

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Pavel Pulec

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Studijní program: 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Zadávací katedra: Katedra řízení

**UPLATNĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ V LÁZNÍCH**

**AURORA**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: Prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Pavel Pulec

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel PULEC**  
Osobní číslo: **E09416**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Uplatnění procesního řízení v lázních Aurora**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Analyzovat činnost lázeňského komplexu z hlediska struktury řízení, uplatňování procesního řízení a úrovně poskytovaných služeb.

Metodika práce: zaměřit se na období jednoho kalendářního roku. Využít vlastní pozorování, rozhovory s vedoucími pracovníky, písemné informace.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Přehled literatury: a) Řídící a organizační struktury, b) procesní řízení, c) způsoby hodnocení služeb.
3. Cíl a metodika práce: orientovat se na vymezené časové období a najít možnosti ke zlepšení, které umožňuje především procesní řízení.
4. Vlastní práce: a) Charakteristika zvoleného podniku a rozsah poskytovaných služeb, b) struktura řízení, c) uplatňovaný systém řízení, d) možnosti zlepšování poskytovaných služeb.
5. Závěr.
6. Literární přehled.
7. Přílohy (v případě potřeby)

Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná  
Seznam odborné literatury:

VANĚČEK, D. Logistika. EF JU Č. Budějovice, 2008

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol.: Management. Vyd. Aleš Čeněk, Plzeň, 2009, ISBN 978-80-7380-230-1

VANĚČEK, D.: Řízení dodavatelského řetězce. EF JU Č. Budějovice, 2008.


LOGISTIKA: měsíčník pro dopravu, skladování, balení a distribuci

PERNICA, P.: Logistický management. Radix, 1998.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.**  
Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studená 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2011

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „ Uplatnění procesního řízení v lázních Aurora“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a za použití materiálů, které uvádím v seznamu literatury a informačních zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1889 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 17. 4. 2012

Podpis studenta

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu bakalářské práce Prof. Ing. Drahošovi Vaněčkovi, CSc. za značnou pomoc, odborné vedení, náměty a rady při vypracování práce.

# Obsah

Obsah .....	7
1 Úvod.....	9
2 Přehled literatury.....	11
2.1 Řídící a organizační struktury .....	11
2.1.1 Pojem řízení .....	11
2.1.2 Pojem organizování.....	11
2.1.3 Základní prvky organizační struktury .....	11
2.1.4 Typy organizačních struktur .....	12
2.2 Procesní řízení .....	13
2.2.1 Smysl procesního řízení .....	13
2.2.2 Definice procesu.....	14
2.2.3 Náležitosti a vlastnosti procesu.....	16
2.2.4 Členění procesů .....	18
2.2.5 SCOR model .....	20
2.2.6 Využití procesů pro řízení.....	22
2.2.7 Procesní mapy .....	23
2.2.8 Přeprojektování procesů.....	24
2.3 Způsoby hodnocení služeb .....	26
2.3.1 Definice a charakteristika služeb .....	26
2.3.2 Druhy služeb .....	27
2.3.3 Hodnocení služeb .....	27
2.3.4 Hodnota služeb.....	27
3 Cíle a metodika práce.....	29

3.1	Cíle .....	29
3.2	Metodika práce .....	29
4	Vlastní práce .....	31
4.1	Charakteristika Lázní Aurora s.r.o. ....	31
4.1.1	Historie a současnost.....	31
4.1.2	Základní údaje .....	32
4.1.3	Předměty podnikání .....	32
4.1.4	Cílová klientela .....	33
4.2	Rozsah poskytovaných služeb .....	33
4.2.1	Klasický léčebný pobyt.....	34
4.2.2	Relaxační pobyt.....	35
4.3	Struktura řízení .....	39
4.4	Uplatňovaný systém řízení .....	41
4.4.1	Funkční řízení.....	41
4.4.2	Nevýhody funkčního řízení.....	42
4.4.3	Nástroje řízení .....	42
4.4.4	Systém managementu jakosti .....	43
4.4.5	Příručka jakosti a její účel .....	44
4.5	Procesy probíhající v Lázních Aurora s.r.o. ....	44
4.5.1	Přeprojektování procesů.....	45
4.5.2	Rozbor a následné napřímení procesu léčení .....	47
4.5.3	Ukazatele měření.....	50
4.6	Možnosti zlepšení poskytovaných služeb .....	50
4.6.1	Zlepšení vyplývající z vlastní práce .....	50
4.6.2	Další doporučená zlepšení.....	51



5	Závěr .....	52
6	Summary .....	54
7	Seznam použité literatury.....	56
7.1	Internetové zdroje .....	57
8	Seznam obrázků a tabulek.....	58
8.1	Seznam obrázků.....	58
8.2	Seznam tabulek.....	58
9	Přílohy.....	59

# 1 Úvod

Při volbě tématu bakalářské práce jsem dlouho váhal mezi několika variantami. A konečné rozhodnutí pro mne nebylo vůbec jednoduché. Stále jsem si přemítal výhody a nevýhody jednotlivých variant. Nakonec jsem si pro svou další činnost zvolil podnik Lázně Aurora s.r.o.. Tento podnik jsem již z dřívějšíka dobře znal, neboť jsem v něm několik let brigádně působil. Zde nabyté interní zkušenosti, znalost prostředí a dobré kontakty s First-Line managementem jsem viděl jako velkou výhodu a příležitost, což bylo hlavním důvodem mé volby. Po několika konzultacích s ekonomickým ředitelem a manažerem kvality v jedné osobě a zároveň též s vedoucím bakalářské práce jsem měl konečně zvolené téma.

Při konzultacích s ekonomickým ředitelem jsem se dozvěděl mnoho zajímavých a důležitých věcí. Jednou z nich také bylo, že podnik Lázně Aurora s.r.o. ke svému řízení používá funkční styl, ale s tím jak se vyvíjí dnešní společnost, by se chtěl vyvíjet i podnik. A v důsledku toho v nadcházejících letech plánují pomalý přechod od funkčního stylu řízení na řízení procesní.

Podnik Lázně Aurora s.r.o. mi poskytl veškeré potřebné informace takřka v neomezené míře. Spolupráce s ním byla velice příjemná a pro mne opravdu velice přínosná. Při jednotlivých konzultacích jsem se v podniku pohyboval nejen v oblasti řízení, ale také v oblasti marketingu a personalistiky. Měl jsem příležitost hovořit jak s pracovníky middle managementu a First-Line managementu tak i s řadovými zaměstnanci. Tyto rozhovory sloužily k ucelení obrazu o celém podniku a mnohé mi přinesly. Dostal jsem tím šanci podívat se na celý podnik z různých úhlů pohledu a to je dle mého názoru velice důležité. Neboť názory a postřehy jednotlivých vrstev zaměstnanců se mohou lišit. Ať už jde o špatný tok informací, či o nedostatečnou informovanost, nebo, jak je v mnoha podnicích zřejmé, o neustálé chybějící vzdělávání a proškolení zaměstnanců.

V procesním řízení je však na stále probíhající vzdělávání a neustálé proškolení zaměstnanců kladen velký důraz. Zaměstnanci musí být také dobře informováni a v důsledku těchto dvou faktorů se věří, že se zaměstnanci ztotožní s podnikovými záměry

a cíli a stanou se loajálními k podniku. A tím se zvýší i celková kvalita a zejména pak konkurenceschopnost.

Toto by dle mého názoru mělo platit, v Lázních Aurora s.r.o., dvojnásob. Jelikož je to podnik zaměřující se hlavně na poskytování služeb. A jedině spokojený, ztotožněný s podnikovými cíly, dobře informovaný a neustále se vzdělávající zaměstnanec může poskytovat ty nejkvalitnější služby.

Za cíl mé práce si kladu analyzovat činnost lázeňského komplexu Lázně Aurora s.r.o. z hlediska struktury řízení. Jelikož tato oblast v posledních letech prošla mnohými změnami a změny zde stále probíhají a v nejbližších letech probíhat budou. Dále se zaměřuji na uplatňování procesního řízení. Z důvodu, že se podnik postupnými kroky snaží docílit přechodu od funkčního stylu řízení k procesnímu. A v neposlední řadě se chci věnovat poskytovaným službám a jejich úrovni.

Proto, aby v této práci bylo možné dosáhnout výše zmíněných cílů, je nutné se nejprve v literárním přehledu zaměřit na řídicí a organizační struktury, jejich vymezení, na jednotlivé pojmy, základní prvky a typy. Hlavní část literárního přehledu je však věnována procesnímu řízení. Zde jsou uvedené definice od různých autorů a samozřejmě nechybí ani normalizovaná definice. Čtenář zde najde charakteristiku procesu, jeho vlastnosti a jednotlivé náležitosti, které musí proces obsahovat. Je zde uvedeno členění procesů, využití procesů pro řízení, procesní mapy, přeprojektování procesů a je zde lehce nastíněn i SCOR model. V literárním přehledu je dále zmíněna charakteristika služeb, jejich druhy a hodnocení. Dále pokračuje metodika a vlastní práce, kde se autor snaží o dosažení vytyčených cílů práce. Je zde uvedena charakteristika zvoleného podniku a rozsah poskytovaných služeb, struktura řízení a uplatňovaný současný systém řízení. Na závěr vlastní práce se autor zaměřuje na možnosti zlepšení poskytovaných služeb vyplývající z užívání procesního řízení. V závěru je pak celá práce zhodnocena a následuje přehled literatury v práci použité společně s přílohami, kde jsou uvedeny např. organizační struktury jednotlivých let.

## **2 Přehled literatury**

### **2.1 Řídící a organizační struktury**

#### **2.1.1 Pojem řízení**

Pod pojmem řízení se skrývají zejména sociální činnosti, které v podniku probíhají. Řízením se tedy rozumí ovlivňování lidí, zaměstnanců v podniku. Řízení však neovlivňuje pouze chování lidí v podniku, ale ovlivňuje i jejich chování ve společnosti a vztah k životnímu prostředí, což je trendem posledních let. Může se říci, že řízení spoluutváří člověka tím, že působí na jeho osobnost [8].

#### **2.1.2 Pojem organizování**

Organizování je chápáno jako činnost, která vede k vzájemnému uspořádání organizačních jednotek a jejich vztahů. Dále do podniku organizování přináší zavedení řádu. Při užívání, organizování v podniku lze hovořit o organizaci, jež se navenek projevuje svou vnitropodnikovou organizační strukturou. V organizačním procesu pak vzniká organizační struktura [3].

#### **2.1.3 Základní prvky organizační struktury**

Řídící a organizační struktury jsou základním stavebním kamenem celého podniku. Tyto struktury se člení na mechanické a organické.

Mechanické organizační struktury jsou tvořeny organizačními jednotkami např. divizemi. Ty se dále skládají z nižších organizačních jednotek např. z jednotlivých úseků, které se pak dělí na ještě menší stavební jednotky, a to na organizační útvary. Základem celé organizační jednotky je člověk, pracovník, zaměstnanec. Mechanické organizační struktury zobrazují podnikové hierarchie, ze kterých jasně vyplývají vztahy nadřízenosti a podřízenosti, dále jsou zde přesně vymezené pravomoci, odpovědnosti, kompetence a pracovní náplně. Používají se zejména ve stabilním prostředí, za podmínek kdy lze predikovat budoucnost [19].

Mechanické organizační struktury mají tvar nepravidelné pyramidy. Zcela na vrcholu se nachází TOP management (vrcholový řídicí stupeň) ve středu pyramidy je pak mid-

dle management (střední řídicí stupeň) tomu je podřízen First – Line management (nejnižší stupeň řízení) a zcela dole, tvořící základy celé pyramidy, jsou řadoví dělníci [9].

Z důvodu selhávání mechanických organizačních struktur byly vytvořeny organické organizační struktury. Tyto struktury se snáze přizpůsobují silně nestabilnímu vnějšímu prostředí, neustále probíhajícím změnám a hlavně požadavkům zákazníka [19].

Na rozdíl od mechanických je u organických organizačních struktur decentralizováno rozhodování. V pracovníky je vložena větší důvěra a s ní spojené pravomoci a odpovědnosti. To přináší výhodu nejen ve větší pružnosti řešení vzniklých problémů, ale pracovníci jsou tak více motivováni. S rostoucí motivací pracovníků roste i jejich výkonnost, jsou více samostatní, iniciativní a snaží se o větší sebekontrolu. Důsledkem toho se velice snižuje kontrolní činnost a manažeři zde vystupují spíše v pozici kouče [19].

#### **2.1.4 Typy organizačních struktur**

Mechanické i organické organizační struktury lze ještě dále členit na typy. Mezi mechanické organizační struktury patří typy:

- liniová (lineární) organizační struktura,
- liniově štábní organizační struktura,
- funkcionální organizační struktura,
- divizionální organizační struktura.

Mezi organické organizační struktury patří typy:

- maticová organizační struktura,
- strategické podnikatelské jednotky,
- améby,
- štíhlé organizační struktury,
- procesní organizační struktury [19].

## 2.2 Procesní řízení

### 2.2.1 Smysl procesního řízení

Charakteristickým rysem současnosti jsou neustále probíhající a všudypřítomné změny. Tyto změny jsou často chaotické, variabilní, nespojité či turbulentní. Rolínek [12] hovoří se o období diskontinuity, nebo turbulentní době. V tomto období je velice složité, či dokonce nemožné predikovat budoucnost a bez určité predikce přicházejí komplikace s řízením podniků. Nastává problém, jelikož funkční řízení přestává být v mnoha případech efektivní. Společnosti užívající principy funkčního řízení, nedokážou na vzniklé změny okamžitě reagovat, a tak se stávají neúspěšnými. Tento problém otevřel nové možnosti a dal podnět vzniku „novému“ směru řízení, jež se nazývá procesní řízení [12].

