pomalý a narušován chybami, je v něm příliš mnoho mezičlánků, které si zakázku předávají a každé předávání práce přináší fronty a prostoje;
- 5) tradiční funkční způsob vyřizování objednávek také nezahrnuje žádné prvky služeb zákazníkovi, součinnost tolika různých lidí a oddělení nelze učinit dostatečně flexibilní pro možnou reakci na speciální požadavky nebo připomínky zákazníka, současně nikdo nemá pravomoc odpovídat na dotazy zákazníků nebo řešit jakékoliv vzniklé problémy.

Výše uvedené argumenty můžu shrnout do zjednodušeného popisu realizace zakázky a to, že jakmile vstoupí do procesu zpracování, tak se jakoby ztratí až do doby, než se znovu objeví na jeho druhém konci.

Firmy se snaží vylepšovat jednotlivé etapy realizace plnění objednávek, tím však neřeší širší problém, naopak zlepšováním dílčích částí procesu tento problém obcházejí. V dnešní době se zdá, že vyspravování jednotlivých částí procesu se stává spíše nástrojem k nadále špatné výkonnosti, přesto se ho firmy snaží stále aplikovat namísto zásadních inovací.

Posledním diskutovaným tématem je ekonomičnost a s tím související náklady. Rozdrobené organizační jednotky v dnešní době prokazují velkou nehospodárnost z hlediska rozsahu výroby, ale ve zcela opačném smyslu než předpokládal Adam Smith. Problémem nejsou přímé pracovní náklady, ale naopak režijní náklady. Tento problém blíže vysvětluje následující příklad²:

² Zdroj: [1], str. 35.

Když například organizace vyrobí 100 jednotek za hodinu, přičemž každý z dělníků udělá za hodinu 10 jednotek, bude podnik potřebovat 11 lidí: 10 dělníků a jednoho mistra. Když ovšem poptávka po firemní produkci vzroste desetkrát na 1000 jednotek za hodinu, firma nebude potřebovat jen desetkrát více dělníků a navíc jednoho mistra na každých 10 nových dělníků. Bude potřebovat asi tak 196 lidí: 100 dělníků, 10 mistrů, 1 manažera, 3 jeho asistenty, 18 lidí pro oblast organizace lidských zdrojů, 19 lidí pro dlouhodobé plánování, 22 pro audit a kontrolu, 23 na dokončovací operace a expedici.

Výše popsaná ne hospodárnost plynoucí z rozsahu výroby může být částečně daná rozvojem byrokracie a rozšiřováním firmy, ale hlavně jde o důsledek rozkládání jednotlivých aktivit společnosti. Takto je základní a přirozený proces (vyřízení zakázky) rozdroben do velkého množství malých částí, tedy jednotlivých úkolů, které plní pracovníci ve funkčních útvarech. Firma ale poté musí najmout mnoho dalších lidí, aby tento rozdrobený proces následně slepili, tito mají funkční zařazení jako auditor, finanční kontrolor, koordinátor nebo mistr. Jsou v organizaci jakýmsi tmelem, jenž spojuje lidi vykonávající reálné činnosti. Proto má spousta firem nízké přímé pracovní náklady, ale režijní jsou značné a stále se zvyšují. Lze tedy říct, že firmy platí více za lepidlo než za práci.

Funkční přístup je tedy nejvíce spojován s problémy jako jsou: nepružnost, neschopnost reagovat na požadavky zákazníků a malá pozornost k jejich potřebám, zaujetí spíše na činnosti než na výsledky, byrokratická paralýza, nedostatek inovací a vysoké režijní náklady. Tyto problémy jsou tu ovšem odjakživa, jen byly postupně převáděny na zákazníky, kteří neměli šanci se obrátit někam jinam. Dnes se ale výrazně mění podmínky trhu, včetně konkurence a problém spočívá hlavně v tom, že systém mnoha firem byl konstruován v devatenáctém století, dobře pracoval ve dvacátém, ale v jednadvacátém už je potřeba něco naprosto jiného.

Shrnutím je, že činnosti orientované na jednotlivé úkoly jsou v dnešním světě zákazníků, konkurence a změn již zastaralé. Místo toho firmy musí organizovat svou práci na *procesním základě*. Souhrn základních rozdílů mezi tradiční útvarovou a procesní organizací shrnuje následující tabulka.

Tabulka 1: Útvarová a procesní organizace

Tradiční organizace	Procesní organizace
Platí mě můj šéf.	Moji mzdu a náklady platí zákazník.
Funkční útvary.	Procesní nebo projektové týmy.
Vykonavatelé činností.	Vlastníci procesu.
Jednoduché úkony.	Mnohostranná práce.
Kontrola podřízených.	Delegování pravomocí.
Hierarchická organizace.	Odpovědnost za hranice organizačních jednotek.
Řízení lidí.	Vedení lidí a koučing.
Vědomosti.	Schopnosti.
Nejlepší je být zticha.	Převzetí větší míry odpovědnosti – plochá organizace.
Jsem placen za počet podřízených.	Jsem placen za vytvořenou hodnotu.
Ať dělám, co dělám, nic se nezmění.	Prohrajeme i vyhrajeme jako tým.
Odměňování za činnosti.	Odměňování za výsledky – zákazník.

Zdroj: Tůma, Miroslav. *Procesní management* [online]. listopad 2004, [cit. 2007-03-15].

<http://www.ipm-plzen.cz/import/1099500983_import-PROCESNI_MANAGEMENT.pdf>.

1.1.4 Procesní přístup a organizace práce

Procesní řízení je dnes stejně pokrokové a radikální jako myšlenky Adama Smitha o dělbě práce, je tedy pro každou firmu stejně důležité, což ovšem znamená zásadní přestavbu činností každé firmy. Funkční přístup byl charakterizován důrazem na organizační diagramy a struktury, tedy „kreslení obdélníků a vymýšlení činností“, naproti tomu lze postavit myšlenku o změně na procesní princip, která je na první pohled velmi jednoduchá, ale její realizace vyžaduje náročné změny ve společnostech. Tímto jednoduchým a názorným způsobem jak přejít velmi razantně a fakticky od funkčního k procesnímu uspořádání je zrušení organizační struktury. Náklady se začnou prostě vykazovat nikoli na místo jejich vzniku, ale na jejich příčinu - důvod jejich vynaložení.

Dnešní firmy se tedy stále skládají z funkčních vertikálních struktur založených na dílčích prvcích celkového procesu. Každá položka výkonu je zpracována mnoha různými lidmi, ale tito lidé nejsou organizačně integrováni. Zaměstnanec, který ověřuje solventnost zákazníka je nejspíš pracovníkem úvěrového odboru, který je současně pravděpodobně součástí finančního útvaru organizace. Takto bych mohl definovat postavení všech lidí ve společnosti, tito jsou tedy zapojeni do procesu, ale vztahují se *dovnitř* ke svým útvarům a *vzhůru* ke svým nadřízeným, nikdo z nich však nemá přímý vztah k zákazníkovi *vně* organizace. To znamená, že tu není nikdo pověřený řízením procesu, naopak si ho jen málokdo uvědomuje. Z toho poté vyplývá hlavní problém s odpovědností. Kdo je například odpovědný ve firmě za zavedení nových výrobků? Odpověď zní: každý ze zapojených útvarů – výzkum a vývoj, marketing, finance atd., ale nikdo za něj nemá přímou odpovědnost jako za celek.

Klasické podnikové struktury jsou založeny na specializaci a fragmentaci procesů, tím ovšem samy v sobě dusí inovace a tvořivost. Když přijde někdo ve funkčním útvaru s novou myšlenkou, musí pro ni nejdříve získat svého vedoucího, ten poté zase svého nadřízeného a tak to jde postupně vzhůru podnikovou strukturou. K přijetí nové myšlenky je tedy zapotřebí získat souhlas na každém stupni organizace, ale k jeho zamítnutí stačí pouze jedno záporné stanovisko.

Rozdrobené procesy a specializované struktury společností, které byly vhodné v minulosti, již nejsou schopny reagovat na velké změny v okolích současných firem. Dosavadní koncepce procesů vychází z předpokladu, že podmínky se budou měnit pouze v úzkých a předem odhadnutelných mezích. Odsunutím vedení mimo postup realizace objednávek a rozdrobením činností nikdo nezastává místo, v němž by mohl rozpoznat podstatné změny a byl současně schopen, vybaven potřebnými pravomocemi, něco udělat.

1.1.5 Procesní týmy

Opětovné spojení rozdrobených činností a logistickým způsobem zorganizovaná práce vyústí ve vytvoření **procesních týmů**, tj. skupina lidí vzájemně spolupracujících na realizaci celého procesu. V takovém týmu nejsou zastoupeny všechny funkční útvary, naopak týmy spíše nahrazují starou funkční útvarovou strukturu. Vezmeme skupinu lidí, která

spolupracuje na realizaci určitého úkolu, ale místo jejich vzájemného oddělování je spojíme v jeden tým. Nemění se tedy tím jejich vykonávaná práce, ale vytvoří se podmínky pro to, aby mohli pracovat společně. Je řada druhů procesních týmů a výběr vhodného závisí na povaze práce. Jedním může být *případový tým*, který spojuje určitý počet lidí s různým kvalifikačním profilem, aby dotáhli do konce rutinní a opakované práce. Takto jsou lidé v týmu trvale pohromadě a pracují společně den co den.

1.2 Monitorování procesů a jejich změny (reengineering)

1.2.1 Monitorování a měření procesů

Monitorování a měření výkonnosti procesů je spolehlivý nástroj řízení, který pomáhá odhalovat mnohé vnitřní neefektivnosti a příležitosti k dalšímu zlepšování. Z pohledu systémů managementu jakosti jde o jeden z velmi důležitých požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001 a současně mnohdy jeden z nejhůře zvládnutých. Měřením výkonnosti procesů se rozumí proces, jehož cílem je stanovit, zda u určitého procesu jsou nebo nejsou dosahovány cílové hodnoty. Dále toto měření umožňuje každému vlastníkovvi procesu poznat reálné chování procesu, za jehož výstupy a efektivní průběh nese přímou odpovědnost. To také znamená, že vlastníci procesů jsou zákazníky procesu měření výkonnosti.

[10]

Předpokladem je, že měřit nebo alespoň monitorovat lze v zásadě jakýkoli proces, a že je to současně podmínka nutná pro zpětnou vazbu o skutečném průběhu naplánovaných činností. Měřením a monitorováním získáme také potřebné informace pro zlepšování výkonnosti procesů. Získané výsledné ukazatele nám umožní předvídat chování procesů v budoucnu.

Norma ČSN EN ISO 9001:2001 tedy nepožaduje detailní popis všech podnikových procesů, nýbrž jen těch, které mají skutečný vliv na celkový výsledek, efektivnost systému nebo produktivitu organizace. Vhodné je také identifikovat procesy, které mají rozhodující vliv na spokojenost zákazníka, jsou klíčové pro organizaci nebo jsou významné s ohledem na legislativní podmínky. V již zmíněném Demingově cyklu PDCA je monitorování a řízení procesů zastoupeno písmenem „C“, což znamená check = kontroluj a zajišťuje

kontrolu splnění naplánovaných činností a výsledků. Norma ČSN EN ISO 9001:2001 se monitorováním a měřením zabývá ve svém osmém článku a tato kapitola zahrnuje následující části³:

- spokojenost zákazníka (čl. 8.2.1);
- interní audit (čl. 8.2.2);
- monitorování a měření procesů (čl. 8.2.3);
- monitorování a měření produktu (čl. 8.2.4).

Aktivita měření výkonnosti procesů mají poskytovat objektivní a přesné informace o průběhu jednotlivých procesů, tak aby tyto procesy mohly být jejich vlastníky průběžně, tzn. operativně řízeny za účelem plnění všech požadavků na procesy kladených. Zákazníkem pro měření jsou vlastníci procesů, u kterých jsou realizována, ti je nemusí přímo vykonávat, ale výsledky z měření využívají k rozhodování. Postupy se musí opírat vždy o stanovené cílové hodnoty výkonnosti (cíle jakosti), což jsou kvantifikovatelné charakteristiky produktů a procesů, které mají být organizací dosaženy k určitému termínu v budoucnosti.

Měření výkonnosti procesů musí také splňovat následující požadavky:

- **Validita (platnost) měření** - dosažení stavu důvěry k informacím, které se na základě měření výkonnosti získávají.
- **Úplnost měření** – začlenění všech významných aspektů a faktorů průběhu a realizace procesů.
- **Dostatečná podrobnost měření** - pouhé měření výstupů nestačí, měří se i na vstupu a v průběhu procesu.
- **Dostatečná frekvence měření** - nesprávně stanovená četnost měření může vést k velmi zkresleným údajům, k určení postačující četnosti měření bychom měli poznat i způsobilost procesu – jeho stabilitu v čase a brát ohled i na s tím související pracnost a náklady.
- **Požadovaná přesnost měření** - není ani tak důležitá absolutní přesnost jednotlivých měření (tj. výpočtu ukazatelů výkonnosti).

³ Zdroj: ČSN EN ISO 9001:2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky.

- **Možnost odhalení mezer výkonnosti** – mělo by být možné odhalit alespoň 80 % všech odchylek od plánovaných hodnot, jejich analýza odhalí i mezery výkonnosti, jež musí být chápány jako příležitosti k dalšímu zlepšování.
- **Správné načasování měření** – rychlost analýzy získaných dat a dopravení zpracovaných informací vlastníkovu procesu
- **Stálost získaných dat v čase** – hodnoty nesmí být závislé na různých sezónních proměnných, jako jsou např. změny sortimentu, změny objemů produkce, změny cen vstupů apod., důležité je stanovení správné srovnávací základny, která zajistí i porovnávání současných hodnot s minulými.
- **Snadná srozumitelnost informací** – pro všechny pracovníky i pro vlastníky procesů musí být informace jasné, srozumitelné a lehce interpretovatelné.
- **Odpovědnost za výsledky měření** - stanovena konkrétní odpovědnost za průběh měření a zpracování výsledků na určitého pracovníka organizace.

V praxi se zvažuje potřebnost měření oproti zdrojům a pracnosti s ním vynaložených, u všech tzv. klíčových procesů by měření jejich výkonnosti nemělo narazit na omezenost zdrojů. Takto by klíčové procesy měly splňovat všechny výše uvedené požadavky, ostatní procesy lze monitorovat z hlediska jejich výkonnosti jen potud, kdy výstupy z tohoto procesu mohou ovlivnit výkonnost hlavního procesu výroby.

Stěžejním bodem je vždy návrh vhodných ukazatelů, které objektivně výkonnost charakterizují. Nejlepším postupem je definovat proces, sestavit skupinu zkušených pracovníků, kteří budou aplikovat na volbu ukazatelů brainstorming a po následné diskuzi vyberou potřebné ukazatele. Na ně potom navrhnu matematické vztahy a stanoví potřebné informační vstupy.

Ačkoliv mnoho ukazatelů souvisí s jedinečností procesů, následující výčet lze uplatnit v celé řadě měření a jsou tedy více univerzální.

- a) průběžná doba procesu a její efektivní využití,
- c) celkové náklady na proces a jejich efektivní využití,
- e) podíl neshod v procesu,
- g) využití disponibilních kapacit v procesu,
- h) počet registrovaných odchylek v procesu apod.

[11]

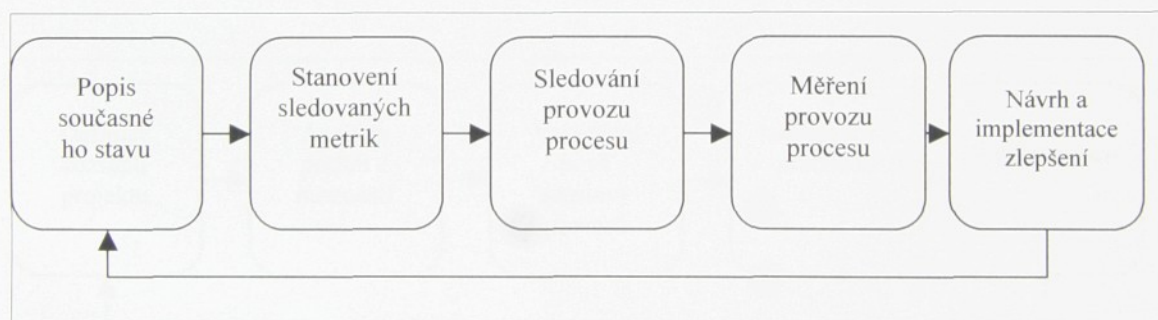
1.2.2 Změny procesů

Analýza procesů ve firmě neprobíhá samoúčelně, na jejím základě lze dále provádět různé změny procesů. Naskýtá se možnost dvou rozdílných přístupů, jak upravit či změnit podnikové procesy.

