

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**Návrh na uplatnění principů
procesního managementu ve vybrané firmě**

Vedoucí diplomové práce:
Doc. Ing. Ladislav Rolínek, PhD.

Autor:
Bc. Jana Vrzáková

2006

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Návrh na zavedení procesního řízení ve vybrané firmě“ vypracovala samostatně. Použitou literaturu a další podkladové materiály uvádím v seznamu na konci práce.

V Českých Budějovicích, 12. 4. 2006

.....

Podpis autora

Poděkování

Děkuji tímto za praktické připomínky vedoucímu mé diplomové práce, panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, PhD.

Zároveň bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti TERMS, a. s. za poskytnutí podkladů a informací nezbytných k vypracování této diplomové práce a za ochotu a čas, který mi věnovali.

Obsah

1. Úvod	6
2. Literární přehled	8
2.1 Moderní metody managementu, procesní řízení	8
2.1.1 Vývoj managementu, vznik procesního řízení	8
2.1.2 Základní rozdíly mezi procesním a funkčním řízením	12
2.1.3 Klasifikace jednotlivých principů procesního řízení	16
2.1.4 Reengineering – radikální varianta procesního řízení	22
2.2 Metodické přístupy při zavádění procesního řízení	25
2.2.1 Metoda 3 P	25
2.2.2 Metody přeprojektování procesů	26
2.2.3 Procesní mapy a procesní analýza	28
2.3 Strategické řízení	31
2.3.1 Strategické řízení v podniku a jeho význam	31
2.3.2 Souvislosti strategického řízení a procesního managementu	32
2.4 Podniková kultura	33
2.4.1 Podniková kultura a její soudobé pojetí	33
2.4.2 Podniková kultura v praxi, její vztah k procesnímu řízení	37
3. Metodika	40
4. Analýza současného stavu procesů ve firmě	42
4.1 Charakteristika firmy	42
4.1.1 Profil firmy	42
4.1.2 Historie firmy	42
4.1.3 Organizační a řídicí struktura a hospodářská střediska	44
4.2 Hodnocení firmy	46
4.2.1 Hodnocení vývoje firmy v roce 2005	46
4.2.2 Hodnocení tržní pozice a konkurenčního prostředí	47
4.3 Analýza střediska Výroba kontejnerů a procesy v něm probíhající	49
4.3.1 Charakteristika střediska	49
4.3.2 Plánování a řízení procesů ve středisku	50
4.3.3 Procesní mapa a procesní analýza ve středisku	53

4.4	Analýza střediska Telekomunikace a procesy v něm probíhající	58
4.4.1	Charakteristika střediska	58
4.4.2	Řízení procesů ve středisku	60
4.4.3	Procesní mapa a procesní analýza ve středisku	62
5.	Projekt na zavedení procesního managementu	68
5.1	Význam zavádění procesního řízení v podniku	68
5.2	Přehodnocení procesů a jeho výsledky ve středisku Výroba kontejnerů	68
5.2.1	Přeprojektování procesů ve středisku a návrh nové procesní mapy	68
5.2.2	Výsledky přeprojektování procesů	71
5.3	Přehodnocení procesů a jeho výsledky ve středisku Telekomunikace	73
5.3.1	Přeprojektování procesů ve středisku	73
5.3.2	Výsledky přeprojektování procesů	76
6.	Závěr	78
7.	Přehled použité literatury	80
8.	Přílohy	84

1. Úvod

Rozvoj společnosti se stává výzvou k úvahám, kam bude směřovat vývoj úspěšných podniků a jaké faktory budou ovlivňovat prosperitu budoucího podnikání. Světová ekonomika prochází vývojem, který mění řadu tradičních podnikatelských i manažerských přístupů a jednání. Tyto tendence nemohou zůstat bez reakce v řídicích aktivitách každého podniku. Je třeba uvažovat o strategických záměrech a v souvislosti s nimi o restrukturalizaci firmy, otázkách hledání cest k udržení či rozvinutí konkurenční výhody, možnostech aplikace reengineeringových a revitalizačních programů apod.

Aby firma mohla přežít a rozvíjet se, musí být vysoce adaptabilní. Probíhající procesy globalizace trhu, internacionalizace managementu a proces výrobních a technologických inovací již nemají kontinuální, ale turbulentní charakter. Spolu s globalizací trhu se mění i konkurence, strategickým faktorem konkurenceschopnosti je čas, který se promítá v podobě pružnosti při uspokojování zákazníků a při inovaci výrobků a služeb.

Od doby klasiků, jakými byli například *Adam Smith* nebo *Henri Fayol* a kteří vyznávali jako zásadní princip dělbu práce, se podmínky pro podnikání dramaticky změnily. Zákazník už se nespokojuje s produkty hromadné výroby, ale má individuální přání. Výhody dělby práce byly dlouhou dobu evidentní: dílčí činnosti jsou profesně snadno zvládnutelné méně kvalifikovanými dělníky, případně jednoúčelovými specializovanými stroji a zařízeními. Důsledkem byla hromadná výroba a specializace.

Významným faktorem ovlivňujícím úspěšnost podnikatelských subjektů v současném komerčním turbulentním prostředí informačního věku je zejména schopnost řízení a zvládnutí změn napříč celou organizací. Tyto změny, které jsou vyvolávány dynamickými proměnami vnějších podmínek podnikatelského prostředí, vycházejí z požadavků na inovace, uvádění nových služeb a produktů na trh, radikální reengineering nebo automatizaci stávajících pracovních postupů a aktivit v organizaci. Pro možnost kontinuální správy těchto požadavků a řízení organizací je třeba radikálně změnit úhel pohledu na vnímání firmy jako subjektu. Tím je procesní pohled, který každou organizaci chápe jako soubor obchodních či výrobních procesů, které překračují jednotlivá oddělení v organizaci a dodávají své výstupy zákazníkovi, jak koncovému, tak internímu.

Za základ filozofie podnikového řízení je tedy dnes považována procesní orientace podniku. Procesní management předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně

probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a byly eliminovány všechny činnosti, které nepřinášejí hodnotu pro zákazníka.