*Záměrem tohoto vývoje je zvýšení flexibility firem ve vztahu ke schopnosti přizpůsobit se měnícím podmínkám. Podstatou procesního řízení je uplatňování integrace činností při řízení firem. Oproti funkčnímu managementu (uplatňovaná dělba práce) dochází k opačnému postupu, a to sjednocení dílčích operací do podnikových procesů, které jsou ovládány procesními týmy a řízeny jejich vlastníky. V rámci procesního managementu je kromě popisovaného kladen značný důraz na lidský kapitál, využití podnikové vize, kultivaci podnikové kultury, týmovou spolupráci, rozvoj znalostí, vědomostí a schopnosti neustálého učení se [12].*

V roce 1776 Adam Smith ve své knize Bohatství národů definoval funkční management, který rozkládá podnikové procesy na nejjednodušší a nezákladnější operace, aby tyto operace mohli provádět i méně kvalifikovaní či nekvalifikovaní pracovníci. Naproti funkčnímu pojetí řízení, procesní management tyto jednotlivé operace (činnosti) opět sdružuje do jednotlivých procesů. Tyto procesy pak prostupují celým podnikem [16].

*Historický vývoj samotných systémů podnikového řízení lze zjednodušeně vyjádřit jako přechod od funkčního managementu k managementu procesnímu, jehož vznik se přibližuje k 90. letům minulého století, i když jisté náznaky jsou patrné již v ranějších fázích vývoje myšlenkových směrů managementu [13].*

Procesní management není dle Trunečka [16] nijak nový, jelikož je tento směr znám již od dob klasiků. Jako důkaz procesního řízení předkládá Truneček procesně chápanou výrobu, kterou užíval již Ford, ve svých závodech prostřednictvím pásové výroby. Pás je zde chápán jako proces, kdy jsou na začátku na pás dány vstupy a prostřednictvím zdrojů, dělníků je postupně přidávána hodnota pro konečného zákazníka. Na konci tohoto procesu je pak požadovaný výstup, výrobek. Až do 90. let minulého století nebylo však procesní řízení užíváno jako celek pro řízení organizace. Z tohoto důvodu nemohly být zcela odhaleny výhody plynoucí ze zavedení procesního řízení [16], [13].

### 2.2.2 Definice procesu

Pro hlubší zaobírání se procesním řízením je nezbytné jasně definovat pojem proces, jelikož proces je v procesním řízení základní stavební jednotkou, na které vše závisí a vše další se od ní odvíjí. V odborné literatuře je možné, se setkat s celou řadou definic pojmu proces. Většina z nich však vychází z definice procesu dle ČSN EN ISO 9001: 2001 [2], která zní:

**„Proces je soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“**

Různé definice procesu, dle jednotlivých autorů:

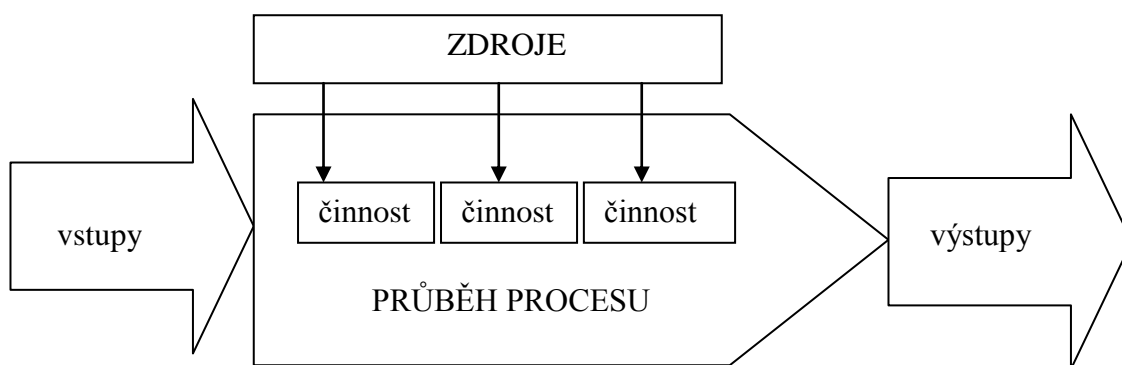
- *Proces je sled účelných činností nutných k dosažení výkonu, který má cíl, začátek (vstupy), transformaci vstupů a konec (výstup) a je uskutečňován skupinou pracovníků [18].*
- *Proces lze definovat jako vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy [13].*
- *Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka [4].*

- *Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů na souhrn vstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje [14].*
- *Proces je tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému, a v případě větších procesů pravděpodobně z jednoho útvaru do druhého [1].*
- *Procesem se rozumí vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy [16].*
- *Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů, a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu [5].*

Definice dle Grasseové [4] nemusí být zcela přesná, ne všechny procesy totiž přidávají hodnotu. Například pomocné procesy, jsou nutné, ale žádnou hodnotu nepřidávají.

Proces může být schematicky znázorněn například tak, jak je uvedeno na obrázku 1.

**Obrázek 1 Schéma procesu**



Zdroj: (Grasseová, M. a kol., 2008)



### 2.2.3 Náležitosti a vlastnosti procesu

Procesy se vyskytují jak ve výrobě, tak ve službách. I z tohoto důvodu se mohou jednotlivé definice různit, dle úhlu pohledu daného autora. Mohou se však lišit i vlastnosti a náležitosti procesů podle toho, zda se jedná o procesy prováděné ve výrobním prostředí, či v prostředí orientovaném na služby.

Proces musí být vždy jasně definovaný, strukturovaný, musí mít zajištěné vstupy a zdroje, musí mít také jasně daného vlastníka a konkrétního zákazníka, pro kterého je proces prováděn. Výsledkem procesu je výstup. Výstupu se docílí tím, že se k zajištěným vstupům přidá, za pomoci zdrojů, určitá hodnota.

Klíčové znaky procesu jsou dle Grasseové [4] určeny pojmy: Cíl, měřitelné ukazatele, vlastník procesu, zákazník, vstupy, zdroje, výstupy, riziko procesu, regulátory řízení, činnosti, vymezený začátek, konec a rozhraní procesu. Autorka však zcela opomíjí náklady a čas potřebný na realizaci procesu.

- *Cíl procesu říká, k čemu má proces směřovat a je označován jako výstup. Samotný cíl procesu je důležitý, důležitější je však to, aby cíl procesu přispíval k celkovým cílům a posláním organizace [4].*

Autorka zde vytyčuje pojmy cíl a výstup, tyto dva pojmy jsou však dle jejich definic totožné.

- *K určení toho, jak se procesu daří cíl plnit, slouží měřitelné ukazatele. Velice důležité je také měření toho, jak proces umožňuje naplnění cílů organizace [4].*
- *Vlastník procesu nebo také majitel či správce je osoba, která nese odpovědnost za dosahování cílů procesu a jeho dlouhodobého efektivního fungování, monitorování výkonnosti procesu, správu, systematické zlepšování a řešení problémů v průběhu procesu. S odpovědností připadají na vlastníka procesu také dostatečné pravomoci [4].*

Vlastníkem bývá zpravidla osoba z managementu, která kontroluje správný průběh procesu, jež mu jako vlastníkovi náleží. Musí mít možnost celý proces sledovat a v případě zjištění nedostatků či chyb v procesu je povinen zakročit a provést patřičná

opatření, která povedou k nápravě, popřípadě k zefektivnění celého procesu. Jednotlivé procesy jsou prováděny napříč celým podnikem. Vlastníkovi pak vzniká tzv. mezi-funkční odpovědnost. Tou se rozumí odpovědnost napříč funkční organizační strukturou.

- *Zákazníkem je označen subjekt, pro něhož je výsledek procesu, tedy výstup určen, respektive mu je předán. Zákazníkem může být osoba, organizace nebo následující proces, pro který se stává výstup předešlého procesu vstupem. Zákazníci jsou členěni na interní a externí. Interním zákazníkem je organizační prvek, či složka v rámci dané organizace. Pokud je však zákazník z vnějšího okolí organizace, je označován jako zákazník externí [4].*
- *Vstupy se využívají při spuštění procesu. Vstupy do procesu jsou získávány z výstupů předcházejících procesů nebo od dodavatelů. Ke vstupu do procesu je přidána hodnota, respektive je zpracován do výstupu procesu. Rozdíl mezi vstupy a zdroji je ten, že zdroje jsou využívány pro přeměnu vstupů na výstupy [4].*
- *Jako zdroje jsou označovány všechny ostatní veličiny vstupující do procesu (lidské zdroje, finanční prostředky, materiál, technologie, technika, informace, pomůcky atd.). Zdroje slouží k přeměně vstupů na výstupy, přidávají k vstupům určitou hodnotu [4].*

Zde autorka uvádí jako příklad zdrojů, materiál. To však neodpovídá definici zdroje. Materiál svým charakterem patří spíše mezi vstupy, jelikož k materiálu je přidávána za pomoci zdrojů (lidí, strojů a kapitálu) hodnota.

- *Výstup je výsledkem procesu předávaný zákazníkovi. Efektivnost procesu určuje, nakolik jsou realizované výstupy z procesu shodné s výstupy požadovanými (podle ČSN EN ISO 9000:2001) [2].*
- *Riziko procesu je možnost, že při realizaci procesu nastane určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady na výsledek procesu. Nežádoucí dopad je výsledkem působení rizika [4].*

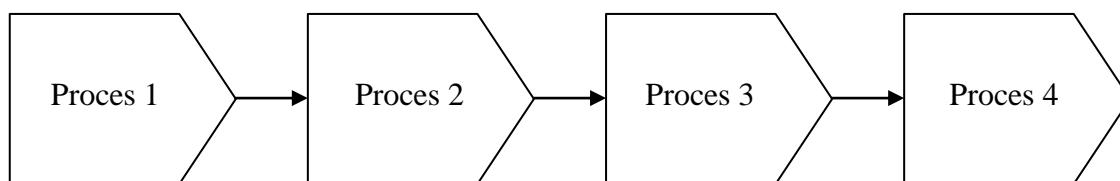
- *Regulátory řízení – „trvale platná“ závazná pravidla. Při provádění procesu je nezbytné je respektovat. Jsou to zejména zákony, vyhlášky, normy, rozkazy (INA) apod. [4].*
- *Činnost představuje dílčí aktivitu, kterou obvykle vykonává určitý pracovník v rámci procesu. Činnosti se v rámci procesu sdružují (integrují) tak, aby mohly být prováděny jedním nebo několika pracovníky [16].*

Činnost bývá také mnohdy autory označována jako operace. Když se mluví o činnosti, její přímá definice může být často problematická. To, co někdo chápe jako činnost, může jiný chápat jako proces a naopak. Důvod této rozdílnosti může být například ve velikosti podniku, kdy ve velkém podniku je chápána určitá dílčí aktivita pouze jako činnost, kdežto v malém podniku je aktivita, prováděna v podobném rozsahu, označována jako proces.

Procesy, probíhající v rámci organizační jednotky, by na sebe měly zpravidla navazovat. To pak znamená, že výstup jednoho procesu může být zároveň i vstupem procesu následujícího, který na tento proces navazuje. Z tohoto důvodu je velice důležité, aby byly požadované výstupy zcela odpovídající, totožné následujícím vstupům [4].

Návaznost jednotlivých procesů pak může vypadat například jako na obrázku 2.

**Obrázek 2** Návaznost procesů



Zdroj: (Grasseová, M. a kol., 2008)

## 2.2.4 Členění procesů

Existuje velké množství procesů, které se různí svým obsahem, časem, nákladovostí, svou strukturou, svými vstupy, výstupy, používanými zdroji, důležitostmi, účelem atd.. Procesy lze tedy dělit z různých hledisek, avšak nejčastěji uváděné členění procesů je

dle důležitosti. Při členění dle různé důležitosti procesů dělíme procesy do tří základních kategorií na klíčové (hlavní) procesy, řídicí procesy a podpůrné (pomocné) procesy.

- Klíčové (hlavní) procesy – vytváří přidanou hodnotu v podobě výrobku či služby jejich zákazníkům. Jsou hlavním artiklem pro existenci organizace a přímo slouží k naplnění poslání organizace [16], [13].
- Řídicí procesy – slouží k zajištění chodu, jak celého podniku, tak i jednotlivých procesů a k dalšímu rozvoji [16], [13].
- Podpůrné (pomocné) procesy – nemusí vytvářet přidanou hodnotu. *Slouží k podpoře klíčových procesů* [13].

Další hlediska členění procesů dle Basla [1]:

- Struktury procesu:
  - Datové procesy – seznam a pořadí činností je přesně popsáno, pořadí nemůže být měněno.
  - Znalostní procesy – seznam a pořadí činností není přesně popsáno a je možné je měnit na základě vzniklé situace.
- Doby existence procesu:
  - Trvalé procesy.
  - Dočasné (jednorázové) procesy – jde o procesy s časově podmíněnou platností.
- Frekvence opakování
  - Procesy s vysokou opakovatelností.
  - Procesy s nízkou opakovatelností.

ČSN EN ISO 9000:2001 [2] procesy člení na:

- procesy řídicí,
- procesy přípravy,
- procesy realizace produktu,
- procesy dalšího rozvoje (měření, analyzování, zlepšování).

### 2.2.5 SCOR model

V předešlé kapitole je uvedené členění procesů. Toto členění by však v mnoha případech mohlo působit zmatečně, jelikož si každá společnost člení své procesy dle svých uvážení a názorů svých odborníků. V důsledku toho, by však nebylo možné porovnání jak jednotlivých procesů, tak ani samotných podniků. I proto vyvinula nezávislá mezinárodní organizace Supply Chain Council (SCC) SCOR model (The Supply Chain Operations Reference Model), který slouží k identifikaci, měření, reorganizaci a zefektivnění procesů v dodavatelském řetězci[20].

Prostřednictvím SCOR modelu jsou v podnicích vytvářeny jednotně klasifikované procesy. Tato standardizace pak přináší smyslné srovnání jak jednotlivých procesů, tak i jejich částí, tedy jednotlivých činností [18].