Napřímení procesů (průběžné zlepšování procesů)

V takovém případě firma přijímá opatření, která nemění dosavadní podobu procesů, spíše se snaží o zvýšení racionality jejich průběhu tím, že odstraní zbytečné a duplicitní činnosti, zeštíhlí činnost, sníží zásoby nebo využije outsourcing.

Základem je popis procesu – jeho současného stavu, poté se stanoví jeho základní ukazatele k měření (podle potřeb zákazníků). Soustavným sledováním běhu procesu jsou identifikovány příležitosti k jeho zlepšení, které je třeba dát do vzájemných souvislostí a poté jako celek implementovat. Provedené změny je třeba dokumentovat a tím se dostaneme opět na počátek celého cyklu. Tato cyklická a takřka nekonečná procedura je nazývána jako průběžné neboli soustavné zlepšování podnikových procesů.



Obrázek 4: Průběžné zlepšování procesu

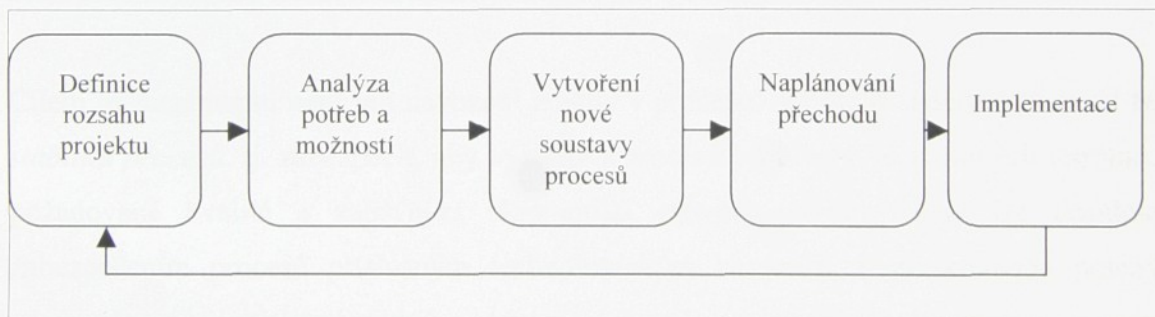
Zdroj: [4], str. 14, vlastní zpracování.

Toto zlepšování přináší přírůstkové zlepšení. Ale s ohledem na nově vznikající tržní faktory, jako jsou nové technologie (zejména internet) nebo otevření nových světových trhů, které přinášejí nové možnosti i hrozby v konkurenčním prostředí, firmy pocítily potřebu zlepšit procesy dramaticky (radikálně).

Redesign procesů

Radikální změna procesů (viz. Reengineering) může představovat nové definování procesů a s tím související nové vymezení organizačního uspořádání. Takto se mění staré spleť vztahy a zvyklosti, jež nemusí odpovídat požadavkům. Takto závažné změny v organizaci musí mít také výrazné přínosy (nejčastěji v oblasti úspor nákladů nebo zkracování průběžných dob). Jednou z použitelných metod dramatických změn a zlepšování je tzv. reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering - BPR).

Tento proces začíná definicí rozsahu a hlavních cílů připravovaného projektu reengineeringu, poté proběhne důkladná analýza (zkušenosti a potřeby zákazníků, zaměstnanci, konkurenti, kooperanti atd.). Po analýze se může vytvořit vize budoucích procesů a promyslet jejich vzájemné souvislosti. Na základě designu nové soustavy procesů je možné vytvořit plán akcí, které povedou k zavedení této soustavy. Cílem je překonat rozdíl mezi současným stavem a vizí budoucího stavu nejenom v obsahu procesů, ale také hlavně v obou podstatných infrastrukturách – organizační a technologické. Posledním stádiem je proces implementace.



Obrázek 5: Model zásadního reengineeringu

Zdroj: [4], str. 15, vlastní zpracování.

Souhrnně lze konstatovat, že dva výše zmíněné přístupy – průběžné zlepšování a radikální reengineering podnikových procesů – jsou diametrálně rozlišné a ve své podstatě neslučitelné, jelikož oba vycházejí z jiných předpokladů – respektování existujících procesů nebo staví na „zelené louce“. Značný rozdíl mezi nimi je též v závažnosti rozsahu a výsledných změn. Charakteristiky rozdílů jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 2: Zlepšení versus inovace procesu podle Davenporta (Davenport, T. H., 1993)

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změny	postupná	radikální
Počáteční bod	existující proces	zelená louka
Frekvence změny	jednorázová/průběžná	jednorázová
Potřebný čas	krátký	dlouhý
Participace	zespoda-nahoru	shora-dolů
Typický rozsah	omezený, v rámci dané funkční oblasti	široký, mezifunkční
Rizikovost	střední	vysoká
Primární nástroj	klasické – statistické řízení	informační technologie
Typ změny	kulturní	kulturní/strukturní

Zdroj: [4], str. 15, vlastní zpracování.

Zlepšování, popř. změna, podnikových procesů je tedy v dnešní době takřka nezbytností pro udržení firmy na trhu, ve vyspělých ekonomikách jsou firmy zejména zákazníky nuceny ke zlepšování jejich produktů a služeb. Nedostane-li totiž zákazník co žádá, může se obrátit na velké množství konkurenčních firem.

Cílem managementu není jen navození změny v procesu, ale jde o snahu zabezpečit také *stabilitu procesů*, tj. zabezpečit, aby výstupy z procesů probíhaly ve stanových termínech, požadované kvalitě a zajišťující ekonomiku provozu. Takový stav lze dosáhnout zabezpečením procesů příslušným technologickým zázemím, kvalifikovanou pracovní silou, odpovídající jakostí vstupů a technologickými postupy. Stabilní proces se vyznačuje dlouhodobým směřováním k nižší proměnlivosti a existenci minima výkyvů, které by vyžadovaly jakékoliv korigující zásahy. Jsou-li procesy stabilizovány, může se uvažovat také o jejich zlepšování s cílem zvýšit jejich *efektivnost*. Zlepšovací aktivity směřují do oblasti hospodárnosti průběhu procesů a zvyšování výkonnosti procesů. Je třeba analyzovat činnosti, které povedou ke zvýšení zájmu zákazníků o výstupy a také odhalit úzká omezení ve výkonech procesu.

Reengineering

V dnešní době nastal čas, kdy už nestačí výkonnost a struktura firem uplatňovaná v minulých desetiletích. Firmy už nemůžou pouze uspokojovat rostoucí poptávku po hromadných komoditách, nýbrž se musí adaptovat na nové podmínky konkurenčních trhů. Staré organizační a provozní principy by měly být nahrazeny novými, které budou projektovány na míru dnešního světa.

Úkolem reengineeringu není něco napravovat, tzn. zvyšovat jakost výrobků nebo pozvedávat morálku pracovníků, ale cílem je začít vše znovu od začátku podle nových postupů práce, které nejlépe vyhoví nárokům dnešních trhů. Nejsou potřeba stará označení pracovních funkcí a stará organizační uspořádání, staví se na tradičních inovátorských vlastnostech: individualismus, ochota přebírat riziko nebo přirozený sklon k iniciování změn, nemění se tím chování pracovníků, ale zhodnocují se současní talenti a jejich vynalézavost.

V poslední době některé firmy takovou změnou způsobů práce výrazně zlepšily svoji výkonnost, zejména pak změnilly procesy určující jejich podnikatelskou činnost nebo dokonce tyto původní procesy úplně nahradily. Společnosti musí nahlédnout za hranice funkčních útvarů k procesům. Takové změny v podnicích, které řadu let fungují s tradičními metodami organizování vždy změni i podobu částí organizace zapojených do realizace daného procesu. Z toho vyplývá, že podnikové procesy prošlé reengineeringem jsou značně odlišné od procesů tradičních. Opouští se složitost procesů, které dovolovaly vykonávat práci jednoduchými úkoly a byly integrovány v jeden celek. Současným trendem pro splnění požadavků jakosti, úrovně služeb, pružnosti a nízkých nákladů je projektování jednoduchých procesů. Tyto procesy mají spoustu různých forem, ale lze u nich uvést řadu společných charakteristik, které je možno sledovat skoro u všech firem z rozdílných odvětví, které prošly reengineeringem.

a) *Integrace prací do jedné.*

Namísto zdlouhavého předávání práce mezi specialisty na určité úkoly jsou procesy svěřeny jednomu pracovníkovi nebo určené skupině lidí, kteří zajišťují proces jako celek, znají jeho průběh a pro zákazníka vystupují jako jediný kontaktní bod. Takto

každý ví, kdo je odpovědný za rychlé a přesné řešení úkolů v procesu, současně se minimalizuje počet chyb a nedorozumění, firmy nepotřebují lidi na hledání chyb a jejich odstraňování, díky zapojení méně lidí je také snadnější stanovení odpovědností a sledování výsledků.

b) *Rozhodování pracovníků.*

Pracovníci nejsou nuceni spoléhat na rozhodnutí vyššího stupně hierarchie řízení (vertikální pojetí), rozhodují sami, což se stává nedílnou součástí jejich každodenní práce. Berou na sebe větší pravomoc a tím zastanou část práce svých manažerů.

c) *Přirozený sled činností v procesu.*

Práce není vykonávána ortodoxně v pořadí kroků, ale posloupnost odpovídá skutečné potřebě, činnosti lze vykonávat souběžně, práce se zrychluje a není zde možnost zastarání úvodních prací nebo nekonzistentnost nových prací.

d) *Variantnost procesů.*

V době diverzifikovaných a měnících se trhů nelze užívat standardizaci, podniky musí pružně reagovat na změny poptávky. K tomu je třeba variantní provedení procesů, které budou lépe odpovídat nárokům různých trhů, situací nebo vstupů. Tyto procesy mohou být prosté a jednoduché, protože každá verze je určena pouze pro dané vhodné případy.

e) *Provádění prací na nejrozumnějších místech.*

Práce jsou přenášeny přes hranice organizačních struktur, nejsou vykonávány dle principu specializace, ale podle potřeb jednotlivých útvarů. Tím se šetří režie, který by byla vynaložena na papírování a sladování jednotlivých částí procesu. Velmi často užívaným případem zvyšování efektivnosti procesu je jeho přesun na jiné místo = outsourcing. Dodavatel zajišťuje část nebo celý proces zákazníka.

f) *Redukce kontrolních opatření a nástrojů.*

Kontrolní činnosti musí být minimalizovány na ekonomicky zdůvodněnou míru, jelikož nepřidávají hodnotu, ale jsou součástí procesu jen proto, aby ho ochránily před zneužíváním.

Veškeré výše zmíněné charakteristiky nemusí být identifikovatelné ve všech reengineerovaných procesech, ale jsou velmi potřebné při projektování pracovních míst a organizačních struktur. Takto projektované procesy potom zásadně mění charakteristiky

výkonu práce ve společnostech, můžeme potom blíže popsat několik druhů změn po provedení reengineeringu podnikových procesů:

- **funkční útvary jsou nahrazeny procesními týmy** (viz. kapitoly Procesní přístup a organizace práce, Procesní týmy);

- **jednostranné úkoly jsou nahrazeny mnohostrannou prací** -

dříve prováděné dílčí činnosti nepotřebovaly znát celý proces, naproti tomu pracovníci procesního týmu společně odpovídají za výsledky procesu. Nejenže denně využívají širší palety dovedností, ale musí zároveň i myslet v daleko širších souvislostech. Díky své různé kvalifikaci sice nebudou vykonávat stejnou činnost, ale dělicí čáry se mezi nimi smažou, každý člen bude minimálně obeznámen se všemi kroky procesu a řadu z nich bude i vykonávat;

- **kontrolované role jsou nahrazeny rolemi s větší pravomocí** -

pracovníci se jen nedrží stanovených pravidel, ale vytvářejí si vlastní, vytvořené týmy k tomu dostanou potřebnou rozhodovací pravomoc, kdyby měly čekat na instrukce nadřízených složek, nešlo by o procesní týmy;

- **výcvik pracovníků je nahrazen vzděláním** -

aby zaměstnanci mohli uplatňovat své vlastní názory a rozhodovali sami o činnostech, je třeba jim zajistit dostatečné vzdělání. Výcvik pouze zvyšuje dovednosti a schopnosti a učí zaměstnance jak si práci vést, naproti tomu vzdělání zvyšuje jejich schopnost vhledu a porozumění a učí je proč se věci dělají;

- **výkonová kritéria za činnosti jsou nahrazena odměňováním za výsledky** -

lidé jsou v tradičních podnicích placeni za svůj čas, po provedení reengineeringu toto odpadá, stejně tak jako odměňování založené na pracovním postavení a úrovni funkčního zařazení, primárním základem odměňování se stává přínos a dosažené výsledky;

- **postup dle výkonnosti je nahrazen postupem podle schopností** -

postupu podle výkonnosti je spíše změna než odměna, někdo může být povýšen na základě své výkonnosti, ale nemusí to znamenat, že bude vhodným vedoucím na nové pozici;

- **hodnoty se mění z protektivních na produktivní** -

reengineering mění také kulturu organizace, snahou je přesvědčit pracovníky, že pracují pro své zákazníky a ne nadřízené. Názory zaměstnanců a jejich hodnoty jsou

primárně určovány systémem řízení firmy (odměňování, měřítka výkonnosti atd.), nelze pouze stanovit seznam hodnot, ten se bez správného systému řízení stává pouhou prázdnou frází;

- manažeři dohlížitelé jsou nahrazeni manažery kouči –

procesní týmy nepotřebují šéfy, ale rádce, resp. kouče, které žádají o radu a oni jim pomáhají řešit problémy. Koučové nejsou přímo zapojeni do činností, ale jsou stále nablízku, týmy samy o sobě si zařizují činnosti dříve patřící vedoucím – projektují a přidělují práci, dohlíží a monitorují práci, současní vedoucí musí zprostředkovávat informace, usnadňují tím průběh prací a vytvářejí vhodné podmínky.

- organizační struktura hierarchická je nahrazena plochou –

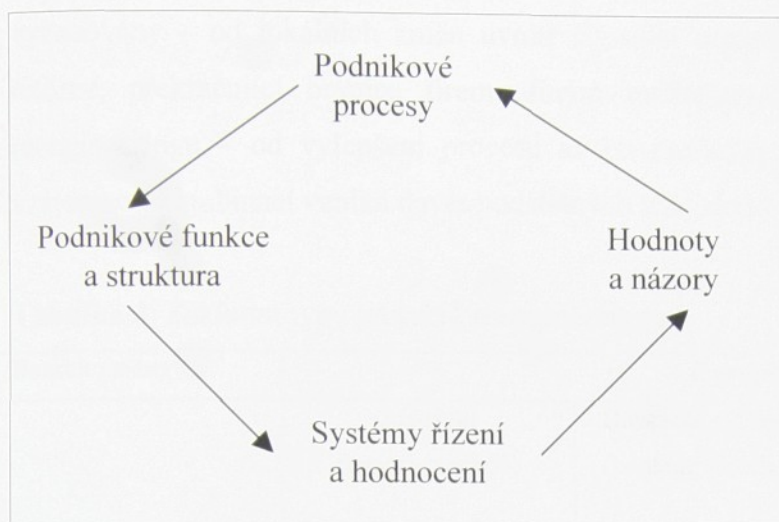
Celý proces je týmovou prací a současně je i řízení začleněno do týmu, proto není potřeba tolik manažerů, není také potřeba tolik klást důraz na organizační strukturu, neboť práce je organizována podle procesů a týmů, lidé komunikují, s kým potřebují, a kontrola se dotýká lidí, kteří proces realizují;

- vedoucí jako zapisovatelé výsledků jsou nahrazeni vůdčími osobnostmi –

vyšší vedoucí musí změnit svoje role, přibližují se zákazníkům a lidem, kteří ve společnosti vytvářejí hodnototvorné práce, svými slovy a skutky ovlivňují a upevňují hodnoty a přesvědčení zaměstnanců. Vedoucí mají přímou odpovědnost za výsledky procesu, ale nemají při tom přímou kontrolu nad lidmi, kteří ho realizují.