Uplatněním principů procesního managementu lze dosáhnout snížení článků řízení odpovídajících obvykle zastaralé funkční struktúře a provázat všechny činnosti vedoucí k uspokojení zákazníka. Tyto postupy mohou spojit aktivity probíhající v různých částech podniku v jeden celek a dosáhnout tak splnění požadavků zákazníka přímočarým procesem.

Procesní management, procesní řízení, procesní organizace jsou v posledních letech stále častěji skloňovanými pojmy, které rozhýbávají život a organizaci mnohých podniků. Manažeři podniků si začínají uvědomovat, že směr, na který se musí dnešní podniky orientovat, má základ v procesním managementu. Berou tak do svých rukou plnou zodpovědnost za úspěchy i neúspěchy podnikatelské činnosti a tím i za sociálně-ekonomickou prosperitu jimi vedených kolektivů. Protože improvizované snahy o podnikání mají malou naději na dlouhodobý úspěch, je životně důležité, aby si včas osvojili současné manažerské myšlení a jednání. Zajistit si prosperitu ve stále náročnějších podmínkách světové i domácí tržní ekonomiky vyžaduje vyrovnat se s celou řadou výzev a překážek.

Především platí, že téměř nad každým podnikatelským subjektem se dříve nebo později objeví stín zahraniční či domácí konkurence. Rostoucí globální soutěžení dává pak možnost přežití jen těm firmám, které se ve vysoce rizikových podmínkách trhu dokáží prosadit svou vysokou inovační úrovní dodávek, jakostí, cenami, dodacími lhůtami či prvotřídním uspokojením dalších potřeb zákazníka.

Procesní řízení organizace je trendem, který se v praxi prosazuje více než 15 let. Aplikace procesního řízení může podniku přinést strategickou výhodu na trhu. Avšak zavedení procesního řízení je dlouhodobá aktivita, která naráží na celou řadu kritických faktorů úspěchu a vyžadující specifické znalosti a dovednosti. Procesní přístup k řízení organizací je jádrem úspěšnosti všech podnikatelských subjektů společně s podnikatelskou vizí a nápadem.

Cílem této diplomové práce je charakterizovat současný stav procesů v akciové společnosti TERMS (konkrétně ve střediscích *Výroba kontejnerů* a *Telekomunikace*), připravit společnost na praktické uplatnění principů procesního managementu a vypracovat předběžný návrh za jeho zavedení tak, aby se zvýšila celková konkurenceschopnost podniku.

2. Literární přehled

2.1 Moderní metody managementu, procesní řízení

2.1.1 Vývoj managementu, vznik procesního řízení

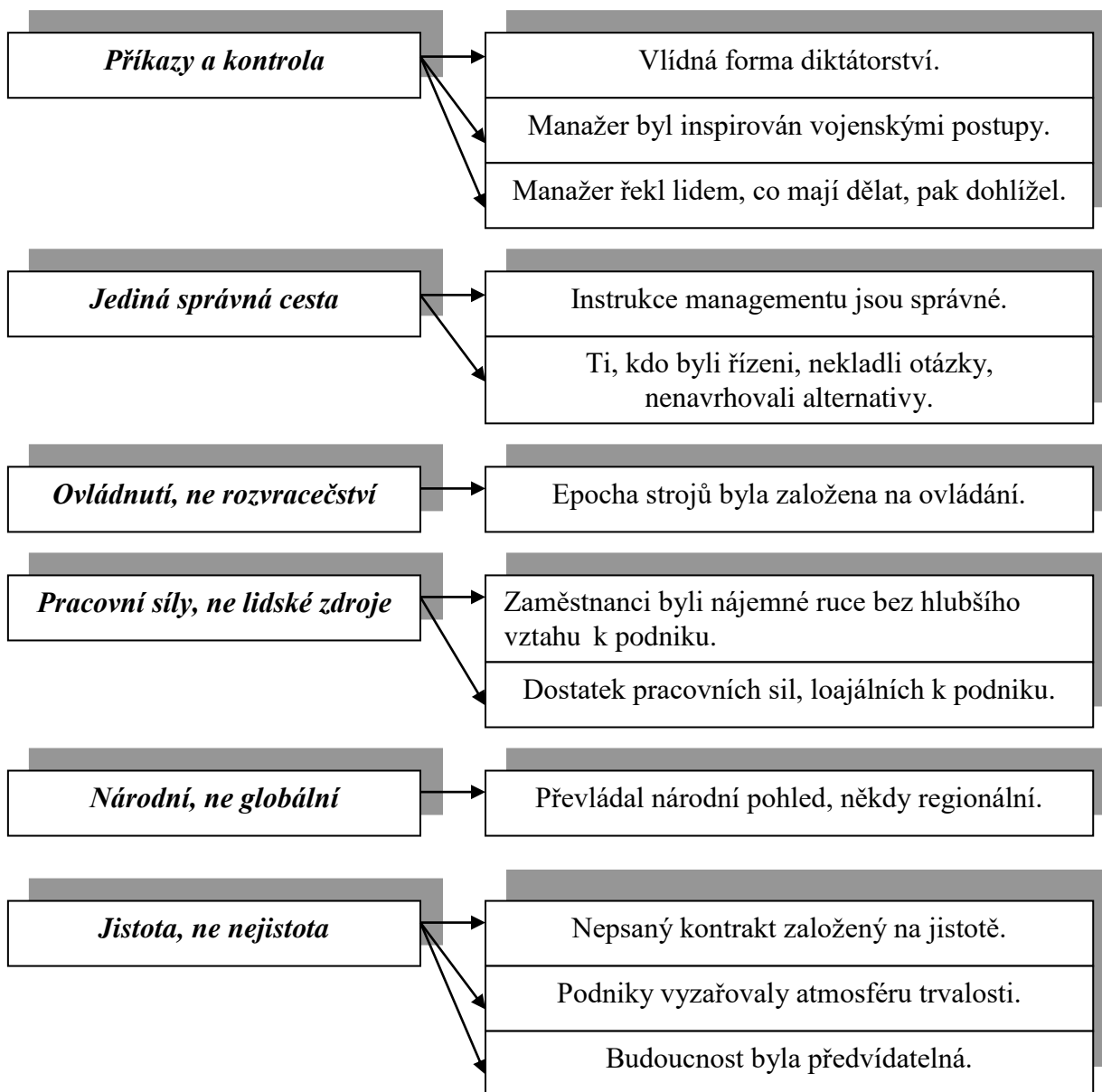
Historický vývoj managementu byl hodnocen různými autory různě a dokonce někteří autoři v průběhu času svoje názory měnili. Management se dle **TRUNEČKA** [24] vyvíjel pod tlakem teorie i praxe a zdroj myšlenkových podnětů často hledal v minulosti. Starší principy se stále vracejí v nové kvalitě.