Model SCOR pracuje na čtyřstupňové dimenzi, která napomáhá k zvýšení podrobnosti. Nejvyšší úroveň 1 identifikuje pět klíčových procesů, které se vyskytují jak ve výrobních podnicích, tak i v podnicích orientovaných na služby [18].

1. Plán (Plan) – *„Promyšlená příprava dalších činností. Plán zahrnuje všechny procesy (činnosti) vyrovnávající souhrnnou poptávku a možnosti dodávek [18].“*
2. Zdroj (Source) - *„Tyto procesy obsahují zboží a služby, potřebné pro splnění plánované nebo skutečné poptávky [18].“*
3. Udělat (Make) - *„Vyrobit výrobek nebo poskytnout službu. Patří sem procesy transformující zdroje do konečného stavu, který splní plánované nebo skutečné požadavky zákazníků [18].“*

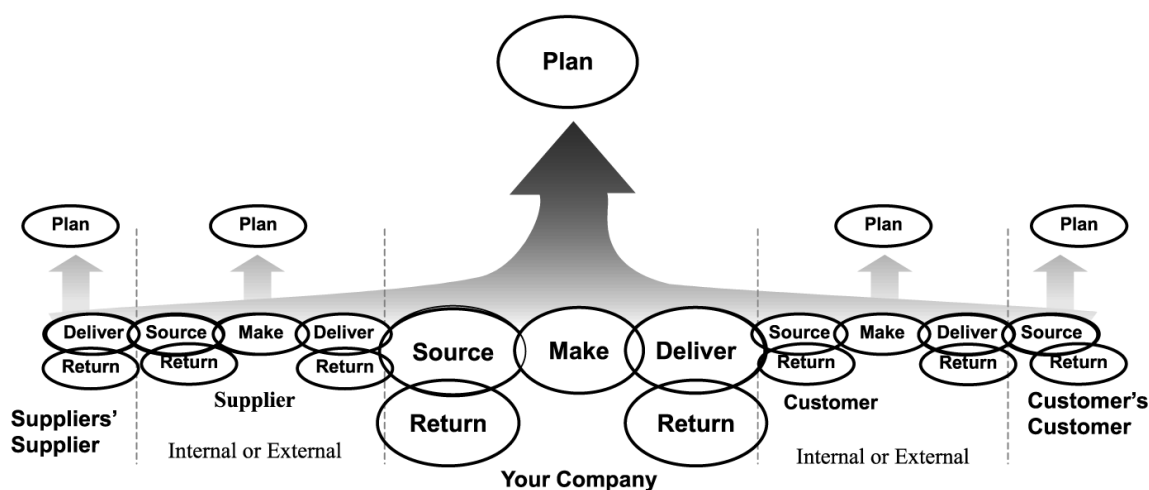
4. Doručit (Deliver) - „Patří sem všechny distribuční procesy, včetně ob-  
jednávkového řízení [18].“
5. Návrat (Return) - „Procesy spojené s vrácením nestandardních zdrojů či  
výrobků z různých důvodů [18].“ Reklamační procesy, podnikem přijaté  
a dále vyřizované či odeslané, spojené s odpovídajícími logistickými  
procesy.

Tyto klíčové procesy však nikdy nestojí samostatně, jak jsou uvedeny výše, nýbrž se ve SCOR modelu vzájemně propojují, jak je vidět na obrázku 3. Propojení či překryvání jednotlivých procesů vytváří proces plán, který je výstupem jednotlivých procesů. Úroveň 2 pak blížeji upřesňuje jednotlivé procesy z úrovně 1, člení je tedy na jednotlivé operace prováděné v rámci procesu.

Úroveň 3 se podrobněji zabývá jednotlivými operacemi z úrovně 2, které dále rozkládá na jednotlivé skupiny úkolů.

Existuje ještě úroveň 4, ta však není přesně definována a není povinná. Tuto úroveň je možno zavést dle konkrétních podnikových podmínek. Tato 4. úroveň by při zavedení dále členila skupiny úkolů do jednotlivých úkolů [18].

**Obrázek 3** Provázání procesů ve SCOR modelu



Zdroj: (Supply Chain Council)

Aplikace a užívání SCOR modelu přináší podniku značnou konkurenční výhodu. SCOR model může zavést jakýkoli podnik, jedinou podmínkou zavedení je registrace u

organizace SCC a zaplacení ročních příspěvků. Bohužel je tento model dosti finančně náročný, a i z tohoto důvodu není rozšířen ve velké míře. Používají ho většinou jen velké nadnárodní podniky, ale i přesto je k dispozici již 9. verze.

### **2.2.6 Využití procesů pro řízení**

V dnešní turbulentní době závisí úspěch každého podniku na schopnosti, rychlosti a zejména na pružnosti reakce, na podněty z vnějšku. Úspěch a samotná existence podniku je závislá na vyhledání, využití či na vytvoření nové podnikatelské příležitosti. Procesní přístup k řízení, neboli procesní management zdůrazňuje dle Trunečka [17] schopnost firmy pružně měnit své chování podle potřeb zákazníka [18].

Základní filozofií procesního managementu je vytvoření, co nejefektivněji fungujících, procesů. Takto fungující procesy pak přinášejí zákazníkovi co možná největší vnímanou přidanou hodnotu, podílejí se na plnění poslání podniku a přinášejí zlepšení kontroly a řízení celého podniku [13].

Proto, aby se zjistilo, zda jsou stanovené procesy skutečně efektivní, je nutné je měřit. K tomu, aby byly procesy měřitelné, slouží hodnotové metriky. S jejich pomocí je pak možné procesy nejen měřit, ale také řídit a kontrolovat. Mezi tyto hodnotové metriky patří dle Trunečka [16] čtyři skupiny ukazatelů:

- zákazníkem vnímaná kvalita,
- poskytované služby zákazníkem,
- náklady (ovlivňující cenu),
- časové parametry dodávky.

Tyto skupiny ukazatelů vykazují konečnou přidanou hodnotu vytvořenou určitým procesem pro zákazníka [18], [17].

Jednou z velice důležitých věcí procesního řízení je procesní mapa, která se vyhotovuje při zavádění procesního řízení do podniku.

## 2.2.7 Procesní mapy

To, co je pro funkční management organizační struktura, je pro procesní management procesní mapa. Toto tvrzení není však zcela přesné. Procesní mapy se od organizačních struktur v mnohém liší. Hlavním rozdílem je, že procesní mapy nezachycují jednotlivé pozice, jak je zvykem v organizační struktuře, ale tok práce napříč celým podnikem.

*„Účelem procesní mapy je znázornit reálný život firmy prostřednictvím procesů, které uvnitř této firmy probíhají [16].“*

Nejdůležitějším článkem v procesní mapě je jednoznačně zákazník, od něhož se odvíjejí všechny další podnikové aktivity (procesy). Tyto jednotlivé procesy jsou zde systematicky znázorněny společně s jejich vzájemnými vztahy a interakcemi. Procesní mapy na rozdíl od organizačních struktur zachycují také vnější okolí podniku. Procesy uvedené v procesní mapě jsou dále analyzovány a projektovány. Tyto analýzy a další projektování procesní mapy již nezobrazují.

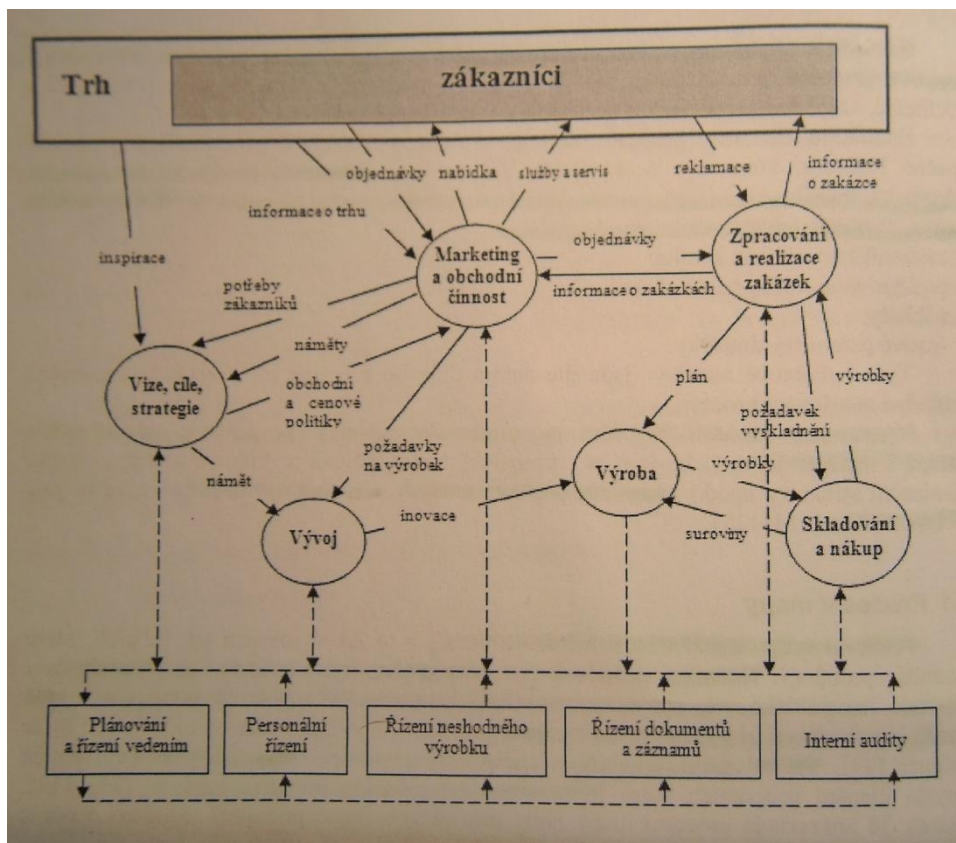
V procesních mapách musí být zachyceny všechny procesy, v podniku probíhající, musí být jednoduché a přehledné. Takto zpracované procesní mapy tvoří zdroj pro tvorbu strategie [16], [17], [18].

V současné době existuje velká škála metod pro sestavení procesních map. Jednou z nich je již uvedený SCOR model, mezi další patří například ARIS systém, nebo dle Trunečka nejužívanější: enterprise model, procesní analýza a strukturovaná procesní analýza.

Procesní mapa může být znázorněna například jako na obrázku 4. Kde je uvedena procesní mapa vybraného podniku. Zcela nahoře jsou zákazníci a podnik má dalších šest hlavních (klíčových) procesů, jak je z této procesní mapy zřetelné. Šipkami jsou znázorněny interakce a vztahy mezi jednotlivými procesy. Dole jsou pak zakresleny řídicí a podpůrné procesy, které jsou také vzájemně provázané. Jejich provázanost a vliv na hlavní (klíčové) procesy je pak znázorněn přerušovanými šipkami.



Obrázek 4 Procesní mapa vybraného podniku



Zdroj: (Rolínek, L. a kol., 2008)

## 2.2.8 Přeprojektování procesů

Přeprojektování neboli redesign procesů se používá pro zlepšení, zkvalitnění a k zefektivnění procesů. Tuto činnost provádí vybraný tým, v jehož čele musí být bezesporu pracovník podniku, který podnik dokonale zná. Hlavním cílem redesignu je:

- Odhalit zbytečné a duplicitní činnosti v procesu,
- zjistit chybějící činnosti,
- odhalit neefektivně prováděné činnosti,
- zjistit úzká místa v procesu,
- zjistit nedostatky ve vazbě na dodavatelské a odběratelské procesy,
- zjistit komunikační vakua.

Po zjištění výše uvedených věcí by vždy měla nastat fáze nového definování procesů. Tuto fázi je možné realizovat dvojnásobně a to zcela rozdílným způsobem. Buď lze použít metodu postupného napřimování procesů, kontinuální zlepšování, nebo reengineering tzv. léčbu šokem, neboli také zlepšování skokem [15], [16], [17], [18].

U postupného napřimování procesů se jedná o pomalé, ale kontinuální odstraňování zjištěných vad a nedostatků. Jednotlivá zlepšení mohou být prováděna každou hodinu, každý den, týden či měsíc a absolutně nezáleží na jejich velikosti. Postupné zlepšování je hlavní myšlenkou japonského hnutí KAIZEN, které tvrdí, že velké zlepšení vychází ze série malých vylepšení. Pro aplikaci postupného zlepšování bylo vyvinuto několik metod například metoda PDCA cyklus nebo metoda hodnotové analýzy [18].

Naopak reengineering představuje radikální změnu. Dle zakladatelů reengineeringu HAMMERA a CHAMPYHO [5] je jeho podstatou: „*zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukce podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost*“.

Reengineering nikdy nevychází ze současného stavu procesů. Vše co je současně používáno, je zapomenuto a začíná se tvořit vše zcela od začátku. Vaněček říká, že se nové procesy tvoří tzv. na zelené louce [5], [13], [15], [18].

Přeprojektování procesů je pro podnik velice důležité, ať už se podnik rozhodne pro KAIZEN nebo pro REENGINEERING. Každá z těchto metod podnik posune dál, ať už jen o krok, nebo o velký skok. Obě z metod přinášejí podniku zlepšení. Když podnik aplikuje model kaizen, neustále se zlepšuje. Při aplikaci reengineeringu se podnik v okamžiku posune o velký skok. Nesmí však očekávat, že po této aplikaci vše končí. Naopak vše opět začíná. Na reengineering by měl přímo navazovat kaizen model a naopak. Tyto dvě metody by se v podniku měly kombinovat, střídat a tak i vzájemně doplňovat. Tímto způsobem se bude neustále zlepšovat a dosáhne velkých konkurenčních výhod.