Podnikový systém po změnách svých procesů

Reengineering podniku a jeho procesů má své společné charakteristiky a přináší výše zmíněné změny v organizačních strukturách a vedení lidí, které lze stručně shrnout: pracovní funkce se mění jako lidé, jež je vykonávají, změnu zaznamenají i vztahy s manažery, pracovní kariéry a způsoby hodnocení a odměňování, manažeři mění svoje role. Lze vysledovat, že se v důsledcích mění vše, protože všechny aspekty jsou blízce navzájem propojeny. Tyto 4 základní aspekty: lidé, pracovní funkce, manažeři a hodnoty, dohromady tvoří tzv. čtyři vrcholy diamanty podnikového systému.



Obrázek 7: Diamant podnikového systému

Zdroj: [1], str. 82

Nejdůležitějším aspektem tohoto modelu podnikového systému jsou vazby. Procesy, jakožto horní vrchol diamantu podnikového systému předurčuje druhý vrchol – pracovní funkce a strukturu, způsoby realizace práce určují povahu pracovních funkcí a způsoby sdružování a organizování lidí, kteří tyto funkce plní. Procesy z tradičních organizací vedou pouze k úzce specializovaným pracovním funkcím a organizačním strukturám založeným na funkčních útvech, naopak integrované procesy vedou k mnohostranným pracovním funkcím, které se nejlépe organizují do procesních týmů.

Podobně také lidé, kteří plní mnohostranné pracovní funkce a kteří jsou organizováni v týmech, musí být přijímáni, hodnoceni a odměňováni na základě vhodných systémů řízení. Jinými slovy, pracovní funkce a struktury, jež jsou samy určeny projekcí procesů, vedou k třetímu vrcholu diamantu. Systémy řízení, odměňování a hodnocení výkonnosti pracovníků právě vytvářejí hodnoty a názory zaměstnanců. Tím je uzavřen diamant čtvrtým vrcholem, hodnoty a názory představují témata důležitá pro lidi v organizaci, jimž věnují svoji významnou pozornost. Tyto převládající hodnoty a názory musí v organizaci přímo podporovat výkonnost procesů, tím jsme opět u horního vrcholu diamantu. Pokud spolu budou všechny vrcholy ladit, lze se vyhnout poruchám a deformacím podnikového systému. Závěrem lze říci, že diamant má každý podnik, dokonce i tradičně organizované struktury, jeho změnu můžeme popsat jako nahrazení nelesklého a nehezkého diamantu.[1]

Reengineeringové projekty lze klasifikovat podle rozsahu změn, které jsou v organizaci vyžadovány – od lokálních změn uvnitř stávající organizační struktury až po procesní řetězce, překračující hranice firem. Jiným možným klasifikačním hlediskem je cíl reengineeringu – od vylepšení procesu až po radikální změnu celého systému. Jejich vzájemnou kombinací vzniká devět podstatných základních typů projektů reengineeringu.

Tabulka 3: Základní typy projektů reengineeringu

Rozsah změny	Cíl projektu		
	Zlepšení (úspora nákladů)	Dosažení výjimečnosti (konkurenceschopnost)	Radikální změna (změna základních pravidel)
Vnitrofunkční (projekt zahrnuje procesy, procházející různými funkčními oblastmi v rámci podniku)	<u>1.1 Lokální zlepšení</u> Např. eliminace nákladného papírování zavedením e-mailů v interní komunikaci.	<u>1.2 Lokální změna</u> Např. komplexní změna zásobovacího procesu, která spolehlivě zajistí výběr nejlacinějších dodavatelů.	<u>1.3 Lokální reengineering</u> Např. zavedení systému digitálního hlasového záznamu pro optimalizaci procesu nákupu a zlepšení komunikace.
Mezifunkční (projekt zahrnuje procesy, procházející různými funkčními oblastmi v rámci podniku)	<u>2.1 Vnitropodnikové zlepšení</u> Např. zavedení zjednodušeného bankovního formuláře na žádosti o půjčku.	<u>2.2 Vnitropodniková změna</u> Např. zavedení samostatných pracovních týmů pro komplexní zpracování objednávek.	<u>2.3 Vnitropodnikový reengineering</u> Např. přechod na internetové bankovníctví vč. zrušení fyzických poboček firmy.
Meziorganizační (projekt zaměřen na komplexní procesy, zahrnující několik subjektů – např. podnik, jeho zákazníky i dodavatele)	<u>3.1 Komplexní zlepšení</u> Např. přímé elektronické propojení s jedním výhradním dodavatelem za účelem maximální redukce nákladů a optimalizace dodávek.	<u>3.2 Komplexní změna</u> Např. změna dodávkového procesu mezi továrnou a jejími subdodavateli na systém „just-in-time“.	<u>3.3 Komplexní reengineering</u> Např. komplexní outsourcing se zachováním pouze několika málo zaměstnanců s tím, že bývalí zaměstnanci povětšinou vytvoří soukromé subdodavatelské firmy.

Zdroj: [5], str. 31, vlastní zpracování.

1.3 Management jakosti a procesy

Moderní řízení jakosti usiluje o vysoký stupeň bezvadnosti dodávaných výrobků a služeb. Analýza příčin neshodné produkce prokázala, že pouze 20 až 50 % neshod má svůj původ ve vadné práci pracovníků, zbývající podíl lze přičíst na konto nedostatečně koncipovaných procesů⁴. K jejich zamezení se tedy musí podniky předně zaměřit na způsobilost koncipovaných procesů. K tomu je třeba zajistit:

- jasné vymezení působnosti, pravomocí a odpovědností týkajících se výkonu práce, oprávnění k rozhodování o jakosti, o neshodnosti produkce a o jejím vypořádání;
- bezchybnou provozně-technickou dokumentaci – výrobních, montážních, kontrolních a zkušebních postupů;
- pracovníky s příslušnou kvalifikací;
- materiál s určenými kvalitativními specifikacemi;
- provozní zařízení se stanovenou přesností a spolehlivostí;
- vhodné pracovní prostředí – osvětlení, teplotu, míru hluku a čistotu.

Revize normy ISO 9001 z roku 2000 přinesla velkou změnu ve vnímání zabezpečení jakosti. Forma kapitol pro zajištění opěrných bodů v rámci zajištění kvality, která často vedla k vytrhnutí těchto bodů ze souvislostí a návazností a jejich izolaci, byla nahrazena pojmem „proces“. Tím je ovšem nutné otočit celý pohled na věc. Budování procesního řízení ve společnosti může rychle dopomoci k certifikaci dle ISO 9001:2001. Pokud se bude aplikovat procesní přístup ve společnosti, znamená to také, že jsou identifikovány procesy a jejich návaznosti. Tím se naplňují požadavky normy ISO. Potřebné procesy je třeba popsat na úrovni jednotlivých činností, čímž vlastně vzniká dokumentovaný postup. Jednotlivé činnosti říkají, kdo má co v příslušném procesu provádět, popř. jak naplňovat další požadavky normy. Každý proces vychází z potřeb zákazníka, je vykonáván procesním týmem, má jasné vstupy a výstupy, měříme parametry procesu. K procesu také stanovujeme cíle, máme jmenovány vlastníky procesu, kteří odpovídají za výsledky, zdroje a zaměstnance včetně rozvoje jejich znalostí. Není tedy nutné pro splnění požadavků normy vytvářet hromady směrnic a dokumentace, pokud zavádíme procesní přístup ve společnosti, stačí identifikovat a označit v procesech místa, která naplňují požadavky

⁴ Zdroj: [5], str. 111

normy (přehledová mapa procesů, konkrétní procesy, činnosti, dokumenty, pravidla). Zbývá jen dopracovat některé specifické požadavky normy (např. Příručka jakosti). Jednoduchý seznam požadavků a odkazů na místa nebo způsob jejich naplnění je pak praktickou pomůckou pro rychlou orientaci jak pro zaměstnance, tak i pro auditory. Procesní řízení je filozofie založená na principu odstraňování bariér a ztrát v procesech, umožňuje vést společnost jen jedním systémem řízení, který zahrnuje další potřebné (nejen řízení kvality, ale i environment ad.). Na druhé straně pouhé naplnění požadavků normy ISO 9001 nevytvoří ze společnosti procesně řízenou, procesní přístup nabízí mnohem více než co vyžaduje norma.⁵

Člověk sice vytvořil svět pravidel, systémů, norem a zákonů, který má své historické pozadí, ale tento normativní svět je vnímán pouze na základě dokumentů, auditů, důkazů a dokladů. Ke splnění norem a zákonů jsou v podnicích budovány a zaváděny systémy managementu. Struktura vnitropodnikových systémů se přitom často primárně řídí podle plněných norem, až na druhém místě se doladují se skutečnými procesy. Tento způsob postupu může vést k tomu, že dokumentovaný systém managementu neodráží „skutečný život“. Z toho může vzniknout problém při akceptování zavedeného systému, nenajdou-li se v něm pracovníci se svými činnostmi. Jak již bylo výše řečeno, proti tomu stojí „přístup orientovaný na procesy“, který do středu dokumentace staví skutečně zažité procesy podniku. Současně se pokryje naplnění určitých regulativů. Výhodou je podstatně vyšší akceptování ze strany dotčených pracovníků. Pro vybudování systému managementu orientovaného na procesy jsou ovšem nutné vyšší výdaje, protože procesy nelze převzít ve standardizované formě.

Současné procesní modely jsou tedy formalizované a pravdivé popisy toho, co se ve společnostech skutečně děje. Můžou být tedy základem pro účelný rozvoj (optimalizaci) činností firmy. Každý formalizovaný procesní model přinese pravdivý popis toho, co se ve firmě skutečně děje. Může být základem pro účelný rozvoj (optimalizaci) činností firmy. Díky modelu bude každá změna uspořádání (funkčních míst, pravomocí a odpovědností, materiálových a informačních toků) konzistentní, na žádné důležité souvislosti nebude možno zapomenout. Pomůže odstranit neproduktivní a zbytečné činnosti a umožní

⁵ Zdroj: Křivánek, Jiří. *Jak procesně realizovat požadavky normy ISO 9001:2001*. [cit. 2006-03-31]. <<http://www.kapital.cz/2003.08/clanky/16.htm>>.

"narovnání" (zrychlení a zefektivnění) původně nepřehledných činností a lepší pochopení nejdůležitějších souvislostí. Zajistí nasazení ekonomického řízení na principu sledování efektivity jednotlivých aktivit, nikoli dle organizačního členění. S velkou mírou jistoty lze konstatovat, že aplikace procesního přístupu také naplňuje požadavky normy ISO 9001 nejméně ze čtyř pětín, jelikož zabezpečuje čtyři nosné kapitoly (viz. kapitola Procesní přístup) a současně vychází z osvědčených osmi zásad managementu jakosti⁶, které jsou nosným základem filozofie nového souboru norem ISO 9000 z roku 2000. Moderní řízení organizace zahrnuje management jakosti již delší dobu mezi klíčové oblasti managementu. Oněch osm dále uvedených zásad managementu jakosti představuje základ pro dosažení cílů v jakosti a vychází ze zkušeností aplikace modelu devíti kritérií Evropské ceny za jakost. Pouze takový systém managementu, který je vytvořen a rozvíjen na základech neustálého zlepšování činností vedoucích k uspokojování potřeb a očekávání zákazníků i všech zainteresovaných stran, může přinést v současnosti úspěch na světových i domácích trzích a tím i přežití organizací.

- 1) **zaměření na zákazníka** – organizace jsou závislé na svých zákaznících, musí rozumět jejich současným i budoucím potřebám, mají naplnit jejich požadavky a snažit se předjímat jejich oprávněná očekávání;
- 2) **vedení (vůdcovství)** – vůdčí osobnosti prosazují soulad účelu a nasměrování organizace, vytvářejí a udržují interní prostředí, v němž se mohou pracovníci plně zapojit při dosahování cílů organizace, jedná se o manažery na všech úrovních;
- 3) **zapojení pracovníků** – pracovníci na všech úrovních jsou nervy, krev a svaly organizace a jejich plné aktivní zapojení umožňuje využít jejich schopností ve prospěch organizace, musí být aktivní a angažovaní;
- 4) **procesní přístup** - požadovaný výsledek lze dosáhnout účinněji činnostmi a zdroji řízenými jako proces, který má své vstupy, zdroje, kroky, výstupy a odpovědnou a pravomocnou osobu;
- 5) **systémový přístup k managementu** – identifikování, porozumění a sledování vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k efektivitě a účinnosti organizace při dosahování jejích cílů, systém nejsou jen prvky, ale také jejich vzájemné vztahy a probíhající interakce;

⁶ Zdroj: Zajíc, Jiří; Veselý, Jiří. *Jak zavést systém managementu kvality: příručka pro zavádění ČSN EN ISO 9001:2001 v malých a středních organizacích*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu kvality, 2005. ISBN 80-7283-178-X. Příloha G – str. 132 – 133.

- 6) **neustálé zlepšování** – má být trvalým cílem organizace, kdo nezlepšuje, zahnívá, proto nelze nechat firemní prostředí usnout;
- 7) **rozhodování založené na faktech** – efektivní rozhodnutí jsou obvykle založena na analýze údajů a informací, data je ovšem nutno mít uspořádána, aby mohla být analýza provedena;
- 8) **vzájemně výhodné dodavatelské vztahy** – organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a vzájemně prospěšné vztahy zvyšují jejich společnou schopnost vytvářet hodnotu, to samé platí i pro zákazníky, kteří by se neměli snažit „ošukbat“ dodavatele a naopak.

V souvislosti s bodem čtyři a jeho aplikování v podnicích můžeme také stanovit určité zásady, které vedou k transformování řídicí struktury a celého přístupu k managementu organizace. Tyto zásady jsou základem pro podnikatelskou úspěšnost, vycházejí ze zkušeností praxe nejlepších organizací v Evropě v rámci EFQM Excellence Model⁷ a zahrnují následující kroky⁸:

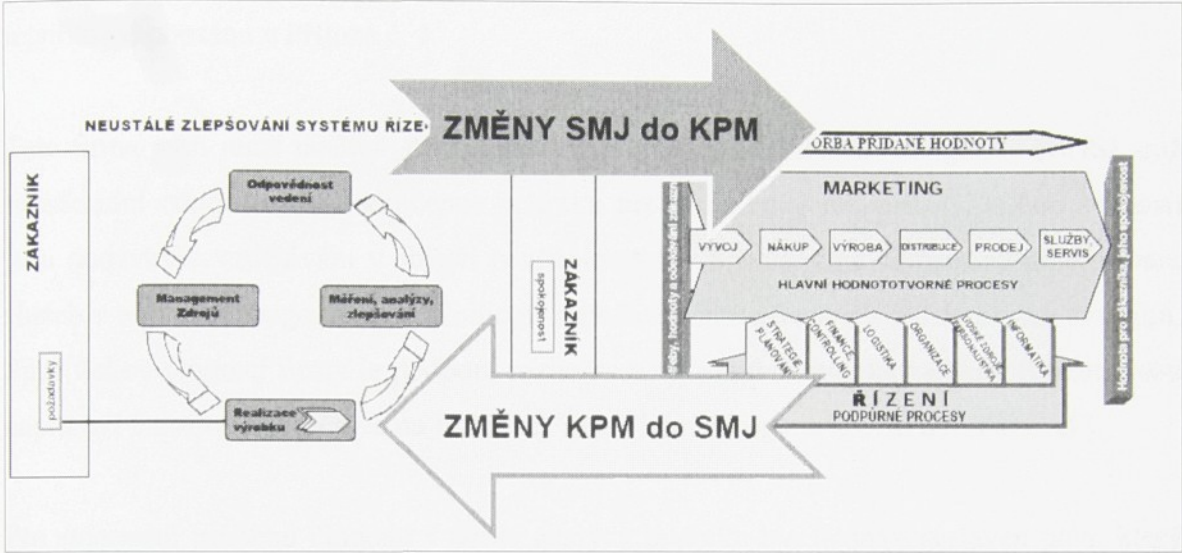
- definování procesů pro dosažení požadovaných výsledků;
- identifikování a měření vstupů a výstupů z procesů za současného identifikování externích i interních dodavatelů i zákazníků;
- definování rozhraní procesů s funkcemi organizace;
- vyhodnocení možných rizik, souvislostí a vlivů procesů na zákazníky, dodavatele, partnery a další strany zúčastněné v procesech;
- stanovení jasných odpovědností a pravomocí pro řízení procesů;
- identifikování vnitřních a vnějších zákazníků, dodavatelů, partnerů a dalších účastníků procesu;
- zvažování jednotlivých kroků, činností, toků, řídicích ukazatelů, vybavení, potřeb výcviku, metod, informací, materiálů a dalších zdrojů k dosažení požadovaných výsledků.