Většinou se dle autora vývoj managementu datuje do období rozvoje dělby práce v období průmyslové revoluce, tedy do prvního desetiletí 20. století, kdy dochází k silnému rozvoji tovární výroby. K prvním průkopníkům se počítají James Montgomery, autor prvního manažerského textu, Robert Owen nebo James Watt.

Dle **TRUNEČKA** [23] byly výhody dělby práce dlouhou dobu evidentní: dílčí činnosti jsou profesně snadno zvládnutelné méně kvalifikovanými dělníky, případně jednoúčelovými specializovanými stroji a zařízeními. Dělbou práce prokazatelně zvýšila produktivitu práce dřívějších řemeslných cechů deseti až stonásobně. Důsledkem dělby práce byla hromadná výroba a specializace. Ale od doby klasiků se podmínky pro podnikání dramaticky změnilly. Zákazník už se nespokojuje s produkty hromadné výroby, ale má individuální přání. Současný trh nezná deficity. Prudce vzrostla konkurence, přestává vládnout výrobce, vládne zákazník. Hromadná výroba ustupuje pružné výrobě. Uspokojovat v každém případě individuální přání zákazníka se stává zákonem.

Dále autor podotýká, že další nevýhodou funkčního přístupu je skutečnost, že výrobní proces, dělba práce rozčleněný na dílčí operace, potřebuje velký počet koordinačních a kontrolních míst. Starému způsobu výroby odpovídala strmá pyramida organizační struktury vytvářená na principech sdružování činností s jasně vymezenou pravomocí a odpovědností.

CRAINER [4] datuje kořeny moderního managementu do tzv. „epochy strojů“ a upozorňuje na to, že epocha strojů je rychlým tempem nahrazována něčím, čemu říkáme „věk informací“. Epochu strojů autor definuje zejména několika principy, uvedenými na *Schématu 1*:



Pramen: S. Crainer [4], zpracováno autorkou

Systematický rozvoj západního managementu v prvních desetiletích 20. století je dle **VODÁČKA** a **VODÁČKOVÉ** [27] spojován se čtyřmi klasickými směry, kam zahrnujeme jména Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol a Max Veber. Jde o školy označované obvykle jako školy:


- a) *vědeckého průmyslového řízení*, které se vyznačuje především inženýrskou snahou o racionální přípravu a následné provádění výrobních a obslužných procesů a to na nejnižší úrovni podnikové organizace (pracovním místě, dílně, provozu),
- b) *lidských vztahů*, zdůrazňující význam psychologických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí,
- c) *správního řízení*, které založily koncept celistvého řízení a harmonizace řízení firem s důrazem na úlohu vedoucích pracovníků a organizaci řídicího procesu,
- d) *byrokratického řízení*, zdůrazňuje význam pevné administrativní organizace a to s jasně deklarovanou s jednoznačnou hierarchií moci a pořádku

S vývojem společnosti se mění podmínky pro podnikání. Dle **TRUNEČKA** [25] se dnes při řízení podniku jen těžko vystačí se stejnými nástroji, jakými řídili klasikové F. W. Taylor nebo Henri Fayol. Klasikové vědeckého řízení, vyznávající jako zásadní princip dělbu práce, neznali procesní řízení ani práci v týmech, nevěděli nic o informačních systémech nebo o informační technologii.

Změna společenských podmínek a změna v podnikovém okolí (turbulence) jsou příčinou zásadního posunu globálního paradigmatu managementu. Růst produktivity práce vyžaduje eliminaci všech pracovníků, kteří ve výrobním procesu nepřidávají hodnotu pro zákazníka. Jako reakce na výše uvedené problémy se začal bouřlivě rozvíjet management znalostí.

ROBSON a **ULLAH** [19] podotýkají, že koncepce podnikových procesů se zprvu sekala s naprostým nezájmem. Teprve s příchodem rozsáhlé aplikace řízení jakosti začala koncepce řízení podnikových procesů nabývat na popularitě.

Zájem o intelektuální kapitál dle **TRUNEČKA** [22] a jeho řízení ve velkých světových korporacích v poslední době prudce vzrostl. Management znalostí v sobě koncentruje všechny přínosy procesního managementu a navíc se snaží rozvinout systematický způsob, jak intelektuální kapitál identifikovat, získávat, udržovat a využívat. Tak vznikl ve 2. polovině 20. století tzv. *procesní přístup*, který staví na první místo sdružování podnikových procesů v celek, uplatnění týmové práce a orientaci na individuálního zákazníka. Vývoj společenských a manažerských změn ilustruje *Schéma 2*.

Vývoj vědy podle Kuhna	Čas	Vývoj společnosti	Management		
			Vývoj	Mezníky	Typický model – charakteristika
Původní paradigma ↓ Krize ↓ Nové paradigma	1776	Industriální společnost ↓ Znalostní (informační) společnost	 FUNKČNÍ MNG	A. Smith – dělba práce	Funkce: - dělba práce, - hierarchické řízení - industriální člověk
	1900			Taylor, Fayol, Weber - tvrdé prvky	
	1910				
	1920				
	1930			E. Mayo – měkké prvky	
	1940			Maticová organizace	
	1950				
	1960			Řízení jakosti	
	1970				
	1980			Procesně orientovaná organizace	
1990	Reengineering	Komponenty: - procesní organizace - laterální řízení - znalostní člověk			

Pramen: J. Truneček [25]

Dle **CHLÁDKA** [13], je charakteristickým znakem vývoje posledních let odklon od vertikální organizační struktury ke struktuře horizontální – zploštělé organizaci, která by měla umožnit dostatečně rychlou i předvídatvou reakci na změny v okolí podniku. Do 70. let byl dle autora konkurenčním prostředím převážně trh výrobce. Od 90. let již hovoří o trhu zákazníka a investora.