## 2.3 Způsoby hodnocení služeb

### 2.3.1 Definice a charakteristika služeb

Dle Parmové [10] není možné služby definovat jednou definicí, jelikož se od sebe jednotlivé služby v mnohém liší. Už jen služby poskytované jako hlavní podnikatelské činnosti a např. služby doplňkové. I z tohoto důvodu existuje více definic. Ale, co jsou to tedy služby? Může se na ně pohlížet z několika úhlů pohledu. Službami se tedy může rozumět:

1. *„Poskytování nehmotných statků k uspokojování potřeb za úplatu,*
2. *činnosti, výhody nebo uspokojení nabízené na prodej nebo poskytované v souvislosti s prodejem zboží,*
3. *z hlediska výrobního podniku jsou služby doplňkem nabídky jeho výrobků a vytvářejí jeho konkurenční výhodu či jedinečnost jeho nabídky [10]“,*
4. *„Činnost, která v sobě má určitý prvek nehmotnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem [11]“.*

Služby mají své charakteristické vlastnosti, kterými se vyznačují. Jednotliví autoři se v těchto vlastnostech rozcházejí. Parmová [10] uvádí pouze čtyři základní, a to:

1. nehmotnost,
2. nedělitelnost,
3. neoddělitelnost od poskytovatele,
4. pomíjivost.

Janečková [7] pak uvádějí tyto vlastnosti služeb:

1. nehmotnost,
2. neoddělitelnost,
3. heterogenita,

4. zničitelnost,
5. nemožnost vlastnictví.

Payne [11] uvádí následující vlastnosti:

1. nehmotnost,
2. proměnlivost,
3. nedělitelnost,
4. pomíjivost.

Jak je možné vidět z výše uvedených výčtů, každý z autorů se v některých vlastnostech služeb různí. V této práci však postačí vlastnosti služeb dle Parmové doplněné o neskladovatelnost [7], [10], [11].

### **2.3.2 Druhy služeb**

Služby lze klasifikovat dle různých kritérií. Janečková [7] je klasifikuje dle následujících kritérií.

1. Odvětvové třídění služeb,
2. tržní versus netržní služby,
3. služby pro spotřebitele a služby pro organizace,
4. míra zhmotnění služby.

Toto třídění, tato klasifikace je dosti podobná i u ostatních autorů.

### **2.3.3 Hodnocení služeb**

Součástí řízení služeb je i jejich hodnocení, které je z velké části subjektivní. Proto, aby se služby vůbec dali hodnotit, musí být známá jejich hodnota.

### **2.3.4 Hodnota služeb**

Dle Parmové [10] je hodnota služby užitek vnímaný jejím spotřebitelem. Heskett [6] říká, že hodnota služby je to, co dostáváme za zaplacenou cenu. Obě uvedené definice jsou si velice podobné.

Vnímaná hodnota služby není založená však jen na jejím výsledku, ale také na způsobu dosažení tohoto výsledku.

Skutečná hodnota služby, bývá také označována jako kvalita služby, se zjistí rozdílem mezi poskytnutou službou a službou očekávanou.

Očekávaná hodnota služby může podniku způsobit nemalé potíže. V případě, že je očekávaný užitek (hodnota služby) zákazníků vyšší než užitek (hodnota služby) ze skutečně poskytnuté služby nastává problém. Jelikož zákazníci považují službu za nekvalitní, i když kvalitní být ve skutečnosti může. Naopak při očekávání nižšího užitku než je užitek služby skutečný, jsou zákazníci mile překvapeni a s poskytnutou službou spokojeni (službu shledávají kvalitní) [6].

Zákazník, ale ve většině případů nehodnotí službu samu o sobě, nýbrž ji porovnává s podobnými službami poskytovanými konkurencí. K těmto účelům slouží diagnostické hodnotící metody. Nejčastěji užívanou metodou je pak metoda SERVQUAL. Ve velké míře se však používá i dotazníkové šetření.

Hodnocení kvality služeb se však vlivem standardizace a normováním velice zjednodušila.

## **3 Cíle a metodika práce**

### **3.1 Cíle**

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat činnost lázeňského komplexu, Lázní Aurora s.r.o., z hlediska jejich struktury řízení. Dalším cílem byla snaha o uplatnění procesního řízení, které by mohlo, Lázním Aurora s.r.o., přinést nové možnosti v boji s konkurencí. Jelikož se procesní řízení orientuje hlavně na zákazníka, v podniku zaměřeném na poskytování služeb by mělo zcela jistě své uplatnění a mohla by z něho plynout pro Lázně Aurora s.r.o. zajímavá zlepšení kvality poskytovaných služeb.

### **3.2 Metodika práce**

Základním metodickým postupem pro vypracování této bakalářské práce bylo studium literatury, která je uvedena v seznamu použité literatury. Po jejím nastudování byly nejdůležitější věci, jako jsou základní pojmy, definice, charakteristiky, metody měření a různé postupy vypsány do přehledu literatury. Velice důležitý byl však i kontakt a spolupráce se zkoumaným podnikem Lázně Aurora s.r.o.. Zde probíhaly řízené rozhovory jak se členem Top managementu, tak s manažery Middle managementu, First-Line managementu, s řadovými zaměstnanci a klienty. Autorovi zde byly poskytnuty potřebné interní materiály důležité pro jeho práci. Po jejich rozboru a podrobném seznámením se s podnikem mohla být vypracována charakteristika zvoleného podniku, Lázní Aurora s.r.o., a rozebrán rozsah poskytovaných služeb. Dále mohla být provedena analýza struktury řízení a její srovnání se strukturami z předešlých let.

Dalším použitým metodickým postupem bylo pozorování, které bylo praktikováno při sledování uplatňovaného systému řízení. Později byl pak proveden jeho rozbor, který byl analyzován a následně popsán. Pro navržení možného zlepšení poskytovaných služeb, bylo nejdůležitější podrobné seznámení s podnikem, s jeho každodenním chodem, s jeho klienty a poskytovanými službami.

Z poskytnutých interních materiálů a především pak z řízených rozhovorů se autor dozvěděl současné cíle podniku, podnikové strategie a plány do nejbližší budoucnosti, tedy jakým směrem se chce podnik dále ubírat. Tyto informace byly velice přínosné,

neboť podnik Lázně Aurora s.r.o. plánuje postupnou transformaci na procesní řízení. Dále byly z interních materiálů získány informace o základních procesech probíhající v podniku. Ty byly následně klasifikovány na procesy hlavní, řídicí a podpůrné a po jejich analýze proběhla snaha o jejich přeprojektování. Z hlavních procesů byl vybrán jeden a ten detailně rozebrán. Byly rozebrány činnosti v něm probíhající, stanoveny zdroje, vstupy, vlastníci celého procesu a následný výstup. Toto vše bylo analyzováno a na základě analýzy byla snaha o provedení napřímení procesních činností v rámci tohoto procesu. Po dokončení této vlastní práce byly navrženy možné změny v řízení podniku, které by mohly vést ke zlepšení poskytovaných služeb.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika Lázní Aurora s.r.o.

#### 4.1.1 Historie a současnost

V poválečném Československu byl nedostatek kapacity pro léčení revmatických onemocnění. I z tohoto důvodu a zejména pak díky nevyčerpatelným zdrojům rašeliny a překrásné okolní krajině bylo kolem roku 1955 rozhodnuto o výstavbě již druhého lázeňského zařízení v Třeboni. Výstavba trvala téměř dvacet let. Mezi tím město Třeboň získalo statut lázeňského města a v roce 1975 bylo otevřeno lázeňské sanatorium Aurora. Kde se léčily a do dnes léčí poruchy pohybového aparátu, revmatické choroby, porúrazové a pooperační stavy. Lázně nesloužili a neslouží, ale pouze k léčbě, nýbrž nabízí mnoho možností k relaxaci, odpočinku a rekondici celého těla i mysli.

Komplex, právě zrekonstruovaných, vzájemně propojených budov, Lázní Aurora se nachází v malebném parku, na břehu druhého největšího rybníka České republiky, západně od města Třeboň. Lázně Aurora svým klientům nabízí komplexní služby. Ve výše zmíněném areálu jsou klienti nejen ubytováni, ale také se zde stravují a jsou zde léčeni. Klienti pak dále mohou využívat doplňkových služeb jako např. služby nabízené wellnesscentrem, které je součástí areálu. Zde je bazénový komplex s vodními atrakcemi (tobogán, whirlpools, divoká řeka, parní lázeň), squash, fitness, sauna, solárium a sportovní bar s bowlingem. Po celou dobu pobytu jsou klienti v rukou odborníků nejen z řad lékařů a fyzioterapeutů.

V současné době se v Lázních Aurora léčí nemoci pohybového ústrojí (např. artróza, revmatická onemocnění, vertebrogenní syndrom, funkční poruchy svalů a šlach), osteoporóza, stavy po ortopedických operacích a po úrazech pohybového ústrojí. K jejich léčbě je využíváno mnoha metod, nejvíce pak slatinných koupelí a zábalů.



## 4.1.2 Základní údaje

Tabulka 1 Základní údaje

Obchodní jméno	Lázně Aurora s.r.o.
Sídlo	Lázeňská 1001, 379 13 Třeboň
IČO	25 17 98 96
DIČ	CZ 25 17 98 96
Datum Založení	4. 8. 1998
Registrace	Nestátní zdravotnické zařízení
Právní forma	Společnost s ručením omezeným

Zdroj: (Interní materiály společnosti)

## 4.1.3 Předměty podnikání

- Poskytování ústavní a ambulantní lázeňské péče,
- poskytování ambulantní péče v oblastech FBLR, ORL, urologie a chirurgie,
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení sloužících k regeneraci a re-kondici,
- praní, žehlení, spravování prádla,
- pořadatelsví audiovizuálních produkcí (představení),
- půjčování sportovních potřeb, průmyslového zboží a spotřebního zboží, braní věcí do úschovy,
- hostinská činnost,
- ubytovací služby,
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej, kromě případů vyžadujících zvláštní oprávnění,
- směnářská činnost,
- provozování odstavných ploch pro motorová vozidla (parkoviště),

- silniční motorová doprava osobní,
- poskytování telekomunikačních služeb,
- provozování solárií,
- výroba tepla,
- masérské, rekondiční a regenerační služby,
- výroba elektřiny.

#### **4.1.4 Cílová klientela**

Podnik Lázně Aurora s.r.o. se orientuje hlavně na dvě základní cílové skupiny hostů.

1. Klienti samoplátci, ti nakupují zejména relaxační, rekondiční a wellness pobyty. A podnik tuto skupinu klientů považuje za preferovanou. Z důvodu nejistého vývoje na trhu léčebných pobytů hrazených zdravotními pojišťovnami.
2. Klientela pojišťovenská (komplexní lázeňská léčba a příspěvková lázeňská léčba), která v současné době přináší vyšší marže především díky dlouhodobosti pobytu a širšímu spektru a objemu nakupovaných služeb, zejména pak léčebných. Jedná se však o klienty s nejistou perspektivou.
3. Lze uvést ještě 3. skupinu klientů, ta je však podnikem vnímána spíše jako doplňková a zahrnuje:
  - kongresovou, konferenční a odbornou klientelu,
  - klientelu na zvláštní typy pobytů (např.: silvestrovské pobyty),
  - hotelovou klientelu.

## **4.2 Rozsah poskytovaných služeb**

Podnik Lázně Aurora s.r.o. nabízí svým klientům nepřeberné množství služeb. Všechny tyto služby lze však zařadit do dvou základních skupin jak je vidět z tabulky 2.

**Tabulka 2 Základní skupiny služeb**

Skupina služeb	Klientela	Délka trvání (ve dnech)
Klasický léčebný pobyt	ČR, Německo, Rakousko	18 - 21 - 28
Relaxační pobyt	ČR, Německo, Rakousko	4 – 7 – 10 – 14

Zdroj: (Interní materiály společnosti)

Z tabulky 2 je také zřejmé, že klienti poptávající tyto služby jsou jak z tuzemska, tak i ze zahraničí a to zejména z Německa a Rakouska. Dále lze z tabulky 2 vyčíst, že služby klasifikované mezi klasické léčebné pobyty jsou zákazníkům poskytovány po dobu 18, 21, či 28 dnů. Naproti tomu nejdelší relaxační pobyt trvá pouze 14 dní a nejkratší pak jen dny 4. Mezi tím mají hosté na výběr ještě z pobytu 7 a 10 denního.

Klasický léčebný i relaxační pobyt je kombinací služeb (ubytování + strava + léčení).

#### **4.2.1 Klasický léčebný pobyt**

Do skupiny klasický léčebný pobyt jsou zahrnovány 3 následující programy:

- VITAL,
- SPA,
- DOPROVOD (doplňkový program).

Léčebný program VITAL zahrnuje:

- vstupní vyšetření,
- léčebný paušál (služby lékařů a sester, léky a pomocná vyšetření),
- léčebné procedury v počtu a skladbě dle ordinace lékaře,
- ubytování,
- polopenzi,
- pobytovou taxu.

Léčebný program SPA zahrnuje:

- vstupní vyšetření,

- léčebný paušál (služby lékařů a sester, léky a pomocná vyšetření),
- léčebné procedury v počtu a skladbě dle ordinace lékaře,
- plnou penzi,
- pobytovou taxu.

Doplňková program DOPROVOD zahrnuje:

- ubytování,
- plnou penzi,
- pobytovou taxu.

#### **4.2.2 Relaxační pobyt**

Programy zahrnuté do relaxačních pobytů se vyznačují zejména svou krátkodobostí a patří sem:

- HARMONIE,
- RELAX,
- LÁZEŇSKÝ KOKTEJL,
- WELLNESS,
- SIESTA,
- ROMANCE.

Program HARMONIE je krátkodobý pobyt, který obsahuje:

- 3x ubytování,
- 3x polopenzi,
- slatinnou koupel,
- klasickou masáž částečnou,
- kombinovanou koupel (perlička s přísadou bylin),
- mechanickou masáž (hydrojet nebo Dry jet),
- volný vstup do bazénového komplexu, sauny a fitness po celou dobu pobytu,
- lázeňský poplatek.

Program RELAX je relaxační pobyt, pro uvolnění a aktivní relaxaci, který je nabízený ve dvou variantách a to ve formě 7 nebo 10 denního pobytu. Jejich porovnání je možné dle tabulky 3. Z této tabulky 3 je zřejmé, že 7 a 10 denní nabízený pobyt se liší pouze ve 4 poskytovaných službách. 10 denní pobyt neobsahuje mechanickou masáž, ale navíc nabízí bylinkovou koupel, vibrosaunu a masáž „Aurora“.