Pokud bude správně nastaven systém managementu jakosti (viz. Obrázek 2) se všemi jeho požadavky a v podniku bude definováno a uplatňováno procesní řízení (viz. Obrázek 3),

⁷ E.F.Q.M. je Evropská nadace pro management jakosti, která zavedla model podnikatelské úspěšnosti.

⁸ Zdroj: Hnátek, Jan, aj. *Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi*. 1. vydání. Praha: Český normalizační institut, 2001. 91045 (vázaný výtisk). str. 16

nastane situace, kdy se tyto dva přístupy shodnou na několika společných znacích: procesní orientace – řízení procesů, zákaznická orientace – spokojenost zákazníků, monitorování a měření procesů, jednoznačný popis a dokumentace procesů, verifikace postupů – neustálá aktualizace, dostupnost dokumentace v celém podniku atd.



Obrázek 8: Integrace systému managementu jakosti a procesního řízení

Zdroj: Tůma, Miroslav. *Procesní organizace* [online]. květen 2004, [cit. 2007-03-21]. <http://www.ipm-plzen.cz/import/1085757907_import-PROCESNI_ORGANIZACE.pdf>.

2. Analýza současné organizace podniku

Na tvorbě svojí diplomové práce jsem spolupracoval s pracovníky společnosti Sefima s.r.o. se sídlem v Liberci. Společnost byla založena roku 1999, ale její zakladatelé poskytují obdobné služby již od roku 1996. Vlastnická struktura a soubor činností dle obchodního rejstříku je popsána v Příloze č. 1.

Tato firma patří mezi nositele podnikatelského konceptu Business Navigation (BNS), což je základní controllingová koncepce podniku pro podnikové plánování. Druhou činností jsou dodávky a vzdělávání v oblasti peněžních toků. Specializuje se tedy na poskytování služeb v oblasti managementu controllingu s využitím manažerských informačních systémů. Specifickou činností firmy je podpora rozhodování pro zdravotnická zařízení (klienty jsou například Fakultní nemocnice na Bulovce, Ústav hematologie a krevní transfúze ad.).

Pro stanovení průběhu činností v rámci analýzy podniku byl nejprve sestaven plán, který sloužil nejenom jako harmonogram projektu, ale také jako podklad pro zadání této diplomové práce.

1. Popis pracovních míst, jejich náplň a kvalifikační předpoklady, z toho vyplývající organizační struktura podniku.
2. Stanovení odpovědnosti za jednotlivé činnosti a vypracování matice odpovědností.
3. Analýza a definování podnikových procesů, jejich souvisejících činností a návazností, určení jednotlivých vlastníků a odpovědností.
4. Vyhodnocení zjištěných výsledků a návrh použití získaných poznatků.

Se systémem řízení společnosti Sefima s.r.o. jsem byl poprvé obeznámen na pravidelné firemní poradě, která je zde hlavním řídicím prvkem. Na této poradě vedoucích pracovníků a jednotlivých pracovníků jsou probírány jednotlivé probíhající projekty, harmonogramy prací a plány další realizace. Podnikové vedení zjišťuje problémy při realizaci jednotlivých projektů, operativně hledá jejich řešení a současně určuje průběh dalších prací.

Již z prvního seznámení vyšlo najevo, že tyto pravidelné schůzky jsou jedinou příležitostí, jak je stanovována odpovědnost za jednotlivé činnosti. Pracovníci sami nevědí, za co

přímo nesou odpovědnost, své činnosti provádějí sice racionálně, jak to vyžaduje daný projekt, ale vedení podniku nemá příležitost vyhledat člověka, který za danou činnost přímo nese odpovědnost. Tím dochází k situacím, kdy pracovníci mohou vykonávat určité činnosti souběžně, tedy jejich výkony se překrývají, při nestandardních situacích nikdo neví, kdo je má operativně řešit a vznikají i další nesrovnalosti v managementu.

Z prvotní studie činností jednotlivých pracovníků firmy dále vzešlo, že každý dokáže vyjmenovat jednotlivé činnosti, které kdy dělal, ale již není schopen rozlišit, zda jsou tyto činnosti jeho hlavní náplní práce nebo zda je vykonal pouze ojediněle. Poté to vypadá, „jako když každý dělá vše, ale nikdo neví proč to dělá“. Vzniká také rozpor, že jeden z jednatelů společnosti se cítí být odpovědný za poradenství, semináře a organizaci fungování firmy, ale jeho pracovní čas je z velké části narušován účastí na jednáních o nových prodejkách, spolupracích na partnerských projektech či velkým množstvím schůzek, které by eventuelně nemusel absolvovat. Současně v tomto bodě byly odhaleny další komplikace, kdy oba jednatelé mají řídicí činnosti sice rozděleny, ale nečitelným způsobem, který vyúsťuje v křížení kompetencí i současnému zdvojení činností. Takto vyvstal problém, jak oddělit vlastnický a manažerský přístup k řízení společnosti. Oba musí plnit podmínky dané společenskou smlouvou a zápisem v obchodním rejstříku (viz. Příloha 1), ale ve firemní realitě musí mít každý jiné odpovědnosti a pravomoci.

Dalším aspektem, který přináší tento soubor nesrovnalostí v řízení firmy, je naprostá absence definice odpovědností za určité provozní činnosti. Jako hlavní oblasti byly identifikovány odpovědnost za fungování provozovny (sídla firmy), v současné době není nikdo pověřen, aby řešil problémy například s vodou, topením, telefony apod. A jako druhý aspekt správa technického vybavení firmy. Ačkoliv je ve firmě zaměstnáno několik odborníků na informační systémy, tak starost o interní server a hardwarové vybavení řeší nahodile vždy jeden z konzultantů podle potřeby a volného času, není určen jeden pracovník jako odpovědná osoba, což ovlivňuje včasnost a perfektnost napravení nedostatků.

Následujícím bodem zjišťování bylo dotazování na odbornou způsobilost a zajišťování dalšího výcviku a vzdělávání pracovníků. Jelikož firma realizuje velmi specifické a

náročné produkty, k jejichž vyhotovení je potřeba úzká odborná kvalifikace pracovníků, požaduje při výběru svých zaměstnanců vždy vysokoškolské vzdělání s odpovídajícím zaměřením a praxí. Vyjma ředitele a vedoucího obchodu jsou požadovány znalosti programování v daných aplikačních prostředích a počítačového zařízení. Jelikož pracovníci výroby také přicházejí do kontaktu s odběrateli při realizaci projektu, velmi podstatnými požadavky jsou schopnost jednání s lidmi, komunikace, vystupování a dodržování pravidel. Jediným pracovníkem s nižším požadovaným vzděláním je asistentka (nyní obchodní asistentka), která by měla splňovat požadavky nutné k vedení administrativy běžné obchodně-výrobní firmy včetně telefonických kontaktů a spolupráce na marketingu firmy. Nutno dodat, že tyto požadavky vedení firmy byly získány pouze z ústního rozhovoru a firma je do této doby nikde písemně neevidovala, pouze je operativně užívala pro sepsání inzerátů v případě nutnosti přijetí nového pracovníka.

S ohledem na výcvik a další vzdělávání firma pro své zaměstnance zajišťuje kurzy anglického jazyka, které probíhají pravidelně v sídle společnosti. Odborný výcvik není řízen, každý pracovník je nucen se sebevzdělávat v situaci, kdy si neví rady při realizaci činností na projektu, tzn. většinou si doplní znalosti z odborné literatury či internetu, které potom aplikuje při své práci. Plánované školení a kurzy nejsou na firmě detailně definovány.

2.1 Popis funkčních míst a organizační struktura

Pro kvalitu produktů a služeb podniku je především třeba jakostních zdrojů, v případě společnosti Sefima to je zejména kvalita a důslednost práce lidských zdrojů. To je dáno v první řadě vzděláním a kvalifikací, ale dalším hlavním aspektem, který se na ní podílí, je úroveň organizace práce a její přesné definování. Minimální zárukou odvedené práce by měly být již ustanovení zákoníku práce⁹, který stanovuje základní povinnosti pracovníka. Ty ovšem v běžné podnikové praxi nestačí a je třeba jednotlivé pracovní pozice definovat hlouběji.

⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, § 301 a §302 – Základní povinnosti zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců.

K tomuto účelu byly ve firmě vytvořeny formuláře pro popis funkčního zařazení, které obsahují náplň práce jednotlivých pozic, jejich odpovědnosti a pravomoci. Tím jsou alespoň zhruba zachyceny hlavní činnosti a požadavky jednotlivých funkčních míst. Součástí těchto dokumentů je také definice kvalifikačních předpokladů. Takto udržovaný dokument nejenom zjednoduší případný nábor nových pracovníků, ale i těmto novým zaměstnancům přiblíží jejich zařazení ve firmě a utvoří obraz o jejich budoucích činnostech, jejich odpovědnostech a pravomocích.

Ačkoliv je výše jmenovaný funkční přístup přesným opakem procesního přístupu, tak tímto způsobem stanovená organizace podniku podle struktury definuje rozdělení pravomocí a kompetencí v rámci organizace. Takto stanovené pravomoci, tedy práva osob na určitých místech organizace rozhodovat a dávat příkazy, jsou základem pro kvalitní fungování organizace. Pravomoc musí být v organizaci spojena s funkcí, nikoliv s osobou. Pravomoc pracovního místa by měla odpovídat jeho odpovědnosti a naopak. V praxi bohužel není dodržení principu shodné pravomoci a odpovědnosti vždy jednoduchou záležitostí, jelikož pracovní místa jsou vzájemně závislá a výsledky dosažené v jedné oblasti mají podstatný dopad na výsledky jiné pozice, což je i případ firmy Sefima, zejména nejvýše postavených manažerů.

Zavedením dokumentace funkčního zařazení se současně zlepší vzájemné vztahy pracovníků, které ovlivňují jejich efektivní a účinnou součinnost. Napojení všech lidí na činnosti také určitě zvýší jejich angažovanost, což je současně malá součást motivace pracovníků. Funkčním přístupem rozdělíme odpovědnost za jednotlivé oblasti fungování firmy: výkonné činnosti, kontrolní činnosti. Vypracováním těchto řídicích, provozních a pracovních instrukcí také vyhovíme požadavkům norem ISO 9000, tím bude firma v této oblasti připravena na případné zavedení systému řízení jakosti dle norem ISO. V takovém případě stačí pouze jednotlivým pracovním pozicím k jejich dosavadním činnostem definovat činnosti potřebné k udržování systému managementu jakosti.

2.1.1 Stávající rozdělení činností

Dle prvotní analýzy bylo zjištěno, že na firmě v současnosti pracuje osm lidí:

- 1) **Dva jednatele** – jsou odpovědní za fungování a organizační řízení firmy, marketing, prodej a jednání s novými zákazníky, tvorbu nabídek, vývoj nových produktů, poradenství, semináře a další činnosti.
- 2) **Vedoucí výroby** - zaštiťuje výrobní projekty od studií, konzultací, samotnou práci na projektech, řízení KAM, tvorbu dokumentací ad.
- 3) **KAM** (Key Account Manager) – čtyři konzultanti, kteří pracují na tvorbě projektů pro zákazníky od jejich studií, přes výrobu, instalaci, konzultace, až k testování, dále vyhotovují dokumentaci produktu a další související činnosti.
- 4) **Asistentka** – je pověřena vedením firemní agendy: evidencí faktur, cestovních příkazů, pokladny a plateb, dále spolupracuje na obchodní činnosti přípravou obchodních kontaktů, realizací telefonních hovorů, rozesíláním nabídek a poptávek.

Výstupem z této analýzy byly soupisy činností seřazené podle šesti základních oborů činností ve firmě realizovaných – prodej, management, vývoj, marketing, výroba a poradenství. U každého pracovníka k nim byly individuálně doplněny jeho činnosti v daném oboru. Informace byly získány interním dotazováním jednotlivých zaměstnanců na pravidelné poradě. V následující tabulce je pro ukázkou uveden soupis činností pro oba jednatele, kteří jsou co do rozdělení kompetencí v současné době nejvíce důležití. Lze sledovat, že částečné rozdělení pravomocí již probíhá, když se oba neúčastní všech hlavních oborů, ale každý se snaží specializovat na určitou oblast – jednatel 1 na poradenství, účetnictví a semináře a jednatel 2 na výrobní činnosti, řízení KAM.

Tabulka 4: Soupis činností jednatelů firmy Sefima z prvotní analýzy

Obor činností	Činnosti	
	jednatel 1	jednatel 2
Prodej	jednání o nových prodejích tvorba nabídek organizační porady a organizace práce řešení pohledávek mzdy a personalistika	jednání o nových prodejích KAM tvorba nabídek organizační porady a organizace práce technicko-provozní záležitosti personalistika
Management	účetnictví	zaškolování nových pracovníků
Vývoj	Cash Flow Management – podpora/vývoj BNS – konzultace/vývoj vnitřní projekty firmy partnerství semináře	BNS – konzultace/vývoj vnitřní projekty firmy
Marketing	marketing (webová prezentace firmy)	marketing, direct marketing
Poradenství	poradenství	
Výroba		tvorba studií trainning školení, maintainance

Zdroj: Organizační porada společnosti Sefima s.r.o. ze dne 30. října 2006, vl. zpracování.

2.1.2 Rozdělení činností po analýze a racionalizaci

Jak je z výše uvedené tabulky zřejmé, tak se sice oba jednatele zaměřují na určitou oblast činností, ale v mnoha dalších se jejich funkce kříží, jsou tedy v tomto ohledu nejdůležitějším bodem pro nová opatření. Ta byla provedena zejména tím, že byla nově definována funkční zařazení, byla zavedena pozice ředitele (pro jednatele 1) a vedoucího obchodu (jednatel 2), tím se jasně oddělila oblast působnosti jednotlivých jednatelů a pevně definovala pozice pro případné nově příchozí pracovníky. Zavedené změny popisují následující tabulky včetně kvalifikačních předpokladů, tak jak budou zavedena v organizačních směrnících firmy.

Tabulka 5: Funkční zařazení – ředitel

Funkce:		ředitel	
Funkce je podřízena		není podřízena	Číslo funkce: 1
Kvalifikační požadavky		Vlastnosti	Ostatní požadavky
Vzdělání:	Zaměření:	manažerské schopnosti (vedení lidí, motivace), vystupování před mnoha lidmi	práce na PC, ŘP, komunikativní úroveň anglického jazyka
VŠ	obchodní, ekonomické, technické		

1. Činnosti

Organizace

- účastní se na poradách, v určitých otázkách je vede a organizuje postup činnosti

Podpora/služby

- udržování a rozvíjení vztahů s partnery
- pořádání a účinkování na odborných seminářích
- poradenství pro partnery i zákazníky

2. Odpovědnosti

- vedení účetní a mzdové agendy včetně spolupráce s účetní firmou
- řízení vývoje a spolupráce na systémech (CFM, BNS)
- vedení odborných seminářů a poradenství

3. Pravomoci

- veškeré organizační a řídicí pravomoci vyplývající z postavení ředitele společnosti

Zdroj: Organizační směrnice firmy Sefima – Funkční zařazení, vlastní zpracování.

Tabulka 6: Funkční zařazení – vedoucí obchodu

Funkce:		vedoucí obchodu	
Funkce je podřízena		není podřízena	Číslo funkce: 2
Kvalifikační požadavky		Vlastnosti	Ostatní požadavky
Vzdělání:	Zaměření:	manažerské schopnosti, jednání s lidmi (zákazníky)	práce na PC, ŘP, komunikativní úroveň anglického jazyka
VŠ	obchodní, ekonomické, technické		

1. Činnosti

Organizace

- vedení pravidelných porad o průběhu projektů, organizační zajištění chodu společnosti
- rozhodování o obchodní strategii podniku a pověřování pracovníků

Prodej/marketing

- direct marketing – oslovování nových odběratelů (zákazníků)
- budování vztahů se zákazníky – nové prodeje
- tvorba nabídek na nové projekty
- tvorba a udržování webové prezentace firmy

Podpora, služby

- training a školení u zákazníků
- povýrobní údržba a péče o produkty

2. Odpovědnosti

- konzultace uvnitř firmy v oblasti technického zajištění
- marketingová činnost a hledání nových zákazníků
- veškerá školení a údržba produktů u zákazníků
- nábor nových pracovníků a jejich zaškolení
- zajištění fungování provozovny společnosti (sídlo společnosti), delegace činností související s udržováním serveru a firemních IT

3. Pravomoci

- veškeré organizační a řídicí pravomoci vyplývající z postavení jednatele

Zdroj: Organizační směrnice firmy Sefima – Funkční zařazení, vlastní zpracování.