BOBOŠÍK [2] uvádí, že změna globálního paradigmatu podniku byla vynucena zásadní změnou v podnikovém okolí, což vyvolalo nutnost změny uvnitř podniku – řízení

podle nových zásad. Na přelomu 60. a 70. let dochází k prosazování procesního managementu, který zastává názor sjednotit dílčí operace do ucelených podnikových procesů vyžadujících týmovou práci.

VONDRÁK [28] charakterizuje vývoj posledních let následovně: do 70. let trh výrobce, do 80. let trh zákazníka a od 90. let trh zákazníka a investora.

VODÁČEK a **VODÁČKOVÁ** [27] uvádějí, že v procesním přístupu vystupují do popředí obecně platná doporučení pro zvládnutí hlavních manažerských funkcí. Jde např. o procesy plánování, organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, jejich vedení a kontrolu.

2.1.2 Základní rozdíly mezi procesním a funkčním řízením

Přechod od operačního (funkčního) managementu k managementu procesnímu je dle **TRUNEČKA** [25] dnes chápán jako zásadní posun paradigmatu. Éra operačního managementu byla založena na principu dělby práce, na principu rozdělení procesů výroby na nejjednodušší a nejzákladnější dílčí operace. Funkční management byl poprvé definován v roce 1776 Adamem Smithem v knize Bohatství národů: procesy průmyslové výroby mají být rozloženy na nejjednodušší a nejzákladnější dílčí operace tak, aby byly snadno proveditelné i méně kvalifikovanými pracovníky.

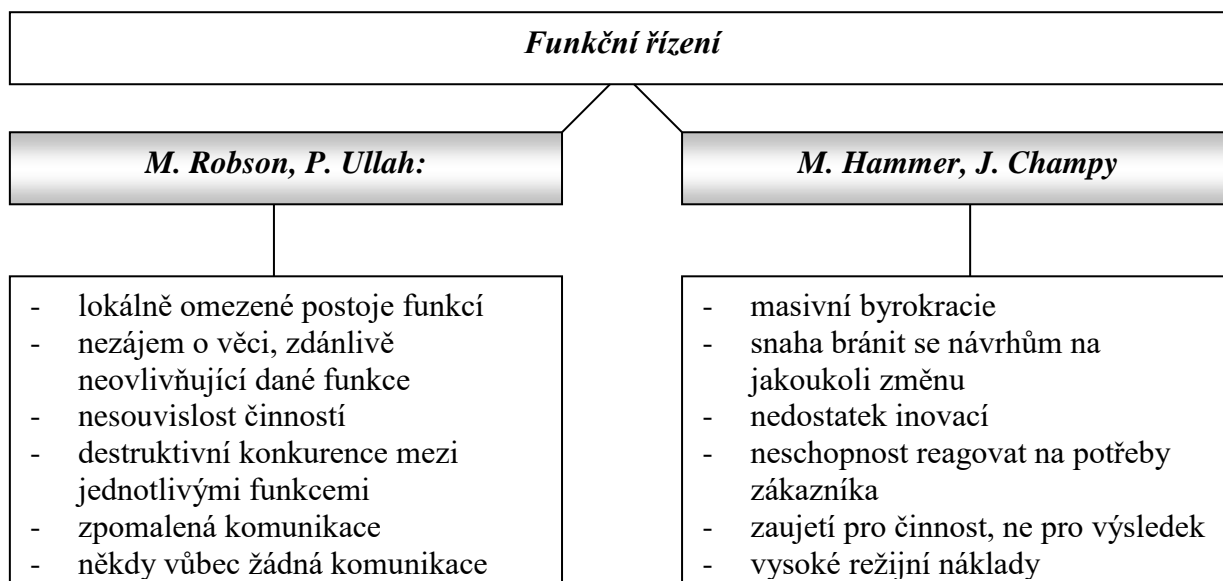
V procesním managementu se naopak prosazuje názor opačný – firmy jsou budovány na principu integrace činností. Dílčí operace je třeba opět sjednotit do ucelených podnikových procesů ovládaných procesními týmy, které jsou motivovány na vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka.

DRUCKER [7] navrhuje, že chce-li být organizace výkonná, musí být organizována jako tým. Spolu s tím, jak stále více organizací začíná být postaveno na informacích, transformují se na organizace založené na odpovědnosti, v nichž si každý člen musí počínat jako odpovědný rozhodovatel. Nicméně i zde musí existovat lidé, kteří odpovídají za poslání organizace, za atmosféru, která v ní vládne, za její výkonnost a její výsledky.

ROBSON a **ULLAH** [19] uvádějí další podstatný rys funkčního řízení, kdy dochází k obrovskému zpomalování komunikace v důsledku příliš striktního dodržování byrokratického pravidla, že zprávy musejí být předávány lineárně vzhůru vedoucímu příslušné funkce dřív, než je možno je předat jiné funkci, a v ní pak služebním postupem dolů, místo aby byly směrovány přímo příjemci, jemuž jsou adresovány. Charakteristiky funkčního řízení shrnuje *Schéma 3*.

Charakteristické problémy funkčního řízení dle Robsona, Ullaha [19] a Hammera, Champyho [10]

Schéma 3



Pramen: zpracováno autorkou

Důležitým rozdílem je dle **TRUNEČKA** [25] pohled na pracovníky v organizaci. Operační management kladl důraz zejména na dovednosti, které pracovník potřeboval k vykonání jednoduché činnosti. Naopak procesní management předpokládá široké a stále se prohlubující znalosti o komplexních procesech celého procesního týmu.