**Tabulka 3 Porovnání 7 a 10 denního pobytu programu RELAX**

RELAX - 7 denní program	RELAX - 10 denní program
6x ubytování	9x ubytování
6x polopenze	9x polopenze
2x slatinná koupel	2x slatinná koupel
2x klasická masáž částečná	2x klasická masáž částečná
kombinovaná koupel (perlička s přísadou bylin)	kombinovaná koupel (perlička s přísadou bylin)
podvodní masáž	podvodní masáž
mechanická masáž	-
vířivka horní/dolní končetiny	vířivka horní/dolní končetiny
volný vstup do bazénového komplexu, sauny a fitness po celou dobu pobytu	volný vstup do bazénového komplexu, sauny a fitness po celou dobu pobytu
lázeňský poplatek	lázeňský poplatek
-	bylinková koupel
-	vibrosauna
-	masáž "AURORA"

Zdroj: (Interní materiály společnosti)

Program LÁZEŇSKÝ KOKTEJL zahrnuje:

- 6x ubytování,
- 6x polopenzi,
- klasickou masáž částečnou,
- slatinnou koupel,
- kombinovanou koupel (perlička s přísadou bylin),
- bylinkovou koupel,
- mechanickou masáž (hydrojet nebo Dry jet),
- volný vstup do bazénového komplexu, sauny a fitness po celou dobu pobytu,
- prohlídku Schwarzenberské hrobky,
- lázeňský poplatek.

Program WELLNESS, tento program je tzv. tematicky zaměřen a je určen speciálně pro ženy. Zahrnuje následující procedury:

- 6x ubytování,
- 6x polopenzi,
- klasickou masáž částečnou,
- slatinnou koupel,
- kombinovanou koupel (perlička s přísadou bylin),
- masáž „AURORA“,
- květinovou koupel,
- přístrojovou lymfodrenáž „Green Vac“ (baňková masáž proti celulitidě)
- vibrosaunu,
- volný vstup do bazénového komplexu, sauny a fitness po celou dobu pobytu,
- kosmetiku,
- manikúru,
- lázeňský poplatek.

Dalším tematicky zaměřeným programem je program SIESTA, který je vytvořen speciálně pro manažery a řídicí pracovníky, aby si odpočali a načerpali novou energii pro svou další práci. Program obsahuje:

- 6x ubytování,
- 6x polopenzi,
- vstupní lékařské vyšetření s EKG,
- 2x slatinnou koupel,
- 2x klasickou masáž částečnou,
- kombinovanou koupel (perlička s přísadou bylin),
- mechanickou masáž (hydrojet nebo Dry jet),
- pивní koupel,
- podvodní masáž,
- floating,
- volný vstup do bazénového komplexu, sauny a fitness po celou dobu pobytu,
- lázeňský poplatek.

Posledním z tematických programů je program ROMANCE, který je realizován na míru pro páry a obsahuje:

- uvítací láhev sektu,
- společný floating,
- 6x ubytování pro dvě osoby,
- 6x polopenzi pro dvě osoby,
- 4x slatinnou koupel,
- 4x klasickou masáž částečnou,
- 2x podvodní masáž,
- 2x kombinovanou koupel (perlička s přísadou bylin),
- 2x mechanickou masáž (hydrojet nebo Dry jet),
- 2x teplý/ studený nápoj dle vlastního výběru v hodnotě 30 Kč,
- 2x zapůjčení kola na 3 dny (alternativně 1x bowling),

- prohlídku Schwarzenberské hrobky,
- volný vstup do bazénového komplexu, sauny a fitness po celou dobu pobytu,
- lázeňský poplatek.

Pro lepší přehlednost a srovnání jednotlivých, nabízených programů v relaxačních pobytech je k dispozici příloha 5.

### 4.3 Struktura řízení

Na začátku sledovaného období společnost Lázně Aurora s.r.o. procházela transformací. Jelikož je jejím vlastníkem město Třeboň a v roce 2010 proběhly regionální volby, při kterých zde došlo ke změně místního starosty, a tudíž i ke změně prokuristy celé společnosti. A jak bývá často zvykem, se změnou prokuristy (ředitele) dochází i ke změně či obměně celého managementu. Ani zde tomu nebylo jinak.

Z příloh 1 a 2 je možné sledovat provedené změny v organizační struktuře. Zásadních změn bylo hned několik. V Top managementu byla vytvořena nová funkce, a to funkce ředitele, která zaujala místo prokuristy a pozice prokuristy se mu podřídila. Další změnou v Top managementu je vstup funkce primáře. V roce 2011 se tedy Top management skládal z funkcí:

- ředitel,
- prokurista,
- primář.

Prováděné změny v organizační struktuře se netýkali však jen Top managementu, ale byly prováděny i na úrovni Middle managementu. Zde byl rozdělen provozní úsek na nové dva, a to na technický úsek a stravovací úsek. Tímto rozdělením zcela zanikla funkce vedoucí provozu a dala tak prostor vzniku novým dvěma. Middle management v roce 2011 tedy tvořily následující pozice:

- vedoucí obchodního úseku,
- vedoucí technického úseku,
- vedoucí ekonomického úseku,



- vedoucí stravovacího úseku.

Dále proběhly už jen nepatrné změny. Díky posunu pozice primáře do Top managementu vznikla nová pozice administrativní pracovník. Tato pozice je primáři přímo podřízena a lze ji též nazvat asistent, či sekretář primáře. Nově byla rozdělena také pozice referent IC, a to z důvodu odpovědnosti, na pozice vedoucí CA a IC a referent IC.

Ale jako každý podnik i Lázně Aurora s.r.o. se vyvíjí a s nimi se vyvíjí i jejich organizační struktura. Její současné schéma je možné pozorovat v příloze 3. Z které je jasné, že ne všechny změny provedeny v organizační struktuře byly přínosem. Dalo by se dokonce říci, že se společnost s drobnými úpravami vrátila k organizační struktuře roku 2010. Pozice prokuristy i primáře se opět vrátily na své původní postavení. Funkce ředitele zůstala zachována, ale přejmenována na generálního ředitele a momentálně je podřízena prokuristovi. Technický úsek a úsek stravovací byl zpět sloučen v úsek provozní. Vznikly však i nové pozice jako public relations, nebo akvizice – obchodní oddělení. Z důvodu rozšíření nabízených služeb v odděleních wellness a balneo vznikly 3 nové pozice a to:

- masér,
- pracovník aquainfo,
- zdravotní sestra (tato pozice vznikla přerozdělením zdravotních sester z oddělení zdravotních sester na oddělení balneo).

Podnik nemá jasně, pevně vymezený First-Line management, ale z přiložených organizačních struktur je jasné, že by ho mohli tvořit a tvoří vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení tedy:

- zástupce primáře,
- vedoucí balneoprovozu,
- vedoucí wellnesscentra,
- vrchní sestra,
- vedoucí rezervačního oddělení,
- vedoucí úklidu a pokojských,
- hlavní účetní,

- správce ICT
- technik energetiky,
- technik referenta,
- vedoucí restaurací a prodejen,
- šéfkuchař.

## **4.4 Uplatňovaný systém řízení**

V současné době se podnik Lázně Aurora s.r.o. nachází v přechodném stavu. Jelikož se management snaží postupnými kroky přejít od funkčního stylu řízení k řízení procesnímu. Podnik věří, že procesní řízení bude v mnoha směrech efektivnější nežli funkční směr. Tento vývoj je reakcí podniku na neustále se měnící externí podmínky, ve kterých probíhají chaotické, nekončící změny. Další věcí, kterou tímto krokem podnik sleduje je zlepšení kvality poskytovaných služeb, lepší flexibilita a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Management se však rozhodl pro pomalý, ale z jejich pohledu jistější přechod od již zmíněného funkčního stylu na styl procesní.

### **4.4.1 Funkční řízení**

Jak se uvádí již výše, momentálně je podnik Lázně Aurora s.r.o. řízen funkčním stylem. Z jeho organizační struktury je zřejmé, že je podnik hierarchicky rozdělen ve tvaru strmé pyramidové struktury a zaměřen na organizační jednotky, tedy na jednotlivé úseky a oddělení. Každý takovýto úsek i oddělení má v podniku svou autonomii, vlastní agendu a pracují odděleně a nezávisle na ostatních organizačních jednotkách. Zaměstnanci jsou do těchto oddělení rozdělení zejména dle své zaměřenosti, odbornosti, dle podobnosti jejich úkolů, nebo aktivit, které v daném oddělení provádí.

V podniku se sledují jednotlivé funkce. Jeho struktura je poměrně vysoká a rozhodnutí jsou většinou přesouvána podle své závažnosti až ke generálnímu řediteli. Rozpětí řízení je široké, neboť každý vedoucí musí přesně znát všechny činnosti svých podřízených.

#### **4.4.2 Nevýhody funkčního řízení**

V průběhu celého pozorování společnosti Lázně Aurora s.r.o. bylo vyzorováno 6 zásadních problémů plynoucích z funkčního řízení.

1. Jednotlivá oddělení se zabírají jen sami sebou a věci, které se jich přímo netýkají, je nezajímají a ignorují je.
2. Přílišná byrokracie, nutnost dodržování byrokratických pravidel. Při rozhodování musí být vždy dodržena lineární vzestupnost informovanosti a tím je až zbytečně prodlužován celý proces komunikace.
3. Malá účinnost, spíše neúčinnost motivace pracovníků.
4. Časté vytváření komunikačních a informačních bariér z důvodu vzniku různých, protichůdných zájmových skupin.
5. Oddělení a zejména pak First-Line manažeři se zaměřují na důsledky vzniklých jevů, nikoli však na jejich příčiny.
6. Nejasné vnímání rozdělených kompetencí. Důsledkem toho je pak překrývání odpovědností a tím vznik nezodpovědnosti. Rozhodování se v takových případech přesouvá na generálního ředitele.

#### **4.4.3 Nástroje řízení**

V současné době společnost používá dva typy nástrojů řízení a to organizační a řídicí dokumenty a porady. Mezi organizační a řídicí dokumenty společnost řadí:

- organizační řád,
- příručku jakosti,
- směrnice,
- příkazy prokuristy.

Porady jsou také dále členěny a to podle toho na jaké úrovni managementu se porada koná a v jakém časovém intervalu. Dělí se tedy na:

- poradu vedení – koná se jednou týdně a schází se zde Top management s middle managementem,
- porada úseků – koná se jednou týdně a schází se zde pouze middle management,
- porada úseku - koná se jednou za čtvrt roku a setkává se zde celý organizační úsek (oddělení)
- výroční setkání se zaměstnanci – koná se jednou do roka a setkávají se zde všichni zaměstnanci podniku.

#### **4.4.4 Systém managementu jakosti**

Prvním krokem a z pohledu managementu krokem prozatím nejdůležitějším bylo vypracování příručky jakosti, která momentálně slouží jako základní kámen celého systému managementu jakosti, který podnik v současnosti uplatňuje. Tato příručka, jako i celý systém managementu jakosti (dále jen QMS z anglického Quality Management Systém), je normována dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 a vztahuje se na všechny činnosti v podniku probíhající.

Celý QMS realizovaný v Lázních Aurora s.r.o. je popsán v dokumentaci, kterou lze rozčlenit do dvou úrovní.

1. Úroveň – organizační dokumenty, které obsahují odpovědnosti, pravomoci a postupy řízení podniku a vybudovaného systému managementu jakosti:
  - příručka jakosti.
2. Úroveň – dokumenty, které upřesňují postupy a činnosti uvedené v Příručce jakosti a dokumenty, které obsahují objektivní důkazy o vykonaných činnostech nebo o jejich výsledcích:
  - Směrnice,
  - Postupy,
  - Příkazy ředitele,

- Interní příkazy,
- Záznamy.

#### **4.4.5 Příručka jakosti a její účel**

Příručka jakosti stanovuje oblast použití QMS, politiku jakosti a popisuje vzájemné působení mezi procesy řízené QMS a postupy potřebné pro úspěšné fungování podniku.

Příručka jakosti pak složí pro následující účely:

- popis a uplatnění efektivního QMS,
- zajištění kontinuity QMS a jeho požadavků za měnících se okolností,
- zajištění dokumentových podkladů pro prověřování QMS a prokazování shody s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009.

Jak je zmíněno již dříve, podnik je v tzv. přechodném období a vedle uplatňování QMS, které směřuje k procesnímu přístupu, se management stále řídí zásadami funkčního řízení. Podnik se stále drží své organizační struktury. Současná organizační struktura je uvedena v příloze 3. Vedle této organizační struktury má však podnik vypracovanou i procesní mapu, která je uvedena v příloze 4.

### **4.5 Procesy probíhající v Lázních Aurora s.r.o.**

Momentálně jsou probíhající procesy v podniku Lázně Aurora s.r.o. rozděleny dle QMS na hlavní, řídicí a podpůrné. Jaké jsou to procesy je zřejmé z tabulky 4.

**Tabulka 4 Hlavní, řídicí a podpůrné procesy**

Procesy		
Hlavní	Řídicí	Podpůrné
Léčení	Stanovení politiky a cílů jakosti, plánování QMS a zajištění zdrojů	Údržba zařízení
Stravování	Přezkoumání QMS vedením	Péče o KMZ
Ubytování	Marketing	Neshoda, ON, PO
Nabídkové řízení	Řízení dokumentů a záznamů	Tepelné hospodářství
Příjem klientů, prodej pobytů	Personalistika	Těžba a příprava slatiny
Restaurace a prodej	Měření spokojenosti zákazníka	Úprava vody
Nakupování	Zlepšování	ICT
Reklamace	Měření procesů, analýza údajů	Další služby
	Interní audity	Investiční činnost

Zdroj: (Interní materiály společnosti)

#### **4.5.1 Přeprojektování procesů**

Procesy z tabulky 4 by po přechodu na procesní řízení mohly projít tzv. přeprojektováním nebo reengineeringem. Tyto současné procesy budou využity jako zdroj pro naprojektování procesů nových. Některé se sloučí v jeden, neboť jsou duplikovány,

z jiných se stanou podprocesy a ostatní se zcela vyškrtnou, neboť je jednotlivé procesy sami o sobě již obsahují.