Z výše uvedených tabulek je zřejmé, že definice nových pracovních míst přinesla pracovníkům nejenom specializované činnosti, ale také změnu odpovědností, ředitel je

nyní přímo odpovědný za organizační otázky ve firmě, tvorbu dlouhodobé strategie a rozvoj společnosti, zrušením činností ve vývoji a prodeji se uvolnilo více prostoru pro účast na seminářích a zajišťování poradenství. Na druhé straně vedoucí obchodu je zainteresovaný hlavně v marketingu, získávání nových zákazníků, vypracování nabídek a rozvoj vztahů se zákazníky, jeho působnost v organizaci podniku se potom omezila na spoluúčast na vedení pravidelných porad.

Změny nastaly také u dalších pracovních pozic, zrušena byla pozice vedoucí výroby, místo toho byla zavedena pozice vedoucí projektu, jejíž náplň práce zůstala téměř nezměněna, s tím rozdílem, že může být touto pozicí pověřen jakýkoliv člověk na pozici konzultant, pokud si to daný projekt vyžaduje, tím organizace získala částečně charakter projektové, kdy se na přechodnou dobu vydělí různě velké týmy potřebné k realizaci projektu s jedním vedoucím. V souvislosti s tím je této pozici vyčleněna také větší odpovědnost za realizaci projektů, ručí nejenom za práci podřízených, ale i za projekt jako celek, včetně vydaných nákladů a spotřebovaného času.

Pozice Key Account Manager (KAM) byla přejmenována na konzultant s nezměněnou náplní práce, kvalifikačními předpoklady i odpovědnostmi a pravomocemi. To samé téměř platí i o pozici asistentka, nyní nově obchodní asistentka, což i podle názvu znamená ještě větší množství činností v oblasti prodeje, tedy rozšíření spolupráce s vedoucím obchodu.

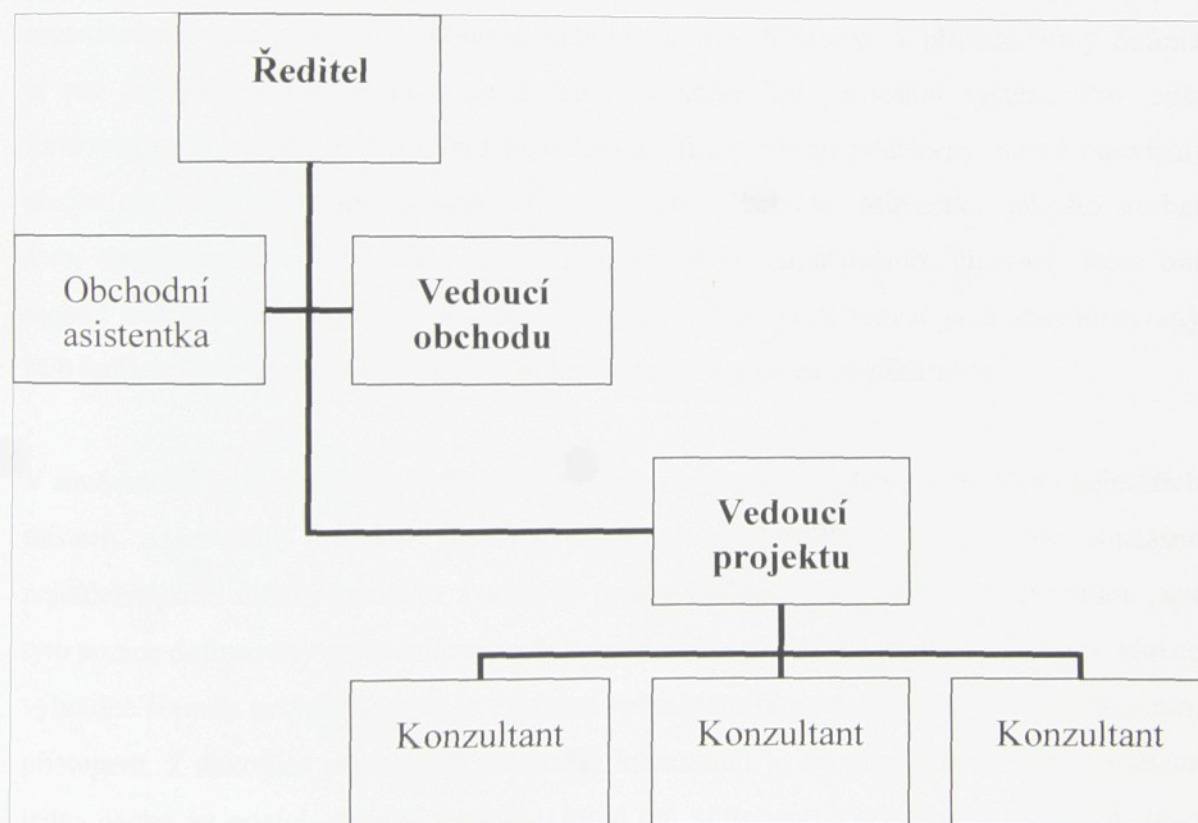
2.1.3 Organizační struktura

V předešlých odstavcích jsem již popsal změny způsobené analýzou činností jednotlivých pracovníků. Tyto změny také vedou ke změnám vztahů podřízenosti a nadřízenosti. Změnou pojmenování a přesným vymezením činností vedoucích pracovníků jsem současně oddělil řízení od vlastnictví podniku. Tím se také vytvořil prostor pro tvorbu organizačního schématu společnosti Sefima.

Pro tvorbu vhodné organizační struktury podniku je v první řadě potřeba identifikovat činnosti nutné pro dosažení cílů podniku a jejich přiřazení k organizačním jednotkám (pozicím), tím je vlastně proveden proces představující specializaci. Ze specializace vyplývá současně rozdělení odpovědnosti. Odpovědnost by měla odpovídat pravomoci, ten kdo je odpovědný za určitý úkol, musí mít současně pravomoc činit dané kroky. Tyto

pravomoci jsou tím spojovacím článkem při provázání jednotek do účelové struktury podniku. Takto jsou určeny také vztahy nadřízenosti a podřízenosti, prostřednictvím nich jsou horizontálně a vertikálně provázány vytvořené organizační jednotky.

Výše popsané kroky potřebné k vytvoření organizačního schématu byly ve firmě provedeny zavedením organizačních směrnic Funkční zařazení. V těchto dokumentech jsou u každé pracovní pozice firmy definovány jednotlivé činnosti, dále stručný rozsah odpovědností při výkonu funkce a současně pravomoci potřebné k jejich plnění. Jednotlivým pozicím jsou také stanoveny rozhodující požadavky kladené na osoby, které je budou zastávat. Součástí těchto formulářů je i stanovení vztahů podřízenosti a nadřízenosti, takto je možné graficky znázornit vztahy v podniku.



Obrázek 9: Organizační schéma společnosti Sefima

Zdroj: Organizační směrnice firmy Sefima – Organizace odpovědnosti, vlastní zpracování.

Při pohledu na grafické znázornění organizační struktury firmy je zřejmé, že je zde uplatňován funkcionalizační přístup, kde je uplatňována specializace podle podnikových funkcí, organizační jednotky vykonávají specializované činnosti, ředitel podniku je

nadřazen jednotlivým pozicím. Tento organizační systém, jak již bylo dříve řečeno (viz. kapitola 1.1.3 Procesní vs. funkční přístup), postrádá závažný aspekt: nezabývá se tím, jak jednotlivé činnosti v organizaci spolu vzájemně souvisejí a jak na sebe – s cílem vytvořit určitý produkt nebo službu – vzájemně navazují. Běžné organizační schéma tedy pouze zachycuje vertikálně strukturované funkce – jejich vzájemné horizontální vztahy, podstatné pro tvorbu finálního produktu organizace, již nepokrývá. Organizační struktury totiž většinou vedou také k nedostatečně využitým pracovním místům, nejasně stanoveným či překrývajícím se pravomocím a odpovědnostem nebo nedostatečným rozhodovacím kompetencím. Proto je třeba tyto organizační struktury nahrazovat procesním přístupem (viz. kapitola 3. Zavedení procesního přístupu), který tyto aspekty zabezpečuje. [13]

Strukturální pohled na organizační systém nám ovšem umožňuje podle způsobu propojení organizačních jednotek blíže zkoumat nadřazenost a podřízenost. V případě firmy Sefima je pro nejvyšší vedení organizace uplatňován spíše liniově štábní systém. Pro lepší fundovanost a kvalitu rozhodování jsou řediteli firmy přímo podřízeny štábní (servisní) pozice obchodní asistentky a vedoucího obchodu. Obchodní asistentka, jakožto osobní štáb, usnadňuje práci řediteli i vedoucímu obchodu, zajišťováním činností, které oni mohou delegovat. Vedoucího obchodu lze částečně charakterizovat jako specializovaný štáb ředitele, který působí speciálně v oblasti obchodu a práce se zákazníky.

V současnosti jsou z pohledu funkčního přístupu a organizačního schématu na nejnižších místech pracovníci projektů (výroby produktů a služeb), jenž jsou ale současně nejdůležitějšími články podniku z pohledu tvorby hodnot. V organizačním schématu jsou tyto pozice definovány spíše liniově, avšak ve společnosti Sefima probíhá výroba produkce výhradně formou projektů, proto je můžeme spíše identifikovat projektovým organizačním přístupem. Z několika pracovníků na pozici konzultant je na přechodnou dobu vydělena jedna osoba na pozici vedoucí projektu, která má potřebnou kvalifikaci a předpoklady, a současně jsou určeni jednotliví pracovníci pro daný projekt. Podle charakteru projektu jsou pracovníci buď úplně uvolněni z liniových úkolů na dobu trvání projektu, nebo současně vykonávají jiné denní práce pro jiné projekty či účely.

Ačkoliv je současný počet pracovníků firmy malý, tak veškeré tyto činnosti jsou prováděny s cílem připravit systém řízení firmy na případné budoucí rozšíření počtu pracovníků ve společnosti. Provedenými změnami firma zabezpečí jednodušší nabírání nových pracovníků, stanovení požadavků na jednotlivá pracovní místa včetně odpovědností a pravomocí poslouží těmto pracovníkům k snazšímu zorientování v organizaci firmy a přiblíží kladené požadavky managementem na jednotlivé pozice.

2.2 Stanovení odpovědnosti

Budování efektivního a výkonného systému řízení organizace požaduje zejména stanovení odpovědností v tomto systému. Jde o odpovědnosti na úrovni strategického, taktického i operativního managementu, ale velmi důležité jsou zvláště na úrovni řadového pracovníka organizace. Každý pracovník musí mít jasně přidělenou odpovědnost a musí vědět, že příslušný proces nebo činnost je jeho „vlastnictví“. Aby byl systém efektivně a účinně provozován, musí vrcholové vedení tyto odpovědnosti stanovit a poté je srozumitelně sdělovat v rámci celé organizace. [14]

Vedení společnosti Sefima navázalo na definice pracovních míst a organizační struktury, kde jsou v dokumentech Funkční zařazení také vyjmenovány odpovědnosti a pravomoci pro danou pozici tím, že tyto odpovědnosti shrnulo do matice odpovědností. Soubor norem ISO 9000 požaduje pro systémy řízení kvality ve své kapitole 5.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace – podkapitole 5.5.1 Odpovědnost a pravomoc po vrcholovém vedení zajištění, aby odpovědnosti a pravomoci byly v organizaci stanoveny a sdělovány. Ačkoliv firma Sefima zatím neplánuje získání certifikace, tak tyto činnosti provedlo, aby ve společnosti všichni pracovníci přesně věděli, v jaké oblasti fungování firmy je po nich požadována jaká odpovědnost. Definice odpovědností se tedy netýká jakosti, ale stanovuje odpovědnosti v systému fungování obchodně-výrobní společnosti, jak je vykonávají jednotliví pracovníci k zajištění fungování firmy.

Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti přináší jasnější pohled na činnosti dříve definované v dokumentech o funkčních zařazeních. Vyhotovuje se v podobě přehledné tabulky, která umožňuje sledovat jak se jednotlivé administrativní či strategické činnosti prolínají s činnostmi, jenž jsou součástí výrobního procesu firmy. Matice jasně definuje, kdo za dané činnosti osobně odpovídá, s kým při výkonu těchto činností spolupracuje a kdo je následně o provedených úkonech informován. Pro zjednodušení tabulek a jejich přehlednost, byly činnosti firmy rozděleny stejně jako v dokumentech Funkční zařazení do čtyř základních oblastí: *Organizace, Podpora/služby, Výroba(projekty)/vývoj a Prodej/marketing*.

Jako dvě nejdůležitější oblasti byly vybrány Organizace a Prodej/marketing, jelikož jde o analýzu rozdělení činností pro nejvýše postavené pozice ředitele a vedoucího obchodu a právě v maticích můžeme nejlépe studovat, jak se začlenění těchto pozic a jejich odpovědností povedlo. Proto jsou tyto dvě matice dále znázorněny v Tabulce 7 a 8, ostatní dvě jsou v Příloze č. 2.

Tabulka 7: Matice odpovědnosti – Organizace

	Činnost	Odpovídá	Spolupracuje	Je informován
1	Strategie firmy	ředitel	vedoucí obchodu	
2	Pravidelné porady	ředitel	vedoucí obchodu vedoucí projektu	konzultanti
3	Fakturace	obch. asistentka	ředitel vedoucí projektu	vedoucí obchodu
4	Účetní agenda	ředitel	obch. asistentka	vedoucí obchodu
5	Financování podniku	ředitel	obch. asistentka	vedoucí obchodu
6	Personalistika	ředitel	vedoucí projektu obch. asistentka	vedoucí obchodu
7	Mzdové účetnictví	ředitel	obch. asistentka vedoucí projektu	vedoucí obchodu
8	Nábor a zaškolování nových zaměstnanců	vedoucí obchodu	vedoucí projektu	ředitel
9	Telefonní kontakty s okolím podniku	obch. asistentka	ředitel vedoucí obchodu	vedoucí projektu konzultant
10	Správa technického vybavení firmy	vedoucí obchodu	konzultant	ředitel
11	Správa vozového parku	vedoucí obchodu	obch. asistentka	ředitel
12	Provoz sídla firmy	vedoucí obchodu	obch. asistentka	ředitel

Zdroj: Organizační směrnice firmy Sefima – Organizace odpovědnosti, vlastní zpracování.

Tabulka 8: Matice odpovědnosti – Prodej/marketing

	Činnost	Odpovídá	Spolupracuje	Je informován
1	Tvorba nových nabídek	vedoucí obchodu	obch. asistentka	ředitel vedoucí projektu
2	Oslovování nových zákazníků	vedoucí obchodu	obch. asistentka	ředitel
3	Jednání se zákazníky	vedoucí obchodu	vedoucí projektu	ředitel
4	Webová prezentace firmy	vedoucí obchodu		ředitel
5	Přijímání poptávek	vedoucí obchodu	obch. asistentka	ředitel vedoucí projektu

Zdroj: Organizační směrnice firmy Sefima – Organizace odpovědnosti, vlastní zpracování.

Na výše uvedených maticích je tedy na první pohled viditelný nový přístup k rozdělení pravomocí vrcholového vedení – ředitel, vedoucí obchodu. Tento problém byl hlavním bodem analýzy, která měla přinést urovnání odpovědností těchto dvou pracovních pozic, jenž se dříve ve svém fungování křížily a vytvářely další organizační nejasnosti. Nové rozdělení činností je obsahem kapitoly 2.1.2 Rozdělení činností po analýze a racionalizaci a úkolem matic odpovědnosti bylo ještě lépe zobrazit oblasti působnosti obou pozic. Když tyto matice blíže analyzujeme, tak zjistíme, že ředitel se stal odpovědným zejména za strategické vedení podniku a je nejdůležitější osobou pravidelných porad, které jsou hlavním organizačním bodem ve fungování firmy. Dalšími oblastmi, které spadají do kompetencí ředitele jsou vedení účetní agendy, a s tím související zabezpečení financování společnosti, personalistiky a mzdového účetnictví. Na těchto činnostech s ním spolupracuje obchodní asistentka, která operativně vede agendy a dokumentaci. Vedoucí obchodu při těchto činnostech funguje jako poradce z pozice člena nejvyššího podnikového vedení.