PITRA [18] charakterizuje funkční přístup jako jedno nadřazené místo a centralizace rozhodovacích pravomocí.

Dle **ROBSONA** a **ULLAHA** [19] existuje široká škála potenciálních výhod, které lze v případě hlubšího pochopení podnikových procesů a orientace na toto řízení realizovat. Toto pochopení by mělo například vést k mnohem efektivnější koordinaci práce při jejím toku z oddělení do oddělení a následně ke snížení chybovosti a k větší schopnosti správně plnit požadavky zákazníka hned napoprvé, včas a pokaždé bez výjimky.

CRAINER [4] uvádí, že vědecké řízení se nezajímalo o mobilizaci každého dostupného gramu inteligence, pouze o každý gram nezbytně nutné inteligence a energie potřebné k splnění konkrétního úkolu. Navíc posilovalo takový mýtus o managementu, který je většinou dosti vzdálen od reality. Manažeři dle autora nemají vždy pravdu, stejně tak nepřemýšlejí a nejednají vždy racionálně. Pozdější analýzy manažerského chování mají tendenci zdůrazňovat „měkčí“ prvky manažerské práce.

V Tab. 1 je názorně porovnán operační a procesní přístup.

Komparace operačního a procesního přístupu

Tab. 1

Úkony \ Přístup	Operační přístup				Procesní přístup	
	Operace 1	Operace 2	Operace 3	Operace 4	Proces 1,2,3,4 Řízený	Proces 1,2,3,4 Samořízený
	Pokyny k práci	X	X	X	X	X
Vlastní práce	X	X	X	X	X	X
Operační kontrola	X	X	X	X	0	0
Konečná kontrola	X	X	X	X	X	X
Ukončení a převzetí	X	X	X	X	X	0

Pramen: zpracováno autorkou

Z Tab. 1 vyplývá, že proces rozdělený do čtyř samostatných operací vyžaduje pokyny k práci a značnou operační kontrolu, naopak procesní přístup, založený na sjednocení všech čtyř operací do jednoho celku, umožňuje úplně vyloučit operační kontrolu. Samořízený proces navíc nevyžadoval žádné pokyny k práci, což je dáno vysokou mírou samostatnosti procesních týmů. Vlastní práce při aplikaci funkčního přístupu je rozdělena na čtyři oddělené etapy a každou z nich vykonává jiný pracovník. Procesní přístup tyto etapy sjednocuje, práce tedy probíhá jako jediný proces, jenž má na starosti procesní tým.

V operačním přístupu má jedna práce čtyři pracovní akty, v procesním přístupu (řízeném či samořízeném) pouze jeden akt. Řídících aktů je v operačním přístupu celkem šestnáct, v procesním přístupu řízeném pak tři, v procesním přístupu samořízeném pouze jeden.

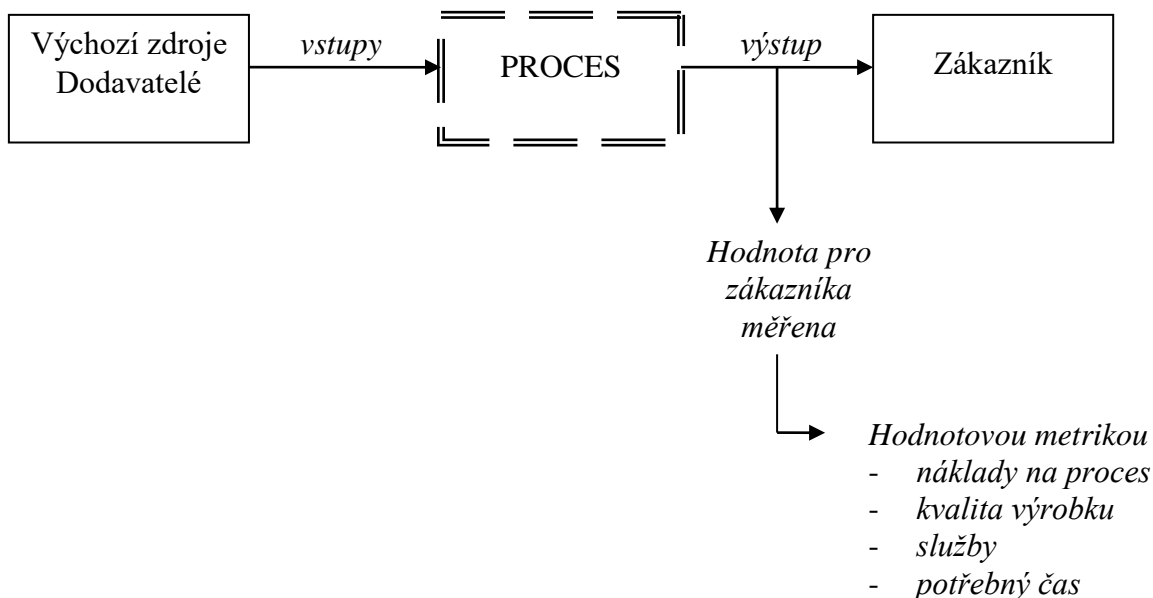
Operační přístup se zaměřuje na výsledky, což v podstatě znamená orientaci na důsledky a ne na příčiny. Je zřejmé, že hodnocení výsledků nemusí odhalit příčiny neefektivnosti podniku.

Procesní přístup se nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny. Dle TRUNEČKA [23], procesní management předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř organizace, které je nutno přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a byly

eliminovány všechny činnosti, které nepřinášejí přidanou hodnotu pro zákazníka. Podstata procesního řízení je patrná ze *Schématu 4*.