Po přeprojektování jednotlivých procesů by pak tabulka 4 mohla vypadat např. jako tabulka 5.

**Tabulka 5 Hlavní, řídicí a podpůrné procesy pro přeprojektování**

Procesy		
Hlavní	Řídicí	Podpůrné
Léčení	Akvizice a prodej	TTÚ
USR	Řízení společnosti	ÚI
Neléčebné		

Proces USR zahrnuje 3 podprocesy a to:

- ubytování,
- stravování,
- restaurace.

Proces TTÚ zahrnuje podprocesy:

- tepelné hospodářství,
- těžba a příprava slatiny,
- úprava vody.

Proces ÚI zahrnuje podprocesy:

- údržba zařízení,
- ICT.

Přeprojektováním procesů vzniklo 7 nových, které mají své podprocesy. Naopak zcela zmizely procesy „Nabídkové řízení“, „Příjem klientů“ a „Prodej pobytů“, které byly duplikované, neboť je již všechny obsahoval proces „Marketing“. Dále zmizely procesy „Nakupování, Reklamace, Zlepšování, Měření procesů, Analýza údajů, Investiční činnost“, jelikož tyto činnosti jsou součástí každého procesu, a proto by byly zcela zbytečné a neefektivní. Procesy „Stanovení politiky a cílů jakosti, plánování QMS a zajištění zdrojů, Přezkoumání QMS vedením, Řízení dokumentů a záznamů, Personalistika, Měření spokojenosti zákazníka a Interní audity byly sloučeny do procesu „Řízení společnosti“ a překlasifikovány na podprocesy. Takto nově neprojektované procesy bude jednodušší nejen řídit, ale i kontrolovat. Aby však řízení a následná kontrola byla možná, musí mít každý proces stanoveného svého vlastníka, jak je vidět z tabulky 6.

**Tabulka 6 Procesy a jejich vlastníci**

Procesy	Vlastník
Léčení	Primář
USR	Manažer jakosti
Neléčebné	Manažer jakosti
Akvizice a prodej	Obchodní ředitel
Řízení společnosti	Generální ředitel
TTÚ	Vedoucí provozu
ÚI	Vedoucí provozu

Zdroj: (Interní materiály společnosti)

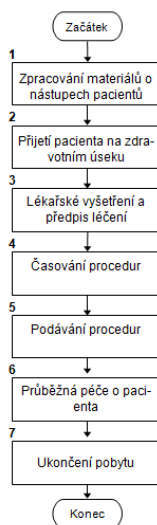
#### **4.5.2 Rozbor a následné napřímení procesu léčení**

Výše uvedené procesy se skládají z jednotlivých činností, které jsou v rámci procesu vykonávány. Tyto činnosti jsou odborníky často označovány také jako operace. Níže je uveden rozbor současného procesu léčení, jeho analýza a následná snaha o možné napřímení činností.

V současnosti se proces léčení skládá ze 7 činností, jak je vidět na obrázku 5.



Obrázek 5 Současný stav činností v procesu léčení

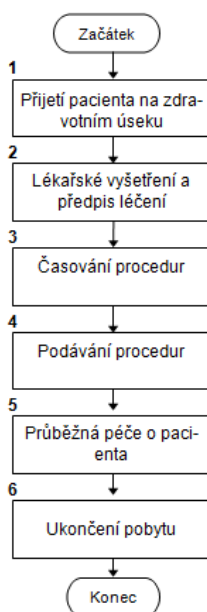


Zdroj: (Interní materiály společnosti)

Jednotlivé činnosti jsou podrobně rozebrány v příloze 6. Zde jsou uvedeny vstupy jednotlivých činností, jejich přesné postupy, osoby odpovědné za jejich provedení a následné výstupy.

Obrázek 5 naznačuje, že by si první dvě prováděné činnosti mohly být dosti podobné. Při jejich podrobnějším prozkoumání, lze zaujmout stanovisko, že je jedna činnost prováděna dvakrát. Jednu z nich lze označit za přebytečnou a prováděnou tzv. navíc. Proto z důvodu napřimování činností nebude prováděna. Znázornění činností prováděných v procesu léčení by pak vypadalo jako na obrázku 6.

Obrázek 6 Činnosti v procesu léčení po jejich napřímění



Zdroj: (Interní materiály společnosti)

Činnosti uvedené na obrázku 6 jsou pro plynulý, optimální chod procesu léčení nezbytné.

Zvýšenou pozornost by však vlastník procesu měl věnovat činnosti 4. V současné době dochází při realizaci této činnosti k mísení několika oddělení. V důsledku toho pak mohou nastávat situace, jako nastala například zde, kdy pracovníce jednoho oddělení nese odpovědnost za činnosti prováděné v oddělení jiném. Zde může vzniknout velký problém, jelikož za prováděnou činnost odpovídá, jak již zmíněná pracovníce, tak i vedoucího oddělení. Dalo by se říci, že odpovědnost nesou oba a nikdo. Zde by bylo dobré tuto činnost přeprojektovat. Mohl by stačit malý zásah do postupů činnosti a následné delegování odpovědnosti. Po těchto úpravách by postupy a odpovědnosti v činnosti 4 mohly vypadat například jako v příloze 7. Pro srovnání je v příloze 6 pod činností 5 uveden současný stav.

Při přeprojektování procesů je důležitá spolupráce se zaměstnanci, zejména pak využívání zpětných vazeb.

### 4.5.3 Ukazatele měření

Dalším důležitým krokem po přeprojektování procesu, je stanovení ukazatele měření.

Autor stanovil dva základní ukazatele měření a to:

- Změnu v předpisu procedur,
- Potvrzení v harmonogramu pracovišť.

Oba tyto ukazatele budou hodnoceny vždy po výměně turnusů, tedy při odjezdu klientů, zákazníků. Maximálně však dvakrát měsíčně.

Ukazatel „Změna v předpisu procedur“ nám ukáže, které poskytované léčebné procedury jsou nejčastěji nahrazovány a za jaké. Po zjištění procedury, která je nejčastěji nahrazována se procedura bude analyzovat a bude se hledat příčina vzniku nahrazování. Dále budou provedeny kroky ke zlepšení procedury, v krajním případě neúčinnosti, při neefektivitě poskytované procedury, může být procedura nahrazena za proceduru jinou, atraktivnější, efektivnější a zákazníky žádanější.

I druhý ukazatel měření bude mít za úkol vyhledávat procedury, které zákazníci kvalifikují jako neefektivní, nekvalitní, neatraktivní. Dá se říci, že zákazníci nevnímají přidávanou hodnotu, kterou procedury poskytují a tím pádem nejsou uspokojovány ani jejich potřeby.

## 4.6 Možnosti zlepšení poskytovaných služeb

### 4.6.1 Zlepšení vyplývající z vlastní práce

Možnosti zlepšení mohou vyplývat zejména z přechodu na procesní řízení. Podnik se zaměří zejména na procesy v něm probíhající, provede jejich rozbor, důkladně je analyzuje a následně provede jejich napřimování. Předpokládá se, že nově naprojektované procesy by měli být optimálně nastavené, a proto by měly být i efektivní. Tyto nově vzniklé procesy by mělo jít snáze řídit a kontrolovat. Procesy by pak měly svým zákazníkům přinášet co možná největší vnímanou přidanou hodnotu a uspokojovat jejich potřeby.

Z vlastní práce je zřejmé, že podnik své procesy může stále napřimovat. Dále je zde možné najít doporučené, případné přeprojektování činností v procesu léčení. Které by bylo možné užít v praxi. Zda toto přeprojektování, však povede ke zlepšení poskytova-

ných služeb, ukáže až aplikace do praxe a následné provedení měření a jejich vyhodnocení.

#### **4.6.2 Další doporučená zlepšení**

Určující veličinou kvality poskytovaných služeb jsou v podniku Lázně Aurora s.r.o. bezesporu lidé. S touto skutečností nastává otázka jak povzbuzovat tyto lidi, zaměstnance k poskytování služeb ve vysoké kvalitě? Na tuto otázku existuje více odpovědí. Podnik si na ni však svou odpověď již našel. Společnost Lázně Aurora s.r.o. se snaží, aby zaměstnanci poskytovali služby, v co možná nejvyšší kvalitě, a proto nad nimi neustále zvyšuje dohled.

Z pozorování a z řízených rozhovorů provedených jak se zaměstnanci, tak s klienty je však zřejmé, že tato odpověď je mylná. A cesta neustálého zvyšování dohledu může vést i do záhuby.

Proto by si podnik měl tuto otázku položit ještě jednou a pokusit se na ni najít jinou, lepší odpověď. Tato odpověď by mohla být zcela protikladná té současné. Potom by zaměstnanci měli větší volnost a svobodu rozhodování a měli by větší pravomoci. Toto je jedno z možných zlepšení poskytovaných služeb.

## 5 Závěr

Závěrem bych celou tuto bakalářskou práci shrnul a zhodnotil. Prvním stěžejním úkolem pro mne byl již výběr tématu. Volil jsem mezi několika variantami, ale nakonec jsem se rozhodl pro téma: „Uplatnění procesního řízení v lázních Aurora“. Hlavním důvodem mého rozhodnutí byla skutečnost, že jsem podnik Lázně Aurora s.r.o. již z dřívějšíka znal, jelikož jsem tam brigádně působil, a měl jsem tam dobré kontakty.

Mým hlavním cílem, na který jsem se zaměřil, bylo analyzovat činnost lázeňského komplexu Lázní Aurora s.r.o. z hlediska struktury řízení. Dále byly stanoveny dva dílčí cíle a to, uplatnění procesního řízení a úrovně poskytovaných služeb.

Pro dosažení stanovených cílů bylo zapotřebí studium odborné literatury, která je uvedena v seznamu použité literatury. Za její pomoci byly v literárním přehledu vypsány základní pojmy, definice, charakteristiky, metody postupování a hodnotící metody, které byly dále použity při vlastní práci.

Dalším krokem bylo sestavení a sepsání metod pro vlastní výzkum. Dle těchto postupů uvedených v metodice jsem dále postupoval při vypracování vlastní práce. Vycházel jsem z nastudované literatury a jako hlavní metody mi posloužily řízené rozhovory, prováděné nejen se všemi úrovněmi managementu, ale i s řadovými zaměstnanci a klienty, vlastní pozorování a analýza interních materiálů podniku.

Ve vlastní práci jsem se nejprve důkladně seznámil s podnikem Lázně Aurora s.r.o., uvedl jsem stručný přehled historie, základní údaje, předměty podnikání a cílovou klientelu, na kterou se podnik zaměřuje. Po tomto seznámení jsem analyzoval rozsah poskytovaných služeb a dále se zaměřil na strukturu řízení. Zde jsem se věnoval především rozboru a následnému porovnání organizačních struktur podniku v letech 2010 až 2012, zaznamenaným změnám a jejich příčinám. Dále jsem postupoval dle rámcové osnovy a uchýlil jsem se k analýze uplatňovaného systému řízení. Z řízených rozhovorů a z interních materiálů jsem pro tuto analýzu získal cenné informace. Také jsem zjistil, že podnik plánuje v nejbližší budoucnosti přechod z funkčního stylu řízení na řízení procesní. Tato informace byla zlomová, jelikož podnik v průběhu sledovaného období podnikl některé kroky, vedoucí k transformaci, které mi byly velice přínosné. Podnik zavedl

system řízení jakosti QMS a v něm stanovené procesy posloužili jako zdroj pro můj vlastní výzkum. Po provedení analýzy procesů jsem zjistil, že některé z procesů jsou prováděné dvakrát a tím pádem neefektivně. Pokusil jsem se tedy o jejich přeprojektování. Poté jsem si zvolil jeden proces, který jsem podrobně analyzoval a provedl možné napřimování jeho činností. Nakonec jsem stanovil hodnotící ukazatele tohoto procesu a postup pro jejich užívání.

V nejposlednější části vlastní práce jsem zhodnotil možná zlepšení poskytovaných služeb vyplývající zejména z aplikace procesního řízení a doporučil další možná zlepšení nedostatků, se kterými jsem se při pozorování v podniku setkal.

Stanovených cílů této bakalářské práce tedy bylo dosaženo a je možné, že transformace společnosti Lázně Aurora s.r.o. na procesní řízení je tou pravou cestou ke zlepšení. Jak ukazuje vlastní výzkum, již stanovené procesy jde stále přeprojektovat a v nich prováděné činnosti napřimovat a to může vést k celkovému zlepšení a k nastavení optimálních procesů. Tuto skutečnost lze bohužel posoudit až po úplném přechodu k procesnímu řízení a po provedení a následném analyzování měření.

## 6 Summary

The topic of my bachelor work is a possible application of process control in the spa Aurora. It wasn't easy to choose this topic at all. I was choosing from several options and at last I have decided on this theme. The main reason was my having worked as a part time job in the firm Spa Aurora Ltd. and so I have already known the company very well and built up the contacts with the First-Line Management, which I have considered as a big advantage,

After an uneasy choice of an exploring firm and following selection of the topic I prioritized some goals which I would reach at work. The main asked target was to analyse the activity of the spa Aurora Ltd. particularly from the point of view of the structure of control. Further there were specified other partial goals as an application of process control and the standard of providing services. To reach these determined targets successfully, it was necessary to study professional literature which is stated in the list of used literature. Thanks to its help there were defined basic terms, definitions, characteristics, ways of measurement and evaluation, steps and different methods.