Na druhé straně vedoucí obchodu se také částečně podílí na organizačních aspektech provozu společnosti, kdy je přímo odpovědný za nábor nových zaměstnanců a jejich zaškolování a zároveň je v jeho kompetenci správa technického vybavení firmy, vozového parku a činnosti zabezpečující bezproblémový provoz sídla firmy. Ředitel firmy je v těchto případech pouze informován na pravidelných poradách nebo jinou formou, na provádění činností je spolupracující osobou obchodní asistentka. Vedoucí obchodu je dále plně

odpovědný za oblast Prodej/marketing, což představuje veškeré činnosti související s přijímáním poptávek, tvorbou nových nabídek a oslovováním nových zákazníků, jednáním se zákazníky a péče o jejich potřeby. Důležitou činností je také tvorba a udržování internetové prezentace firmy, která funguje jako jeden z hlavních marketingových nástrojů firmy a jako informační médium pro nové i stávající zákazníky, kde se mohou dovědět důležité informace o produktech firmy, konání konferencí a seminářů a mnoho dalších informací.

3. Zavedení procesního přístupu

Společnost Sefima tedy provedla hlubší analýzu činností všech pracovních pozic ve firmě a poté změnila zařazení některých pozic v souvislosti s novým definováním jejich náplní práce, odpovědností a pravomocí. Ačkoliv jsou nově lépe definovány odpovědnosti za jednotlivé činnosti, tak stále ani tyto změny ještě neplní požadavky na procesní řízení, které je v dnešní době požadováno novými normami ISO 9000, a které současně představují nový manažerský přístup zabezpečující lepší fungování společností.

Dřívější strukturální pohled na organizační systém, který se zabývá hlavně rozdělením organizace do dílčích, zpravidla funkčně specializovaných jednotek (viz. kapitola 2.1.2 Rozdělení činností po analýze a racionalizaci a definování organizační struktury), postrádá závažný aspekt: nezabývá se tím, jak jednotlivé činnosti v organizaci spolu vzájemně souvisejí a jak na sebe – většinou s cílem vytvořit určitý produkt nebo službu – vzájemně navazují. Běžné organizační schéma tak zachycuje pouze vertikálně strukturované funkce (viz. dokument Funkční zařazení), na jejich vzájemné horizontální vztahy, které jsou signifikantní pro tvorbu finálního produktu firmy, již doslova nebere ohled.

Procesní přístup k organizačnímu systému přispěje ke koordinaci jeho činností a k jeho zaměření na základní cíle organizace – tedy kvalitně zpracovat spolehlivě fungující projekt ke spokojenosti zákazníků. Jeho východiskem tedy nebudou jednotlivé činnosti či funkce, jež organizace vykonává, ale posloupnost aktivit, které v konečném důsledku uspokojí požadavky zákazníků. Dojdeme tedy k situaci, kdy začlenění organizačního útvaru (pozice) bude mít význam pouze tehdy, když bude součástí celkového řetězce aktivit.

3.1 Analýza procesů ve firmě

Nyní se dostáváme k dalšímu bodu prvotního plánu sestaveného jako podklad pro reorganizaci organizačního uspořádání společnosti Sefima. Tento třetí bod (viz. kapitola 2. Analýza současné organizace podniku) stanovuje provedení analýzy a definování podnikových procesů, jejich souvisejících činností a návazností, určení jednotlivých vlastníků a odpovědností.

Na počátku identifikace procesů je určení základní struktury procesů ve firmě. Podle druhu organizace můžeme vymezit procesy s různou mírou podrobnosti, v případě malé organizace stačí strohé vymezení procesů, naopak ve velkých firmách může být počet vymezených procesů vyšší. Příkladem může být procesní struktura stavební firmy, která zahrnuje procesy obchodní, projekční, realizační a správní, jiným případem je menší distributor spotřebního zboží, který definuje procesy obchodní, servisní a správní. Součástí vymezení procesů mohou být informace o vzájemných vazbách mezi interními procesy a vztazích k externím subjektům. Naším cílem je stanovit všechny činnosti, které naplňují daný proces a další informace vztahující se k těmto činnostem. Zajímat se můžeme o limitující faktory pro výkon činností, dílčí odpovědnosti, vstupní informace pro tyto činnosti, dílčí výstupy z jednotlivých činností nebo o specifické požadavky na vybavení, prostředí a zdroje.

Vedení společnosti Sefima se tedy rozhodlo realizovat další krok reorganizace organizačního uspořádání ve firmě a započalo s analýzou procesů, která měla zabezpečit jejich definování a počátek nového přístupu k řízení. Firma se řadí mezi malé společnosti a od toho se odvíjí hloubka analýzy, která současně respektuje požadavky vedení společnosti. Jako první krok byla zvolena tvorba procesní struktury ve formě tabulky. Tato tabulka (viz. Tabulka 9) byla vytvořena s cílem definovat posloupnost jednotlivých procesů tak, jak ve firmě probíhají, jejich návaznosti a samozřejmě vlastníky daných procesů. Procesní struktura ve firmě byla rozdělena na tři základní procesy, z nichž každý zahrnuje jednotlivé činnosti.

Jako hlavní, tedy hodnototvorný proces byla definována Výroba, která představuje hlavní činnost firmy přidávající hodnotu a přímo uspokojuje potřeby zákazníka, současně jako

jediný tento proces generuje finanční prostředky a tedy případný výnos vlastníkům společnosti. Proces zahrnuje činnosti na projektech – od tvorby návrhů projektu, přes jeho vypracování, instalace u zákazníka až k testování a záruční opravě. S projektem také blíže souvisí činnosti zabezpečující vývoj a zlepšování používaných systémů.

Další dva procesy byly stanoveny jako subprocesy k hlavnímu procesu a jsou to Organizace a Obchod. Tyto dva subprocesy zajišťují veškeré činnosti potřebné pro fungování obchodně-výrobní společnosti z pohledu účetnictví, personalistiky, řízení pohledávek (subproces Organizace) a na druhé straně to je vyhledávání nových zákazníků, prezentace, tvorba nabídek, budování smluvních vztahů atd. (subproces Obchod). Součástí struktury procesů je jejich alfanumerické označení, přesný název procesů, přiřazení k jednomu z hlavních procesů, stanovení návaznosti jednotlivých procesů, tedy předcházející a navazující procesy a určení vlastníka procesu. Z pohledu předchozího funkčního přístupu je určení vlastníka procesu mnohdy rozdílné než dříve udělená odpovědnost za danou činnost. Například za činnosti jako jsou výběr nových pracovníků a jejich školení nebo správa interního serveru byl dříve odpovědný vedoucí obchodu (dáno jeho vysokým postavením v hierarchii podniku), v procesním přístupu již bude vlastníkem těchto procesů vedoucí projektu resp. konzultant.

Tabulka 9: Struktura procesů ve firmě Sefima

Označení	Název	Hlavní proces	Předcházející proces	Navazující proces	Vlastník procesu
O1	Porady	Organizace	zákazníci, dodavatelé, pracovníci firmy	P9/P10/P11/V8 /V9/V13/V15	ředitel
O2	Účetnictví/fakturace	Organizace	V7	O7, účetní firma	obch. asistentka
O3	Personalistika	Organizace	V7/P8	O2	obch. asistentka
O4	Výběr pracovníků	Organizace	O1, trh práce	O5	vedoucí projektu
O5	Školení nových pracovníků	Organizace	O4		vedoucí projektu
O6	Správa serveru	Organizace	O1		konzultant
O7	Pohledávky	Organizace	O2	zákazníci	obch. asistentka
P1	Vyhledávání potenciálních zákazníků	Obchod		P2	obch. asistentka
P2	Telefonní hovory	Obchod	P1	P3	obch. asistentka

P3	Penetrační jednání	Obchod	P2	P4/P5	vedoucí obchodu
P4	Prezentace	Obchod	P3	P5	vedoucí obchodu
P5	Tvorba nabídek	Obchod	P3/P4	P6/P7	vedoucí obchodu
P6	Finalizační jednání	Obchod	P5	P8	ředitel
P7	Pre -Sales	Obchod	P5	P8/V2	vedoucí obchodu
P8	Budování smluvních vztahů	Obchod	P5/P6/P7	P5	ředitel
P9	Marketing - web, reklama	Obchod	O1	P2	vedoucí obchodu
P10	Marketing - semináře	Obchod	O1	P2	vedoucí obchodu
P11	Vztahy s partnery	Obchod	O1	partneři	ředitel
V1	Trainning - zákazníci	Výroba (projekt)	P7		vedoucí projektu
V2	Cílová koncepce	Výroba (projekt)	P7/V1	V3/V7	vedoucí projektu
V3	Plánování projektu	Výroba (projekt)	V2	V4	vedoucí projektu
V4	Instalace u zákazníka	Výroba (projekt)	V3	V7	konzultant
V5	Implementace	Výroba (projekt)	V2	V6	konzultant
V6	Testování	Výroba (projekt)	V5	V7/V10/V11	konzultant
V7	Výkazy práce	Výroba (projekt)	V2/V4/V6	O2/O3	vedoucí projektu
V8	Vnitřní výkaz práce	Výroba (projekt)	O1		konzultant
V9	Kontrola provádění projektů	Výroba (projekt)	O1		vedoucí projektu
V10	Dokumentace SW	Výroba (projekt)	V6	V12	konzultant
V11	Záruční opravy	Výroba (projekt)	V6	V8	konzultant
V12	Maintanance	Výroba (projekt)	V10	zákazníci	konzultant
V13	Kontakt na stávající zákazníky (konzultant)	Výroba (projekt)	O1	V14	vedoucí projektu
V14	Cenové návrhy prací	Výroba (projekt)	V13	P5	vedoucí projektu
V15	Vývoj systémů	Výroba (vývoj)	O1	dodavatelé	konzultant

Zdroj: Interní analýza vedení společnosti Sefima, vlastní zpracování.

Stanovení předcházejících a navazujících procesů určuje propojení a návaznost interních procesů, pokud se proces dostane na rozhraní interního prostředí firmy a okolí firmy, je stanoven subjekt, který je daným procesem ovlivněn, neboli využívá jeho výstupů.

Takto definovaná struktura procesů bude sloužit jako podklad pro vyhotovení grafických modelů, které průběh činností v jednotlivých procesech ještě lépe znázorní. Než ovšem bude diagram stanoven, je třeba detailněji jednotlivé procesy definovat, k tomu bude potřeba zjistit potřebné informace o procesech, k čemuž bude sloužit jednoduchý formulář (Příloha č. 3). Takto vyplněné formuláře k jednotlivým procesům umožní pozdější analýzu procesů, jejich optimalizaci, lepší zabezpečování zdrojů ad.

Z pohledu řízení firmy Sefima je nejdůležitějším procesem ve firmě proces O1 – Porady. Ten jak vyplývá z tabulky č. 9 je hlavním bodem veškeré organizace, ovlivňuje nejenom procesy organizační, ale také procesy obchodní a výrobní. Tyto porady tvoří základ pro rozhodování o výrobních kapacitách, výrobních plánech, řeší se operativní problémy v jednotlivých projektech, stanovují se postupy pro nové obchodní aktivity atd. Podrobný popis tohoto zásadního organizačního procesu je v následující tabulce.

Tabulka 10: Identifikace procesu – Porady (O1)

Název procesu	Porady
Manažer procesu	ředitel
Předcházející událost	Porada - předchozí
Navazující událost	Vše
Účel procesu	Základní řídicí proces
Zákazníci	ředitel, vedoucí obchodu a vedoucí projektů
Vstupy	Plán kapacit, plán práce, obchodní reporting
Výstupy	Potvrzený plán kapacit, plán práce, podněty k obchodu, zápis
Činnosti	Popis změn, které se udály od poslední porady, schválení plánu práce na další týden, informace o plánu kapacit na nejbližší měsíc, informace o nových obchodních aktivitách, řešení problémů s projekty, řešení personálních problémů, motivace
Vzájemné vztahy	Navazuje na procesy P, V, O
Dokumentace a záznamy	Zápis, změny ve sdílených dokumentech plán kapacit a plán KAM

Zdroj: Interní analýza vedení společnosti Sefima, vlastní zpracování.

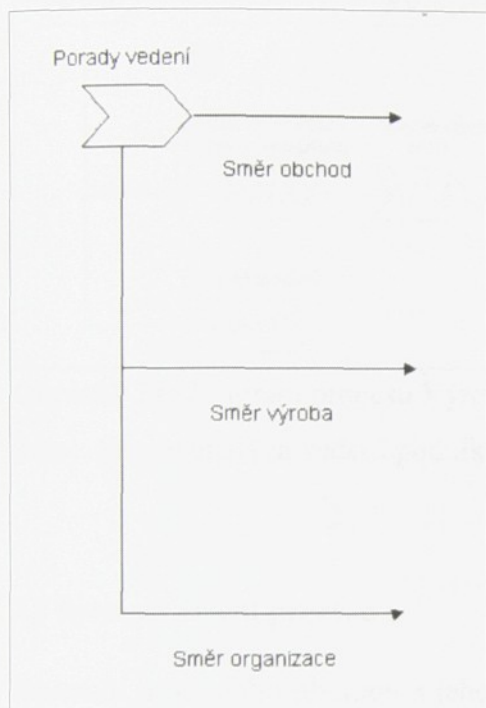
3.2 Modely procesů ve firmě

Zatímco základní organizační diagramy zachycují především způsob rozdělení práce a pravomocí v organizaci, procesní diagramy zachycují vztahy v organizaci z pohledu průběhu pracovních postupů a jejich vzájemných návazností. Graf představující organizaci z procesní perspektivy (v případě podrobného zachycení procesů bývá označován jako procesní mapa) může například zachycovat každý z hlavních kroků či prováděných úkolů od okamžiku, kdy organizace získá od zákazníka zakázku, až k okamžiku, kdy platba za provedenou zakázku přišla na bankovní účet organizace. Jednotlivé prvky takového diagramu potom označují hlavní úkoly, které je třeba vykonat před dalším krokem v daném pracovním procesu.

U mnoha firem není vždy základním principem tvorby vnitřního uspořádání organizace procesní organizace, což je také případ společnosti Sefima, která má organizační strukturu prvotně definovanou z funkčního pohledu (u některých společností to může být dáno i tím, že procesní uspořádání není možné). Právě v takových organizacích jednotlivá oddělení (pracovní pozice) organizace velmi často a pravděpodobně „vstupují“ do jednotlivých procesů v jejich různých fázích či etapách, tzn. že se v průběhu výkonu jednotlivých procesů dostávají do vzájemných vztahů i osoby stojící v organizaci na různých hierarchických úrovních. To můžeme sledovat i na tabulce č. 9, kde například na činnost P2 – Telefonní hovory, vlastníkem je obch. asistentka navazující činnosti P3 a P5 vlastněné vedoucím obchodu a následně pokračují k činnosti P8 – Budování smluvních vztahů, jenž je vlastněn ředitelem podniku.

Procesní diagramy či mapy mohou mít ve srovnání s grafy organizační struktury poněkud složitější podobu, jejich tvorba však usnadňuje pochopení pracovních postupů a může se stát základem i pro provádění změn organizační struktury, především těch, které se snaží zjednodušit vzájemnou spolupráci a komunikaci v organizaci. Analýza procesní struktury organizace zachycující základní pracovní vztahy umožňuje také lépe porozumět problémům, jež ve společnostech mohou vznikat mezi jednotlivými osobami či jejich skupinami.