Schéma procesního řízení dle J. Trunečka [23]

Schéma 4



Pramen: J. Truneček [23]

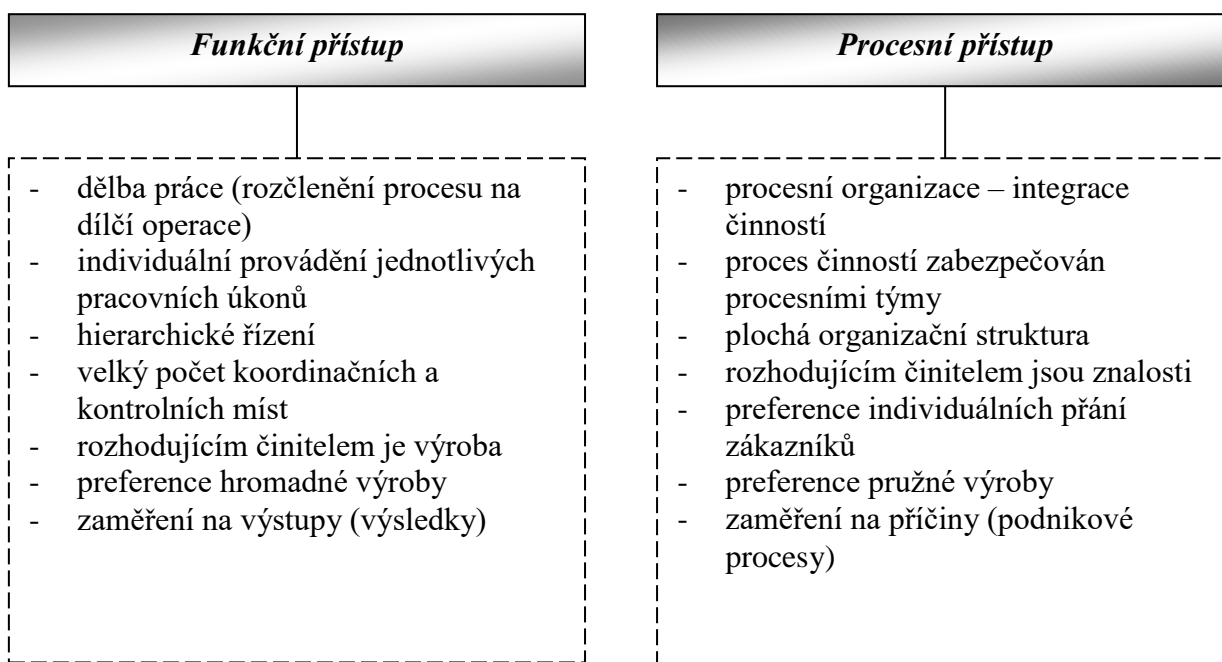
CARDA a **KUNSTOVÁ** [3] považují procesní přístup za základ perspektivního úspěšného podnikového řízení. Trvalý růst dle autorů vychází ze dvou přístupů: posilování vztahů se zákazníky a zvyšování úrovně portfolia vlastních produktů.

CHLÁDEK [13] uvádí, že výchozím bodem při budování procesního řízení je znalost potřeb, požadavků a přání zákazníků. Pokud jsou tyto známy, musí firma identifikovat procesy (podnikové činnosti), které je buď uspokojují nebo neuspokojují. Ty procesy, které je uspokojují, by se měly stát pilíři, na nichž hodlá firma založit svou strategii úspěchu. Naopak procesy, které je neuspokojují, by měly být předmětem úvah, zda-li by nebylo vhodné je zajistit jiným způsobem (např. externí organizací) nebo je potlačit či vyloučit.

Starý způsob, jak podotýká **TRUNEČEK** [25], směřoval k výrobě velkého množství produktů. Podnik se považoval za výrobní funkci. Rozhodující byl objem a rychlost – co nejrychleji prohnat co nejvíce suroviny výrobním zařízením. Nový způsob musí preferovat měnící se zájmy zákazníka, a to znamená preferenci pružnosti výroby. Rychle přizpůsobit výrobu neustále s měnícím požadavkům zákazníků. Shrnutí základních rozdílů mezi funkčním a procesním řízením ilustruje *Schéma 5*.

Shrnutí základních rozdílů mezi funkčním a procesním řízením

Schéma 5



Pramen: zpracováno autorkou

Procesní management je podle TRUNEČKA [23] mimo jiné založen na využívání a účelném zhodnocení informací. Existence a úspěch podniku závisí na schopnostech vyhledat, využívat a případně i vytvořit nové podnikatelské příležitosti. S tím souvisí tedy schopnost podniku vytvářet nové výrobky a rychle je uvádět na trh.

Procesní management zdůrazňuje schopnost firmy pružně měnit své chování podle potřeb zákazníka, cílem je najít a rozvinout těžko napodobitelné schopnosti podniku, které ho v očích zákazníků odliší od ostatních konkurentů. Ale stejně tak jako novým podnikatelským příležitostem by se měl podnik umět průběžně a permanentně přizpůsobovat i realitě neočekávaných změn v podobě hrozeb.

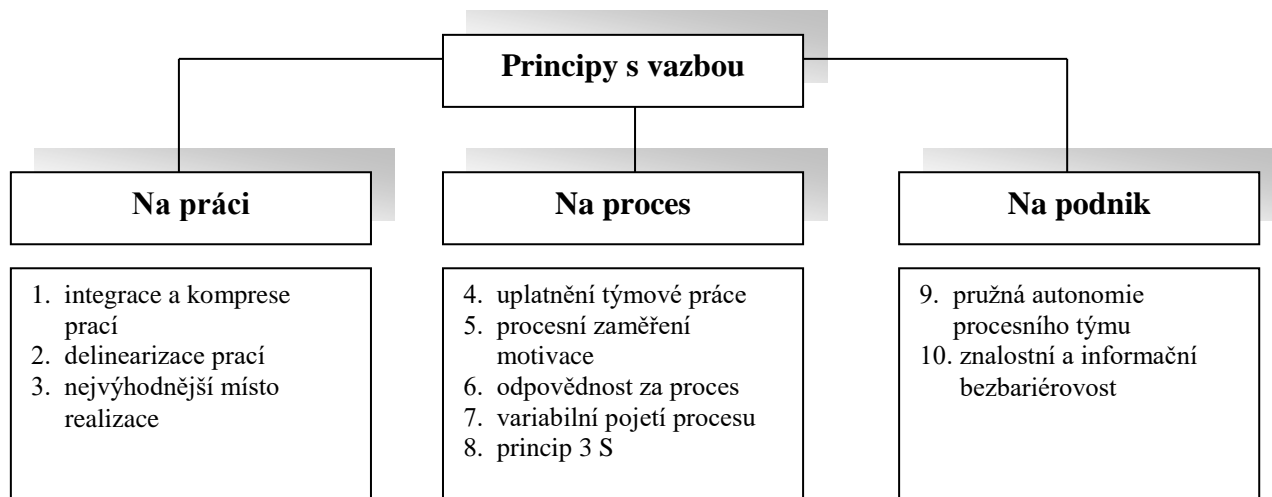
2.1.3 Klasifikace jednotlivých principů procesního řízení