The next chapter, which the work contains, is methodology. There are written steps based on which I have followed in case of working out of my own work. It is mentioned here that I have used for my own research regulated dialogues which took place both with managers of individual levels and ordinary workers and their clients. Other useful methods, which I have applied in the research, was my own observe and the study of internal materials which I was nearly given in an unlimited extent by the company.

First in my own work it is a brief explanation with the company the Spa Aurora Ltd., its characteristic, subjects of entrepreneurship and a finishing group of clients on whom it is focused. Further it is possible to find a description of the extent of providing services, the structure of control where I have focused on developing changes in the organization structure in 2010 – 2012, a contemporary used system of control and possibilities of improving providing services. During analysis of used system of control and especially at a controlled dialogue with the members of the Top management I have found out that the company is trying to change the current functional style of control into the con-

trol of process. This information and providing internal material connected with them were very useful for my making of the work. I have focused on a system of control of the quality so called QMS. The firm has here its stated individual process in progress, its activities, owners, inputs and outputs. I have used these facts as a source of my next research. I tried to overdesign the process because some of them seemed to be duplicated, others inefficient.

Therefore I created my own process coming out of the contemporary one. I have chosen one of this process which I analysed in detail and tried to straighten it out. After the analysis of its individual activities it was reached the straightening of process. Further I determined valuable index of measurableness.

The targets of the bachelor's work were accomplished and it is possible to find a good way for improvement of the process control for the Spa Aurora Ltd. Anyway the straightening of individual process can receive ovation but unfortunately the company will find it out after the application and performance of following measurements.



## 7 Seznam použité literatury

- [1] BASL, Josef. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002, 140 s. ISBN 80-708-2936-2.
- [2] ČSN EN ISO 9001. *Systém managementu jakosti: Základy, zásady a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2001.
- [3] DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 117 s. ISBN 80-718-7029-3.
- [4] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [5] HAMMER, Michael. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 80-726-1028-7.
- [6] HESKETT, James L., W. Earl SASSER Jr. a Christopher W. L. HART. *Služby - cesta k úspěchu*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 273 s. ISBN 80-856-0536-8.
- [7] JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 179 s. ISBN 80-716-9995-0.
- [8] JIRÁSEK, Jaroslav. *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993, 288 s. ISBN 80-856-2371-4.
- [9] KONEČNÝ, Miloslav. *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 1997, 86 s. ISBN 80-707-8435-0.
- [10] PARMOVÁ, Dagmar. *Řízení služeb: přednášky*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2004, 93 s. ISBN 80-704-0673-9.
- [11] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 247 s. ISBN 80-716-9276-X.
- [12] *Procesní řízení: sborník z vědecké konference, Třeboň 30.-31.8.2006*. Vyd. 1. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, katedra řízení, c2006, 26 s. ISBN 80-704-0914-2.

- [13] ROLÍNEK, Ladislav. *Procesní management: vybrané aspekty*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2008, 160 s. ISBN 978-807-3941-482.
- [14] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [15] TOMÁNEK, Jaroslav. *Sborník managementu změn a reengineeringu: Názory významných osobností managementu a ekonomiky .Sborník jejich článků,přednášek a studií*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001, 515 s. ISBN 80-7226-428-1.
- [16] TRUNEČEK, Jan. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: učební texty pro předmět Management změny*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999, 184 s. ISBN 80-707-9083-0.
- [17] TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, c2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5.
- [18] VANĚČEK, Drahoš, Ludvík FRIEBEL a Vladimír ŠTÍPEK. *Operační management*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2010, 262 s. ISBN 978-807-3941-963.
- [19] ZUZÁK, Roman. *Management pro obor Podnikání a administrativa*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2002, 119 s. ISBN 80-213-0709-9.

## 7.1 Internetové zdroje

- [20] What is SCOR. *Supply Chain Council* [online]. 1999 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: [Http://supply-chain.org/scor](http://supply-chain.org/scor).

## 8 Seznam obrázků a tabulek

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma procesu .....	15
Obrázek 2 Návaznost procesů .....	18
Obrázek 3 Provázání procesů ve SCOR modelu.....	21
Obrázek 4 Procesní mapa vybraného podniku.....	24
Obrázek 5 Současný stav činností v procesu léčení.....	48
Obrázek 6 Činnosti v procesu léčení po jejich napřímení.....	49

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní údaje.....	32
Tabulka 2 Základní skupiny služeb.....	34
Tabulka 3 Porovnání 7 a 10 denního pobytu programu RELAX .....	36
Tabulka 4 Hlavní, řídicí a podpůrné procesy .....	45
Tabulka 5 Hlavní, řídicí a podpůrné procesy pro přeprojektování .....	46
Tabulka 6 Procesy a jejich vlastníci.....	47

## 9 Přílohy

Příloha 1 – Schéma organizační struktury Lázně Aurora s.r.o. 2010

Příloha 2 - Schéma organizační struktury Lázně Aurora s.r.o. 2011

Příloha 3 – Schéma organizační struktury Lázně Aurora s.r.o. 2012

Příloha 4 – Procesní mapa společnosti Lázně Aurora s.r.o.

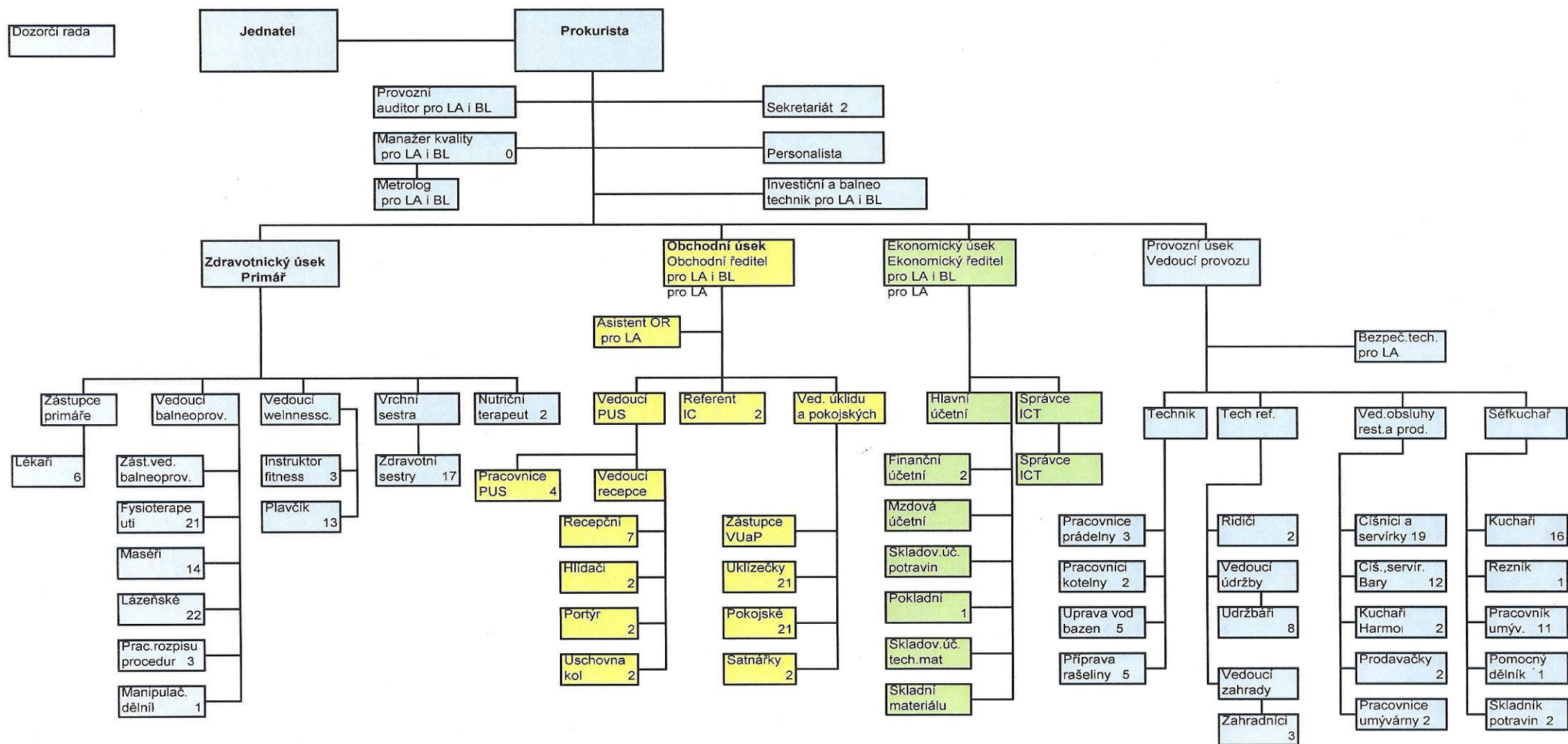
Příloha 5 – Porovnání relaxačních pobytů

Příloha 6 - Popis činností prováděných v rámci procesu léčení

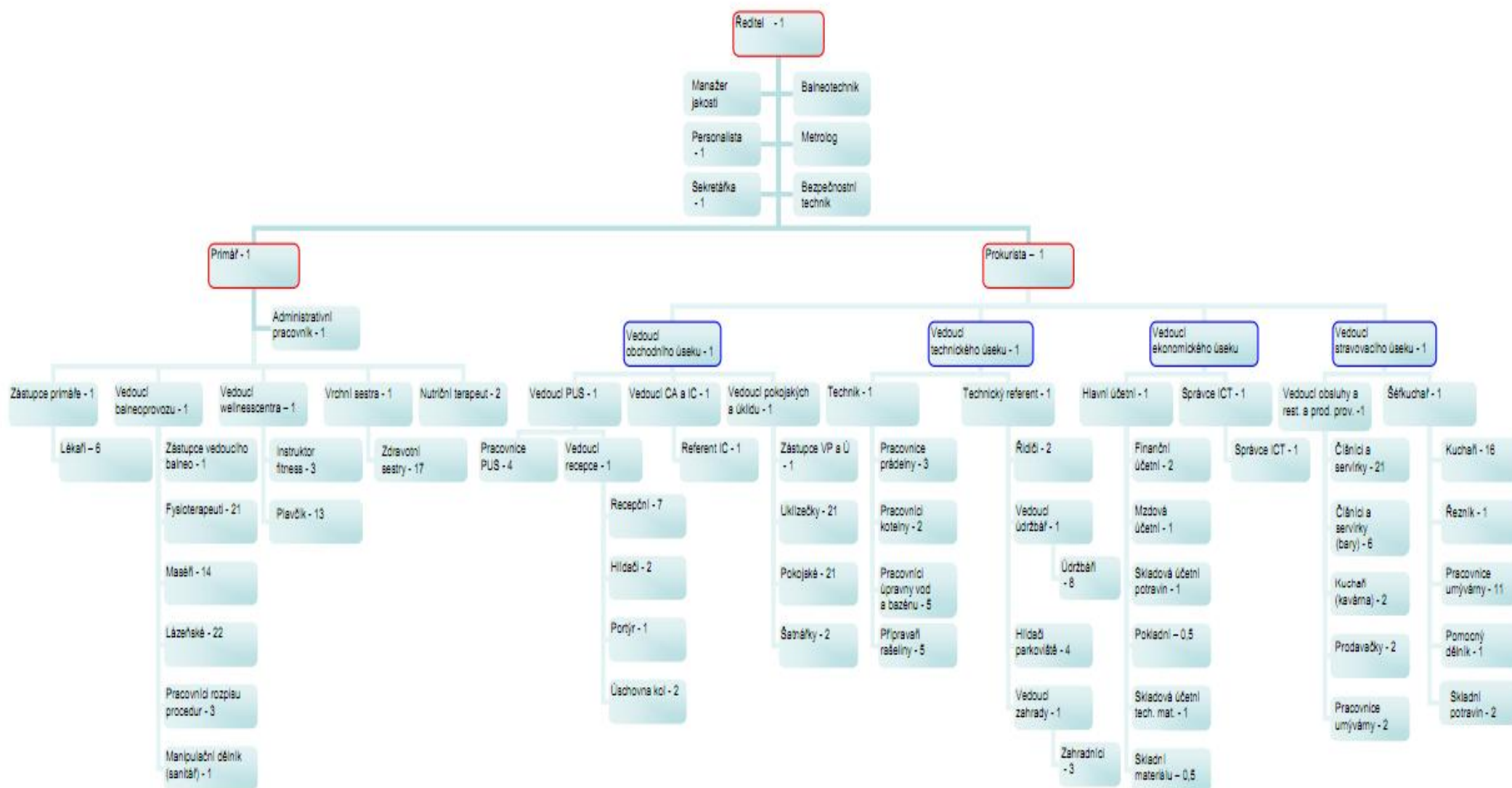
Příloha 7 - Popis činnosti 4 prováděné v rámci procesu léčení po jejím přeprojektování

Příloha 1 – Schéma organizační struktury Lázně Aurora s.r.o. 2010

Lázně Aurora s.r.o.