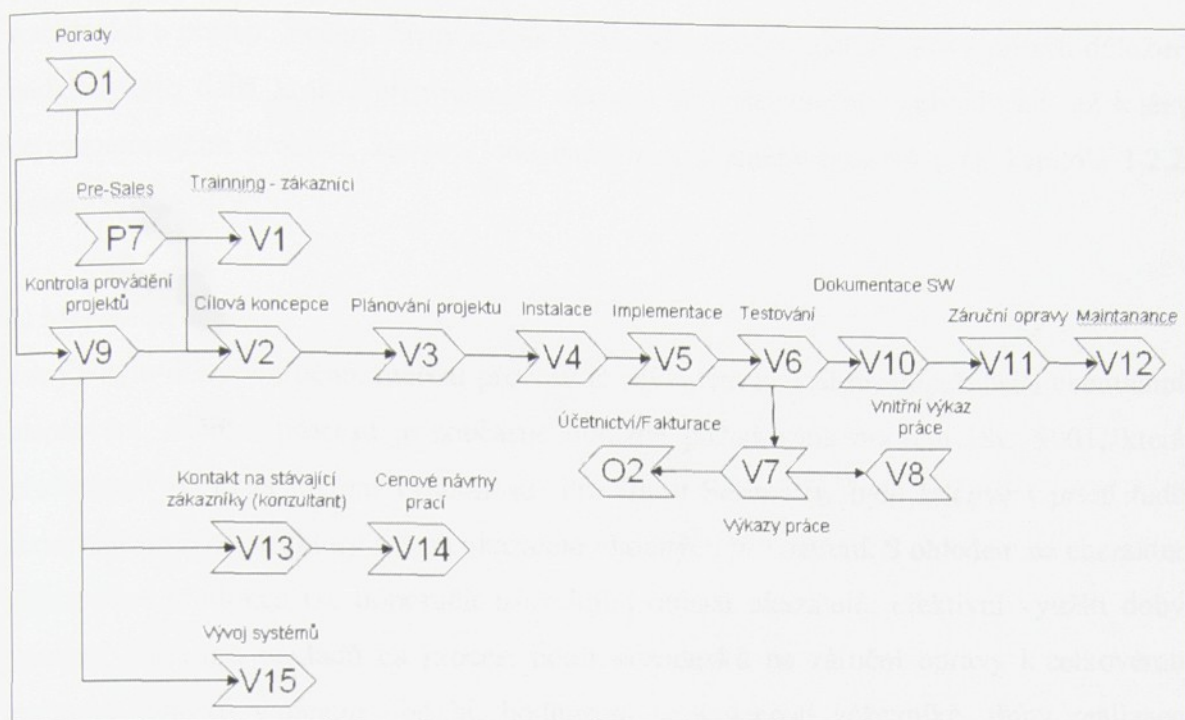
Prvním důležitým grafickým vyjádřením procesů ve firmě Sefima je stanovení procesu Porady jako základního bodu veškerého dění ve firmě, tedy ovlivňuje všechny další procesy. To bylo slovně definováno v Tabulce 10 a graficky to můžeme vyjádřit v následujícím obrázku. Ten jasně ukazuje Porady vedení na počátku všech dalších procesů a podprocesů, které v tomto bodě vždy začínají, jeho výstupy používají jako svoje vstupy.



Obrázek 10: Rozdělovací strom procesů

Zdroj: Interní analýza vedení podniku, vlastní zpracování.

Jako další ukázkou grafického znázornění procesní mapy jsem vybral proces Výroba. Je to jediný podnikový proces, který přináší přidanou hodnotu, jedním z jeho posledních procesů je O2 – Účetnictví/Fakturace, to znamená ukončení všech hodnototvorných činností a získávání peněžních prostředků od zákazníků. Ostatní dva podprocesy – Organizace a Obchod se částečně v tomto procesu prolínají viz. Obrázek 11, avšak jediným jejich společným jmenovatelem zůstává proces Porady. Takto vytvořené diagramy slouží k lepší orientaci v tabulce struktury procesů, každý si může najít potřebný proces, ve struktuře procesů zjistí nejdříve jeho manažera (vlastníka) a návaznost na další procesy. Pokud bude daná osoba potřebovat další informace o jednotlivých procesech, může si ho vyhledat v souboru dokumentů Identifikace procesu podle označení a zde se doví žádané informace: např. účel, vstupy, výstupy nebo činnosti.



Obrázek 11: Diagram procesu Výroba

Zdroj: Interní analýza vedení podniku, vlastní zpracování.

3.3 Systémy řízení procesu

Zavedení procesního přístupu a jeho dokumentování nesmí být pro vedení podniku i jeho pracovníky posledním krokem, ale začátkem. Tím, že je systém řízení takto zaveden, jsou vytvořeny ideální podmínky pro další činnosti. Společnost se nesmí spokojit pouze s tím, že provedené analýzy například umožnily lepší porozumění problémům v organizaci nebo vytvořily prostor pro reorganizaci pracovních míst. Výstupy procesů jsou ovlivňovány mnoha činiteli, které mohou způsobit rozdílnost výsledků opakovaných činností. Požadavkem zákazníka je ovšem stabilní úroveň hodnot parametrů, podle nichž je posuzována jakost výstupů. Pro firmy to znamená, že musí být schopny řídit procesy tak, aby dosahovaly požadovaných výsledků a stabilní úrovně kvality. Proto je třeba uplatňovat alespoň jeden z mnoha možných přístupů, jakými jsou zlepšování, změny nebo měření.

Ačkoliv to nebylo primárním cílem projektu reorganizace struktury a činností společnosti Šefima, tak je nutno uvést alespoň několik možností pro další rozvoj řízení podniku. Tyto metody umožňují aplikovat různě hluboké zásahy do procesního systému podle aktuálních

požadavků a potřeb. Vedení firmy má na výběr od pouhého měření, které přináší důležité podklady pro další kroky, přes několik nástrojů pro zlepšování, optimalizaci, až k těm nejvýznamnějším krokům, kterými jsou napřímení a změny procesů (viz. kapitola 1.2.2 Změny procesů)

1) Měření procesů

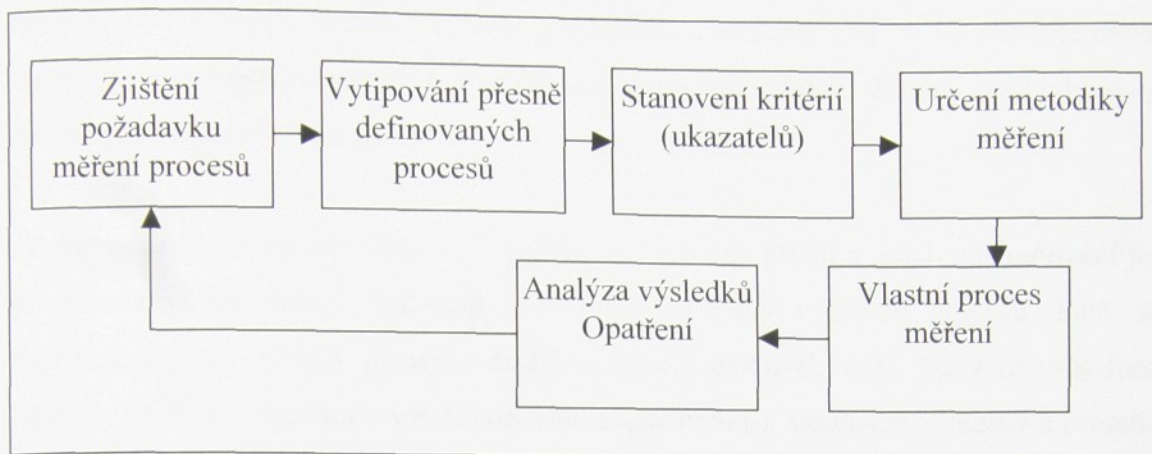
Jak již bylo dříve zmíněno, měření procesů je základem hlavně pro jejich další eventuální zlepšování. Měření procesů je současně důrazně požadováno normou ISO 9001, která předepisuje zejména měření výkonnosti. Pro firmu Sefima by bylo klíčové v první řadě stanovení správné struktury a typů ukazatelů vhodných pro měření. S ohledem na charakter realizované produkce lze doporučit následující oblasti ukazatelů: efektivní využití doby procesu, struktura nákladů na proces, podíl požadavků na záruční opravy k celkovému počtu požadavků v daném období, hodnocení spokojenosti zákazníků, lhůty realizace zakázky (projektu) ad. Takto stanovené kritéria se poté mohou měřit ve vybraném vhodném procesu, popř. ve všech. Pro jednotlivé procesy ve firmě lze vyjmenovat několik možných ukazatelů, které jsou v podnikové praxi pro takové procesy typické:

Organizace: spokojenost zaměstnanců, náklady na školení, obrat v daném roce, ekonomické hospodaření společnosti;

Obchod: požadavky zákazníka, evidence poptávek, uzavřené smlouvy a objednávky;

Výroba: denní plány práce, týdenní plány práce, efektivnost zakázky.

Měření procesů vyžaduje přesně stanovený program činností, který zaručí správné výsledky procesu, takový harmonogram je pro celý proces měření a jeho jednotlivé fáze je uveden na následujícím obrázku.



Obrázek 12: Znáznornění procesu měření

Zdroj: Becková, Monika. *Monitorování a měření procesů*. Praha: Verlag Dashöfer, 2005. Vlastní zpracování.

2) Zlepšování procesů

V podnikání platí, že když se zastavíte ve svém rozvoji, už jakoby stojíte mimo. Neboli když vám uteče konkurence, jen těžko a při značném úsilí ji doháníte a mnohdy už ani dohonit nejde. Každý produkt, každý proces i činnost se v čase vyvíjí a zdokonaluje. Organizace, která se uspokojí stavem, kterého dosáhla, i když je třeba v té době nejlepší v oboru, jako by se zastavila a konkurenti ji začnou jeden za druhým utíkat.

Aby taková situace nenastala, měla by organizace pečlivě sledovat, co se v jejím okolí děje. Neustálé porovnávání s konkurencí ukazuje nejenom přednosti, ale především i nedostatky nebo slabá místa, které je třeba odstraňovat. Současně musí společnost provádět vlastní měření úspěšnosti a systému. Veškeré tyto činnosti vedou k získání informací, které lze posléze efektivně využít v dalším zlepšování firemních procesů a činností.

S ohledem na normy ISO 9000 je neustálé zlepšování procesů stanoveno jako strategický cíl organizace, aby se zvýšila její dosažená úroveň a aby to přineslo prospěch zainteresovaným subjektům.

Jiným souborem prostředků jsou nástroje zlepšování procesů, které hodnotí možnost akce vůči vzniku neshod. Průběh reálných procesů je většinou ovlivněn řadou faktorů, které způsobují rozptýlení výstupů z procesů. Příčiny tedy mění průběh procesu a způsobují

neshody plánovaných hodnot a výsledných hodnot. Pro účely zlepšování existuje několik metod a tyto nástroje můžeme rozdělit do dvou základních skupin, podle toho, jak nakládají s případnými neshodami.

a) preventivní – jsou zaměřeny na identifikaci možných příčin a jejich odstraňování ještě dříve, než vůbec mohly nastoupit a vyvolat neshodný výsledek procesu. Patří sem například metody FMEA (analýza druhů a účinků možných vad), QFD (rozvoj funkcí jakosti), DOE (navrhování a vyhodnocování experimentů), simulační techniky a programy atd.

b) nápravné – jsou zaměřeny na identifikaci příčin neshod v procesu a jeho výstupech, aby se tyto příčiny vhodnými nápravnými opatřeními pokud možno z dalšího průběhu procesu vyloučily, a tak se zabránilo opakovanému výskytu těchto neshod. Sem patří především sedm populárních základních nástrojů řízení procesů (SPC – statistické řízení procesu), speciální regulační diagramy, statistické přejímky apod. Do této skupiny lze zařadit také interní audity – jejich prvotním účelem je zjistit stav procesů (tedy zda probíhají podle stanovených pravidel) a přitom mohou být odhaleny neshody. [7]

Z dřívější analýzy fungování společnosti Sefima je zřejmé, že vedení podniku takřka nevědomky již uplatňuje v trochu jiném smyslu myšlenku interního auditu, čímž jakoby řídí procesy (činnosti) dříve než procesní přístup zavede. Přenesenou podobu interního auditu totiž ve firmě má pravidelná porada vedoucích pracovníků a konzultantů. Na této poradě se probírají zejména nesrovnalosti v průběhu realizace projektů a vymýšlejí se opatření, kterými lze vzniklé problémy řešit. Tím vlastně vedení zavedlo zlepšování procesů nápravnou metodou, kdy vzniklým neshodám hledá adekvátní nápravná opatření. Nesmí se ovšem zapomenout, že takový audit ve smyslu norem není auditem, jelikož o něm není vedena žádná dokumentace ani záznamy výstupů z auditu, což může být podnět k zamyšlení vedení podniku.

Z množství metod pro preventivní zlepšování procesů stojí za zvážení užití metody QFD (rozvoj funkcí jakosti). Jelikož každému novému projektu předchází jeho individuální návrh a jednání se zákazníky, je tento přístup velmi vhodný, neboť může pomoci minimalizovat zbytečné náklady způsobené nesprávně vedeným procesem návrhu. Jeho

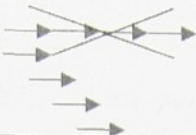
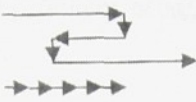
cílem je správně zaznamenat všechny požadavky a očekávání zákazníka a správně jim porozumět. V rámci této metody je možno využívat nástroje jako např. Cano model, který rozlišuje standardní požadavky (bez nich je produkt nemyslitelný), požadavky typu „čím více, tím lépe“ (těmi lze spokojenost zákazníka stupňovat) a konečně „bonbónky“ (vlastnosti produktu, které zákazník nepožaduje ani neočekává, ale pokud je dostane, cítí se potěšen). Hlas zákazníka sděluje, „co“ je nezbytné vložit do konečného produktu, aby byl spokojen. Tyto požadavky nemusí být jen měřitelné, ale mnohdy jde o vyjádření pocitů. Dalším krokem je určení „jak“ budou tyto požadavky uspokojeny, následuje nalezení vztahů mezi „co“ a „jak“ a následně ohodnocení síly těchto vztahů. Tak je zformováno zadání pro vývoj a návrh produktu – měl by mít dané vlastnosti i určeny cesty naplnění.

3) Optimalizace procesů

Optimalizace procesů vychází hlavně ze snahy organizací nacházet vlastními silami kritické body uvnitř samotné organizace. Celý proces optimalizace musí také svůj vlastní plán, který je daný pořadím kroků, není ovšem striktně daný a odvíjí se hlavně od potřeb podniku. Nejprve je potřeba provést analýzu zasítování procesu, tedy identifikovat vzájemné ovlivňování jednotlivých procesů navzájem. Dále se stanoví portfolio možných jednání (aktivní/reaktivní/pasivní/kritické), pro další činnosti se poté stanoví výběr procesů pro optimalizaci a jejich pořadí s ohledem na důležitost a akutnost zásahu. V posledním kroku je vhodné ještě stanovit plán všech opatření. Seznam kritických vzorů a slabých míst je možno identifikovat a zpracovat na základě kontrolního seznamu uvedeného v následující tabulce.

Tabulka 11: Kritické vzory pro optimalizaci procesů

Kritické vzory	Grafický průběh	Možnosti řešení
Vícekolajnosti, paralelní formy výkonnostních procesů		sloučit, zasítovat, standardizovat
Mnoho rozhraní, procesy probíhají kodrcavě, stav na rozhraních		sloučit úkoly, jedna osoba (tým) vyřizuje průběžně úkoly, schopnost pokrýt několik míst
Napojení míst rozhraní, chybějící schopnost spojování		uzavřít dohody, snažit se o partnerské vztahy k zákazníkům, zpětná vazba, „živení“ cesty vpřed

Kroky procesu bez tvorby hodnot, původní smysl se ztratil		kroky procesu škrtnout bez náhrady
Kontrolní smyčky v hierarchii, z nichž se staly zdánlivé kontroly		odstranit, kde se kontrola provádí pouze formálně, procesy výkonnosti zapojit přímo
Sekvenční procesní kroky, příliš dlouhé průběžné doby		paralely, vyřídit překrývající se úkoly, simultánní inženýrství
Mnoho časově a nákladově kritických kroků procesu		podpora na základě standardizace, počítačové zpracování dat, zabránit podřazené optimalizaci
Prostorově dlouhé cesty mezi jednotlivými kroky procesu (stroje, pracoviště), seřazení podle funkčních kritérií		pracoviště a nástroje seřadit podle kritérií procesů výkonnosti, procesy jako klasifikační a tvůrčí kritérium
Pracovníci neznají anebo znají nedostatečně konečný výsledek procesu, v němž pracují		vyjasnit příspěvek k hotovému výkonu, resp. k fungování celku, každému pracovníkovi, vytvořit vědomí procesů a důvěry
Zaměstnávání se sebou samým, nejasné rozdělení úkolů		pracovat na kultuře podniku, jasněji ukázat tržně účinné cíle, jasné rozdělení úkolů a kompetencí

Zdroj: [8], str. 153 – 154, vlastní zpracování.

K uvedené analýze postupů je velmi vhodné využít osvědčené systematiky práce s kroužky kvality. Ta představuje velmi cennou pomůcku pro realizaci zlepšení organizace a rozvoje v jednotlivých postupech organizace, stejně jako na jednotlivém pracovišti. Zavedením pracovní skupiny se ještě více ve firmě podpoří myšlení a jednání v týmu. To podporuje a v praxi přispívá ke zvyšování angažovanosti pracovníků.