TRUNEČEK [25] podotýká, že při změně paradigmatu se mění i principy, které jsou důležité pro vytváření procesů. Při jejich aplikaci neexistuje jednotný postup nebo šablona. Přesto byly vysledovány jisté zákonitosti, které umožnily definovat obecné principy bez ohledu na to, jestli se použití ve strojírenství, maloobchodě, pojišťovnách nebo nemocnicích.

Při jejich použití se zdůrazňuje tvořivost a individuální přístup. Přehled všech principů procesního managementu je uveden ve *Schématu 6*.

Klasifikace principů procesního managementu dle J. TRUNEČKA [25]

Schéma 6



Pramen: J. Truneček [25]

Charakteristika principů procesního managementu dle J. TRUNEČKA [25]

1. Princip integrace a komprese prací. Jedná se o propojování a zhušťování dílčích procesů ve směru horizontálním i vertikálním tak, aby ho mohl realizovat procesní tým orientovaný na přidanou hodnotu pro zákazníka. Vylučují se ty činnosti, které nepřinášejí přidanou hodnotu pro zákazníka a zvyšují náklady. Komprese je jednou z nejdůležitějších praktik procesního managementu.

Horizontální integrace prací představuje spojování činností do jednoho procesu, což snižuje nutnost dohlížet na detailní provádění všech prací, integrací operací do procesu je umožněno samořízení a samokontrola uvnitř pracovního týmu. Vertikální integrace znamená přenášení rozhodovacích aktů z hierarchie řídicí pyramidy do procesů, rozhodování není odděleno od reálné práce, ale stává se její součástí

2. Princip delinearizace prací. Tento princip popírá zásadu začít další práci až po té, co skončí předcházející práce. Dochází tedy k souběžnému delinearárnímu provádění více prací najednou z důvodu zrychlení celého procesu. Práce je vykonávána v přirozeném sledu.

Uměle vytvořená návaznost prací je nahrazena přirozenou posloupností prací v souladu s požadavkem týmové práce. O tom, jak budou jednotlivé činnosti na sebe

navazovat rozhodují v maximální míře členové pracovního týmu. Uvnitř týmu se nemusí čekat až jedna práce skončí a bude navazovat druhá.

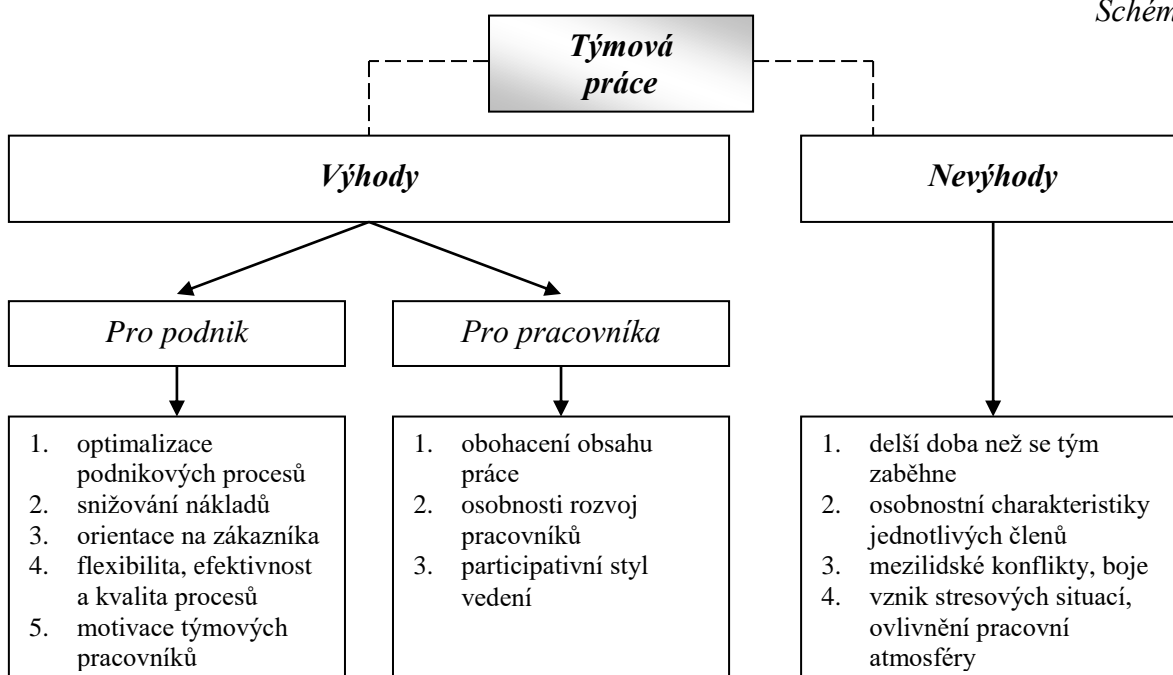
3. Princip nejvýhodnějšího místa realizace. Práce se vykonává tam, kde je nejvýhodnější a nejefektivnější bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce podniku.

Průběh procesu napříč organizací bez ohledu na funkční místa je nejčastějším řešením. Některé práce mohou být s výhodou přenášeny i za hranice organizace, tedy zevnitř ven. Postup zvenku dovnitř může mít podobu buď integrace dodavatelů do procesu výrobce nebo integraci zákazníka do procesu výrobce.