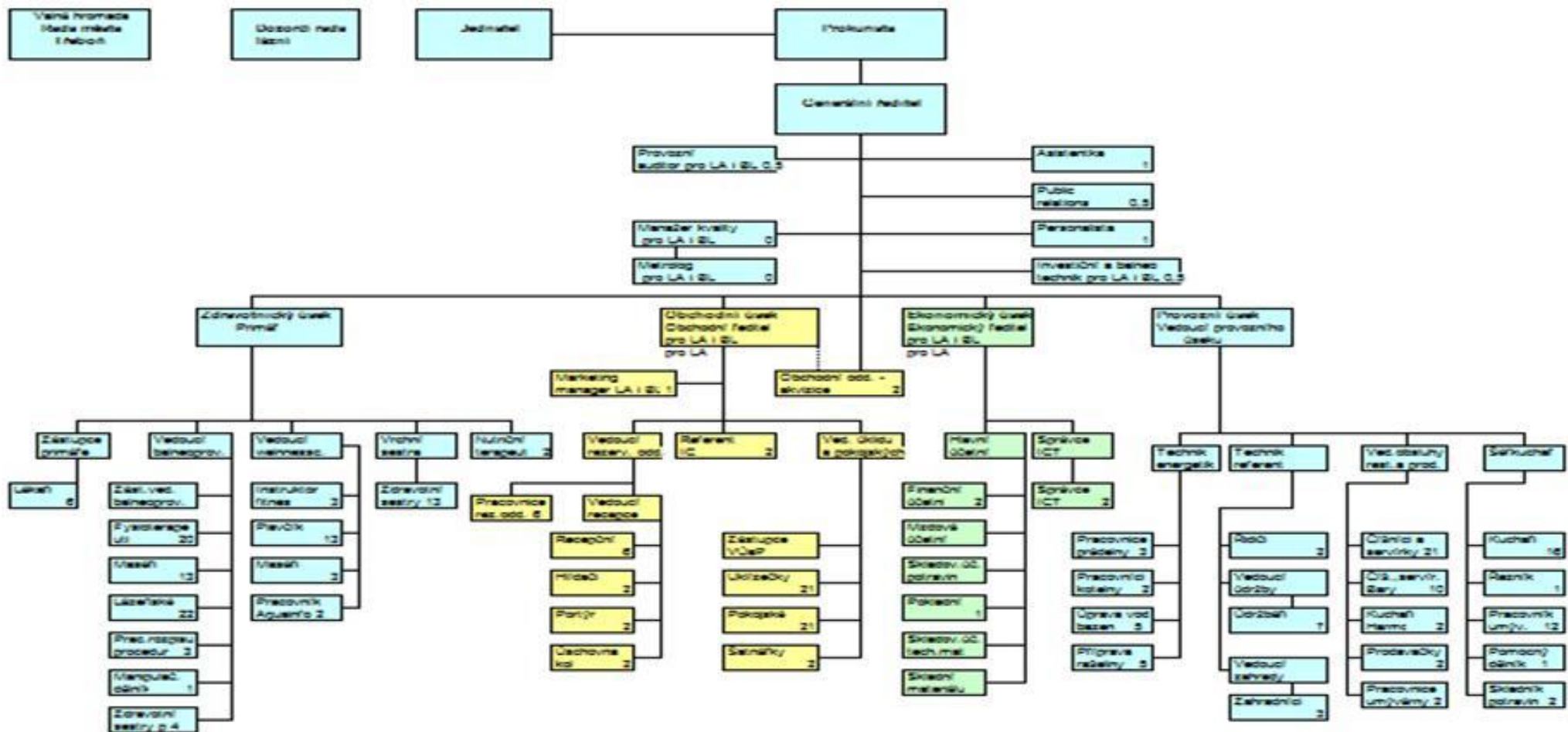


Příloha 2 - Schéma organizační struktury Lázně Aurora s.r.o. 2011

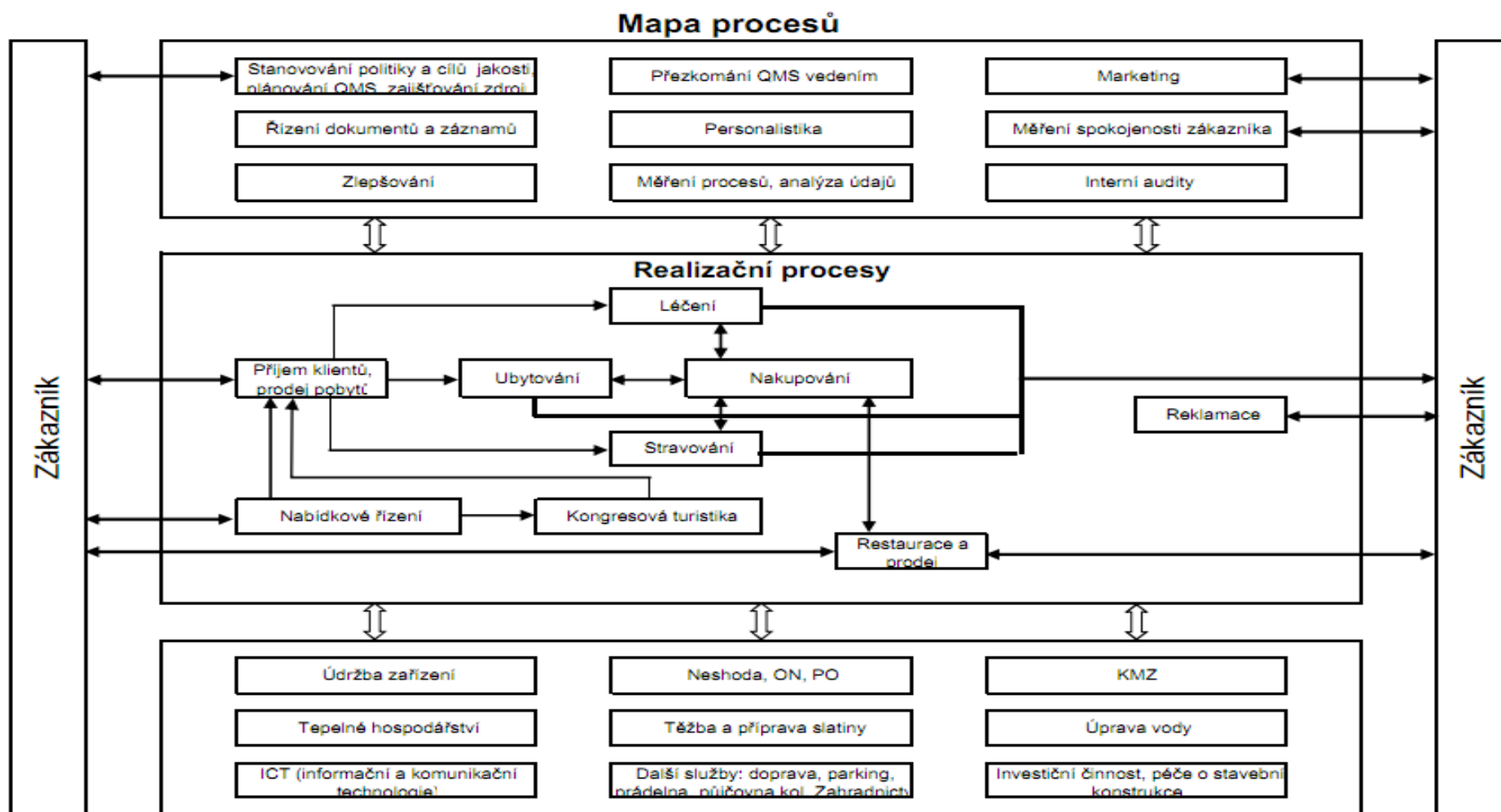


Příloha 3 – Schéma organizační struktury Lázně Aurora s.r.o. 2012

Organizační schéma pro Lázně Aurora s.r.o.



Příloha 4 – Procesní mapa společnosti Lázně Aurora s.r.o.







Příloha 6 - Popis činností prováděných v rámci procesu léčení

	Vstup	Postupy	Odpovědnost	Výstup
1.	Nástupy, návrhy na lázeňskou péči	Převzetí záznamu Nástupy, návrhů na lázeňskou péči z PUS a jejich kontrola Rozdělení návrhů na lázeňskou péči dle ubytování na pracoviště sester v budově A a B	Zdravotní sestra	Návrhy na lázeňskou péči – rozdělené dle ubytování a kapacity lékařů
2.	Nástupy, návrhy na lázeňskou péči	Administrativní přijetí pacienta v ordinaci sester - doplnění údajů do Záznamu o zdravotním stavu v programu LIS OPEN SPA, vystavení potvrzení pracovní neschopnosti Rozdělení pacientů k lékařskému vyšetření	Zdravotní sestra	Doplněný Záznam o zdravotním stavu Záznam v sešitě Nástupy pacientů
3.	Návrh na lázeňskou péči Žádanka o pomocné vyšetření Doplněný Záznam o zdravotním stavu	Provedení vstupního lékařského vyšetření Vypracování Záznamu o zdravotním stavu Vyplnění Žádanek o pomocné vyšetření Provedení předpisu Diety Provedení předpisu léků a pokynů pro sestru do Dekurzu Provedení předpisu procedur do Procedur Pozvání pacienta na kontrolu a provedení záznamu do Plánovacího kalendáře	Lékař	Vyplněný Záznam o zdravotním stavu Vyplněná Žádanka o pomocné vyšetření Záznam v Dekurzu Záznam o předpisu Diety Záznam v Procedurách Záznam v plánovacím kalendáři
4.	Procedury	Vypracování časového rozvrhu procedur Vypracování harmonogramu pracovišť	Pracovník rozpisu procedur	Časový rozvrh procedur (tištěný) pro pacienta Harmonogram pracovišť (tištěný)

	Vstup	Postupy	Odpovědnost	Výstup
5.	<p>Časový rozvrh procedur</p> <p>Harmonogram pracovišť</p> <p>Formulář - Kinesiologický rozbor</p>	<p>Podávání procedur dle komentáře v Časovém rozvrhu procedur a dle Harmonogramu pracovišť, potvrzení absolvování procedury do Časového rozvrhu a Harmonogramu pracovišť, provedení kinesiologického rozboru a záznamu do formuláře Kinesiologický rozbor</p> <p>A) Slatinné koupele, slatinné zábaly, přísadové a vířivé koupele, parafín, mechanická a podvodní masáž, plavání, sauna</p> <p>B) Ruční masáže</p> <p>C) Reflexní masáž, cvičení v bazénu, individuální, ve skupině, na přístrojích, elektroléčba, fototerapie</p> <p>D) Plynové injekce, kryoterapie</p> <p>E) Laser, oxygenoterapie</p>	<p>A) lázeňská</p> <p>B) masér</p> <p>C) fyzioterapeut</p> <p>D) zdravotní sestra</p> <p>E) Pracovník na laseru</p>	<p>Potvrzení v Časovém rozvrhu procedur a Harmonogramu pracovišť</p> <p>C) vyplněný formulář Kinesiologický rozbor</p>
6.	<p>Dekurz</p> <p>Výsledky pomocných vyšetření</p> <p>Plánovací kalendář</p> <p>Časový rozvrh kontrol</p>	<p>Výdej a aplikace léků, úkony dle pokynů lékaře</p> <p>Provedení pomocných vyšetření, provedení záznamu o výsledcích pomocných vyšetření</p> <p>Objednávání pacientů k lékaři dle plánovacího kalendáře a dle potřeby s vyznačením času kontroly na Záznam o zdravotním stavu</p> <p>Doručení Záznamu o zdravotním stavu do ordinace lékařů</p>	<p>Zdravotní sestra</p>	<p>Záznam v Hlášení sester</p> <p>Záznam ve Výdeji léků</p> <p>Vyznačení časového sledu kontrol na Záznam o zdravotním stavu</p> <p>Záznam do Dekurzu</p>
	<p>Dekurz</p> <p>Procedury</p>	<p>Provedení kontrolního vyšetření se zápisem do Dekurzu</p> <p>Provedení změny předpisu procedur</p>	<p>Lékař</p>	<p>Zápis do Dekurzu</p> <p>Změna v Předpisu procedur</p>

	Vstup	Postupy	Odpovědnost	Výstup
6.	Tištěná zdravotní dokumentace s vyznačením časového sledu kontrol na Záznam o zdravotním stavu	Provedení změny předpisu diety Provedení předpisu léků, pokynů pro sestru v Dekurzu Vyplnění Žádanky o pomocné vyšetření	Lékař	Změna Diety  Vyplněná Žádanka o pomocné vyšetření
	Změna v Procedurách	Upravení časového rozvrhu procedur	Pracovník rozpisu procedur	Upravený Časový rozvrh procedur
7.	Plánovací kalendář	Objednání pacienta k výstupnímu vyšetření s vyznačením času výstupního vyšetření na Záznam o zdravotním stavu	Zdravotní sestra	Tištěná zdravotní dokumentace s vyznačením času výstupního vyšetření
	tištěná zdravotní dokumentace s vyznačením času výstupního vyšetření	Provedení výstupního vyšetření se zhodnocením efektu léčby Vpracování závěrečné zprávy v SW LIS OS	Lékař	Závěrečná zpráva v SW LIS OS
	Závěrečná zpráva a Dekurz	Vytištění Závěrečné zprávy a Dekurzu	Lékař	Závěrečná zpráva a Dekurs
	Kompletní zdravotní dokumentace	Převzetí Časového rozvrhu procedur od pacienta Předání Závěrečné zprávy pacientovi Založení tištěné zdravotní dokumentace k uložení	Zdravotní sestra	Spisovna zdravotní dokumentace

Příloha 7 - Popis činnosti 4 prováděné v rámci procesu léčení po jejím přeprojektování

	Vstup	Činnost	Odpovědnost	Výstup
4.	<p>Časový rozvrh procedur</p> <p>Harmonogram pracovišť</p> <p>Formulář - Kinesiologický rozbor</p>	<p>Podávání procedur dle komentáře v Časovém rozvrhu procedur a dle Harmonogramu pracovišť, potvrzení absolvování procedury do Časového rozvrhu a Harmonogramu pracovišť, provedení kinesiologického rozboru a záznamu do formuláře Kinesiologický rozbor</p> <p>A) Slatinné koupele, slatinné zábaly, přísadové a vířivé koupele, parafín, podvodní masáž</p> <p>B) Ruční masáže</p> <p>C) Reflexní masáž, cvičení v bazénu, individuální, ve skupině, na přístrojích, elektroléčba, fototerapie</p> <p>D) Plynové injekce, kryoterapie</p> <p>E) Laser, oxygenoterapie</p> <p>F) Mechanická masáž, plavání, sauna</p>	<p>A) lázeňská</p> <p>B) masér</p> <p>C) fyzioterapeut</p> <p>D) zdravotní sestra</p> <p>E) Pracovník na laseru</p> <p>F) Plavčík</p>	<p>Potvrzení v Časovém rozvrhu procedur a Harmonogramu pracovišť</p> <p>C) vyplněný formulář Kinesiologický rozbor</p>