4. Shrnutí a vyhodnocení poznatků

Správné sestavení organizačního schématu a jeho zavedení do firemní praxe může být jedním ze zásadních bodů vedoucích k úspěšnosti firmy. Zejména dodržování určitých principů a pravidel v hierarchii tvoří současně základ pro zlepšení komunikace nejenom mezi pracovníky firmy, ale hlavně směrem z podniku. Jak již bylo zmíněno, v moderním řízení podniku nelze pouze přidělit lidem pozice s definovaným okruhem činností a odpovědností, ale každý pracovník by měl znát svoji funkci s ohledem na celý provoz podniku. Každý tedy nějak přispívá k tvorbě hodnot a tato funkce by mu měla být známa, tím se teprve plnohodnotně uplatní procesní přístup k řízení a organizaci firmy.

Ačkoliv se společnost Sefima zabývá tvorbou řídicích manažerských systémů, kde je analýza procesů společností jedním z hlavních předpokladů zvládnutí projektu, tak sama tento přístup dosud neaplikovala. Rozhodnutí vedení společnosti o zavedení pořádku v organizaci firmy mělo dvě základní příčiny.

- 1) nastala situace, kdy oba jednatele vykonávali velmi podobné činnosti, ve svých odpovědnostech se křížili, současně vykonávali některé činnosti zbytečně popř. duplicitně, což vytvářelo nedostatek jejich efektivního pracovního času i mnoho konfliktů.
- 2) vedení společnosti plánuje v blízké době rozšíření počtu pracovníků a s tím související nárůst probíhajících projektů, což vyžaduje zvládnutí řídicích procesů a přesné rozdělení projektových týmů, předpokladem také je, že každý pracovník bude moci identifikovat svoji činnost v celkovém průběhu projektu a zároveň bude schopný po přečtení jakéhosi manuálu zvládnout a rozpoznat svoje činnosti související s danou pozicí a procesem.

Toto tedy byly základní příčiny a současně požadavky vedení, které bylo třeba v této práci alespoň naplnit. Základem bylo detailnější studium teorie procesů a procesního řízení. Jelikož je procesní přístup základem nových norem systému řízení jakosti, bylo nutno také prozkoumání jejich požadavků na tuto oblast řízení. Po bližším prostudování vznikl další dodatečný cíl této práce, kterým se naplní alespoň některé body normy ČSN EN ISO 9001:2001. Společnost tedy bude mít podrobněji navržen procesní přístup včetně dokumentace procesů a jejich podrobné popisy. Tento cíl práce byl doplněn nad rámec

požadavků vedení firmy, protože to ani v nejbližší době nepovažuje za důležité certifikování společnosti dle standardů ISO – systémy managementu jakosti. Tento bod byl nakonec naplněn i předložením veškeré dokumentace vedoucím pracovníkům firmy v jednotné úpravě formulářů včetně hlavičky společnosti, zahrnující kolonky a informace požadované v systému ISO norem.

Jak už vyplývá z výše uvedených požadavků vedení firmy, zavedené změny v řízení firmy mohou velmi výrazným způsobem spořit náklady firmy, ale tyto úspory jsou jen těžko měřitelné. Jistě dochází k úspoře a zefektivnění pracovního času, což ovšem není jednoduché ve firmě měřit. Jednou z nejlepších metod pro zjištění úspěšnosti zavedení procesního přístupu je kromě finančních ukazatelů zjištění spokojenosti zákazníků. Jelikož provedené činnosti vedly ke změně organizačního uspořádání firmy i ke změně činností jednotlivých pracovníků, bylo rozhodnuto o provedení analýzy spokojenosti zaměstnanců. Byly připraveny dotazníky (viz. Příloha č. 4), které zaměstnanci vyplnily před provedením jakýchkoliv změn a po úplném provedení veškerých změn a zavedení procesního přístupu budou znovu vyplněny. Před jejich samotným opětovným vyhodnocením dojde na jeden z nejdůležitějších okamžiků reorganizace, seznámit všechny pracovníky s provedenými změnami, vyžádat si jejich názory a motivovat je k zažití nového způsobu řízení. Z vyhodnocení a vzájemného porovnání dotazníků před a po akcích by mělo být čitelné, nakolik byly provedené změny z pohledu zaměstnanců úspěšné popř. neúspěšné.

Jelikož celý proces provádění změn a zavádění nových způsobů řízení není stále ukončen je obtížné ho hodnotit. Jeho úspěšnost zhodnotí až výše uvedené vyhodnocení dotazníků, ale zejména podniková praxe. Nový přístup bude otestován každodenním provozem uvnitř firmy, ale dílčí změny by se měly projevit již při prvních kontaktech se zákazníky a při zpracování nových projektů. Další možnou eventualitou je zavedení statistických metod do řízení podniku, jmenovitě měření výkonnosti procesů. Taková metoda je ovšem velice náročná na čas a pracovníky, vše tedy záleží na uvážení manažerů společnosti.

Celý projekt této diplomové práce byl zaměřen hlavně na motivování vedení podniku ke změnám, podněcování k analyzování fungování společnosti a přípravě podkladů pro dané změny. Veškeré tyto činnosti se vydařily, jelikož manažeri firmy si analýzu procesů vzali

za vlastní, chtějí s ní seznámit všechny pracovníky a hlavně cítí potenciál jejího využití v budoucím rozšiřování podniku. Veškeré výstupy a nové dokumenty jsou zpracovány dle požadavků norem ISO 9000, tedy je možné je v budoucnu použít, ale i bez toho mohou sloužit jako detailní manuál pro řízení všech činností ve firmě. Dalším vedlejším úspěchem spolupráce s vedením firmy bylo navázání na analýzu odpovědností a povinností zaměstnanců a vytvoření podnikového pracovního řádu. Ten dříve ve společnosti chyběl a nyní definuje také povinnosti společnosti Sefima vůči jejím zaměstnancům.

Závěr

Ačkoliv veškeré práce ve firmě Sefima, v souvislosti se započatou reorganizací a zaváděním nových přístupů, dosud neskončily, tak tato diplomová práce naplnila veškeré své dané cíle. V současnosti ve firmě stále probíhá popisování jednotlivých procesů a jejich analýza, ale nejdůležitější činnosti teprve nastanou. Procesní přístup je totiž hlavně o lidech a jejich pochopení celého systému je základem jeho kvalitního fungování a využívání všech jeho předností. Proto se nyní musí všichni zaměstnanci seznámit s novým uspořádáním, a co víc, musejí ho v nejlepším případě vzít za své a podle něho se také chovat. To je úkol, v kterém již tato práce nemůže nijak napomáhat.

Ve dvou hlavních kapitolách se podařilo prakticky využít teoretické znalosti obsažené v první kapitole. I přes velké pracovní vytížení byli vedoucí pracovníci podniku motivováni k potřebným činnostem. Povedlo se detailně analyzovat současnou situaci ve firmě, na jejím základě byly provedeny potřebné změny, které spočívaly zejména ve změně organizační struktury, zařazení některých pracovních pozic atd. Výstupem těchto činností bylo vytvoření grafického znázornění organizačního schématu včetně popisů jednotlivých pozic (odpovědnosti, pravomoci, činnosti). Dalším důležitým aspektem bylo ještě detailnější prozkoumání odpovědností spjatých s jednotlivými pozicemi v návaznosti na prováděné činnosti ve firmě. Tato oblast byla zabezpečena vypracováním matic odpovědnosti.

Druhou významnou částí celého projektu ve firmě Sefima bylo opětovné analyzování všech činností v podniku a jejich začlenění do procesní mapy s určením všech potřebných

podrobností. Bylo znovu prozkoumáno fungování všech firemních činností a výstupem byla přehledná struktura všech procesů. Její přínos je v tom, že je dáno uspořádání všech procesů, stanovení jejich návaznosti a určení jejich vlastníků. Každému procesu poté bylo definováno množství dalších detailů v dokumentu Identifikace procesu. Posledním krokem této analýzy bylo vypracování přehledných grafických znázornění jednotlivých procesů.

Splněny byly ovšem i další cíle této práce. V návaznosti na celý průběh změn byly stanoveny i přístupy, které je možno následně použít pro další rozvoj, změny a úpravy procesů. S ohledem na normy ISO 9000 byla veškerá dokumentace vypracována dle jejich požadavků, tak aby je bylo možno v budoucnosti užít a začlenit do celého systému řízení jakosti ve firmě.

K vypracování této práce byly především užity rozhovory s pracovníky firmy, společné analyzování činností a dalších potřebných oblastí. Po těchto analýzách byly následně vypracovány přehledné tabulky a diagramy, které slouží k dalšímu zkoumání a případné prezentaci změn.

Myslím, že spolupráce s firmou Sefima pro mě byla velmi hodnotná, přinesla mi možnost nahlédnout do reálného světa fungování obchodně-výrobních podniků, seznámení s pracovními postupy atd. Bylo mi umožněno osobně praktikovat získané teoretické znalosti a uplatnit celou řadu technik. Vydařená spolupráce byla také zakončena splněním všech předsevzatých cílů.

Seznam literatury

- [1] Hammer, Michael; Champy, James. *Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7281-028-7.
- [2] Carda, Antonín; Kunstová, Renáta. *Workflow: Řízení firemních procesů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0200-2.
- [3] ČSN EN ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – Požadavky.
- [4] Řepa, Václav: *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1281-4.
- [5] Veber, Jaromír, aj. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0194-4.
- [6] *Orientace na procesy*. 1. vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. ISBN 80-02-01532-0.
- [7] Fiala, Alois; Becková, Monika, aj. *Management procesů: průvodce manažera kvality*. 1. vydání. Praha: Verlag Dashöfer, 2006. ISSN 1802-1697.
- [8] Garsha, Joseph, B. *Rozvoj organizace pomocí managementu procesů. Praktická příručka pro rozvoj systémů managementu*. 1. vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. ISBN 80-02-01581-9.
- [9] Sodomka, Petr. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1200-4.
- [10] Nenadál, Jaroslav, aj. *Systém řízení s využitím jednoduchých nástrojů pro malé organizace*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-02-01767-6.
- [11] Nenadál, Jaroslav. *Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti* [online]. říjen 2001 [cit. 2007-03-21]. <<http://www.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>>.
- [12] Filip, Jan. *Řízení kvality v organizaci podniku*. [Bakalářská práce.] Liberec: Technická univerzita v Liberci. Hospodářská fakulta, 2005. 52 s., 8 s. příloh. V 168/05 Hb. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Lubina, PhD.
- [13] Urban, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4.

- [14] Hnátek, Jan, aj. *Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi*. 1. vydání. Praha: Český normalizační institut, 2001. 91045 (vázaný výtisk).
- [15] Veber, Jaromír, aj. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0194-4.

Seznam příloh

Příloha 1 - Úplný výpis z obchodního rejstříku (1 s.)

Příloha 2 - Matice odpovědnosti (1 s.)

Příloha 3 - Formulář pro zadání údajů o procesu (1 s.)

Příloha 4 - Dotazník spokojenosti zaměstnanců (1 s.)

Příloha 1 – Úplný výpis z obchodního rejstříku
(vedeného Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl C, vložka 14943)

Datum zápisu: 25. února 1999
Obchodní firma: Sefima s.r.o. Zapsáno: 25. února 1999
Sídlo: Liberec 4, Svatoplukova 352/2, PSČ 460 01
Zapsáno: 12. ledna 2001
Identifikační číslo: 250 48 821 Zapsáno: 25. února 1999
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- zprostředkování obchodu Zapsáno: 17. června 2003
- zprostředkování služeb Zapsáno: 17. června 2003
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny Zapsáno: 17. června 2003
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
Zapsáno: 17. června 2003
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
Zapsáno: 17. června 2003

Statutární orgán:

Jednatel: Aleš Maršík, den vzniku funkce: 25. února 1999
Zapsáno: 25. února 1999

Jednatel: Ivo Topinka, den vzniku funkce: 25. února 1999
Zapsáno: 25. února 1999

Jednatelé společnost zastupují a jejím jménem jednají samostatně s výjimkou přijímání závazků nad 300.000,- Kč, kdy jednají a podepisují společně.

Zapsáno: 17.června 2003

Společníci:

ing. Aleš Maršík, **Vklad:** 60 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 30 % Zapsáno: 27. srpna 2003

Ivo Topinka **Vklad:** 60 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 30 % Zapsáno: 27. srpna 2003

ing. Václav Houser, **Vklad:** 40 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 20 % Zapsáno: 27. srpna 2003

ing. Jan Hušek, **Vklad:** 40 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 20 % Zapsáno: 27.srpna 2003

Základní kapitál: 200 000,- Kč
Zapsáno: 25. února 1999

Zdroj: <<http://www.justice.cz>> (11. 4. 2007) – údaje platné ke dni 11. 4. 2007

Příloha 2 – Matice odpovědnosti

Podpora/služby

	Činnost	Odpovídá	Spolupracuje	Je informován
1	Vztahy s obchodními partnery	ředitel	vedoucí obchodu	
4	Poradenství, semináře	ředitel	vedoucí obchodu vedoucí projektu	
5	Školení a training u zákazníků	vedoucí obchodu	vedoucí projektu konzultant	
6	Povýrobní údržba a péče	vedoucí obchodu	vedoucí projektu konzultant	
7	Konzultace	vedoucí obchodu	vedoucí projektu	
8	Vývoj a tvorba systémů	ředitel	vedoucí obchodu	

Výroba (projekty), vývoj

	Činnost	Odpovídá	Spolupracuje	Je informován
1	Tvorba dokumentace projektu	vedoucí projektu	konzultant	vedoucí obchodu
2	Tvorba prvotních návrhů, studie, plány	vedoucí projektu	konzultant	vedoucí obchodu
2	Provádění úkonů	vedoucí projektu	konzultant	ředitel
3	Kontrola a konzultace projektu	vedoucí projektu	konzultant	ředitel
5	Instalace a integrace produktů	konzultant	vedoucí projektu	ředitel vedoucí obchodu

Zdroj: Organizační směrnice firmy Sefima – Organizace odpovědnosti, vlastní zpracování.

Příloha 3 – Formulář pro zadání údajů o procesu

Název procesu	
Vlastník procesu	
Předcházející událost	
Navazující událost	
Účel procesu	
Zákazníci	
Vstupy	
Výstupy	
Činnosti	
Vzájemné vztahy	
Dokumentace a záznamy	

Zdroj: Garsha, Joseph, B. *Rozvoj organizace pomocí managementu procesů. Praktická příručka pro rozvoj systémů managementu*. 1. vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. ISBN 80-02-01581-9. str. 213, vlastní zpracování, upraveno.

Příloha 4 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců

ZNAKY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE		DŮLEŽITOST	SPOKOJENOST	MÍRA SPOKOJENOSTI				
		POŘADÍ	POŘADÍ	velmi spokojen	spokojen	průměrně spokojen	nespokojen	velmi nespokojen
1.	Vztahy mezi lidmi na pracovišti			1	2	3	4	5
2.	Spokojenost s vykonávanou prací			1	2	3	4	5
3.	Pracovní prostředí (kancelář)			1	2	3	4	5
4.	Možnost dalšího vzdělávání, školení a výcviku			1	2	3	4	5
5.	Informace o plánech firmy			1	2	3	4	5
6.	Spokojenost s jakostí produktů a práce firmy jako celku			1	2	3	4	5
7.	Vztahy a komunikace s vedoucími			1	2	3	4	5
8.	Samostatnost při práci			1	2	3	4	5
9.	Informace o organizačních vztazích na firmě			1	2	3	4	5
10.	Seznámení s pracovními postupy a organizací práce ve firmě			1	2	3	4	5
11.	Pocit být součástí většího celku			1	2	3	4	5
12.	Informovanost o průběhu prací na projektech			1	2	3	4	5

1/ DŮLEŽITOST – stanovte pořadí důležitosti/významnosti jednotlivých znaků a označte čísky od 1 (nejdůležitější) do 12 (nejméně důležitý)

2/ SPOKOJENOST – stejným způsobem ohodnoťte znaky podle toho, jak jste s nimi osobně spokojeni

3/ Ohodnoťte jednotlivé znaky na jemnější stupnici, vyjádřete přesněji míru spokojenosti s daným znakem zakroužkováním na pětibodové stupnici

Zdroj: Nenadál, Jaroslav, aj. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*.

1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004.

ISBN 80-02-01672-6. str. 68, vlastní zpracování, upraveno.

V29/04 H
+CD