4. Princip uplatnění týmové práce. Procesy v organizaci jsou zajišťovány prostřednictvím autonomních týmů s dostatečnými pravomocemi tak, aby jejich motivace byla přímo svázána s maximalizací přidané hodnoty pro zákazníka. Vytvoření procesních týmů je přímým důsledkem rušení dělby práce. Procesní tým je skupina lidí pracujících na realizaci celého procesu. Vzniká přirozeným způsobem tak, aby vykonala určitou práci – ucelený proces. Týmová práce tvoří základní pilíř celého procesního řízení. Její výhody a nevýhody jsou patrné ze *Schématu 7*.

Výhody a možné nevýhody týmové práce dle J. Trunečka [25]

Schéma 7



Pramen: J. Truneček [25], zpracováno autorkou

5. Princip procesního zaměření motivace. Motivace pracovníků v procesním týmu je v maximální míře vázána na výsledek procesu – přidanou hodnotu pro zákazníka. Procesní práce je měřena výsledkem procesu, což je přidaná hodnota pro zákazníka. Lidé nejsou placeni podle postavení v organizaci, ale jediné ve vazbě na přidanou hodnotu, která se vytváří v procesu.

6. Princip odpovědnosti za proces. Za realizaci konkrétního procesu odpovídá vlastník procesu. Vlastník procesu je člověk odpovědný za efektivnost procesu, který vede, koordinuje práci celého týmu, zajišťuje styk se zákazníkem a odpovídá za celý proces a zejména za vytváření přidané hodnoty pro zákazníka.

Úloha vlastníka procesu spočívá zejména v zabezpečení tří kritických a důležitých složek: efektivnosti, výkonnosti a přizpůsobivosti procesu. Úloha vlastníka procesu je v procesně řízené organizaci klíčová.

7. Princip variabilního pojetí procesu. Varianty stejného procesu se vytvářejí podle nároků různých trhů nebo vstupů. Individuální přání zákazníka signalizuje konec standardizace a hromadné výroby, kdy všechny vstupy měly stejné zpracování, takže podniky mohly produkovat jednotné a konzistentní výstupy.

Prosazuje se variantní pojení stejného procesu, kdy každá varianta odpovídá nároku jiného trhu, jiné situace nebo vstupu. Takto organizované procesy musí dosáhnout stejných úspor jako procesy plynoucí z hromadné výroby.

8. Princip „3S“. 3S, tj. samořízení, samoorganizace a samokontrola jsou důležitými znaky autonomního týmu, který umožňuje manažerům nepřikazovat, ale pouze udávat směr, tj. koučovat. Tento princip je umožněn stupněm znalostí a odpovědnosti za vlastní práci a přímou motivační vazbou na výsledky procesu.

Pracovník jako součást týmu musí mít nejen potřebné znalosti a dovednosti, ale i znalosti celého procesu. Uvnitř procesních týmů probíhá samokontrola v rámci samořízení a motivačních ukazatelů. Kontrolní činnosti nevytvářejí hodnotu a jsou v procesu jenom v ekonomicky zdůvodněné míře.

9. Princip pružné autonomie procesního týmu. Procesní týmy jsou pružně sestaveny v souladu s měnícími se potřebami zákazníků, přičemž převažují hybridní (centralizované – decentralizované) operace. Procesní management prosazuje velkou samostatnost

vnitropodnikových jednotek, ale některé operace jsou výhodnější, když jsou provedeny centrálně. Spojením výhod centralizace a decentralizace operací je možno využít výhod obou. Vnitropodnikové jednotky zůstávají plně autonomní, ale organizace jako celek využívá výhod ekonomie rozsahu výroby, kterou přináší centralizace. Je nutno si uvědomit, že realizace tohoto principu je umožněna aplikací informační technologie, která příslušné operace provede v reálném čase.

10. Princip znalostní a informační bezbariérovosti. Systematicky se odstraňují znalostní a informační bariéry a vytváří se tok informací uvnitř podniku a v efektivní míře i mimo podnik.

Funkční přístup přebíral způsob nakládání s informacemi z vojenské organizace, která se řídí principem „potřeba vědět“ (need to know). Každý úředník v hierarchické struktuře se dozvídá právě a jedině to, co musí znát k výkonu své práce. Vše ostatní je pečlivě utajeno.

Procesní přístup je právě opačný. Vychází z předpokladu, že každý má právo na všechny informace o podniku a on sám se rozhoduje, které z nich potřebuje ke své práci. Je potřeba zajistit, aby se v podniku odstranily bariéry prací (aktivit), bariéry znalostí a bariéry informační. Bariéry informační je nutno odstranit zejména uvnitř podniku. Informace tečou horizontálně i vertikálně a každý, kdo je potřebuje, k nim má přístup.

Významným principem procesního managementu je tvorba autonomních procesních týmů. Týmově organizovaný podnik charakterizuje výstižně **TRUNEČEK** [25]. Dnes už se nepochybuje o tom, že dobře fungující pracovní tým zvládne více práce než odpovídá pouhému součtu pracovních výkonů jeho jednotlivých členů.

Tým tvoří menší počet lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, který je zaměřený na společný cíl, společné výkonnosti záměry se společnou odpovědností. Mezi důležité vlastnosti týmu patří společná minulost, komunikace, soudržnost, sociální klima (atmosféra), standardy, společný úkol a způsob vedení .

HAMMER a **CHAMPY** [10] uvádějí, jak funguje vytvoření procesního týmu. Je třeba vzít soubor lidí, který např. zpracovávají objednávku, koncepci nového výrobku nebo pojistnou událost a místo jejich vzájemného oddělování je spojit v jeden tým. Neměníme tedy nutně to, co dělají, ale vytváříme podmínky pro to, aby mohli pracovat společně, nikoli odděleně, roztroušeně po celé organizaci. Hovoříme o nich jako o procesním týmu. Procesní tým je tedy jednotkou, která vzniká přirozeným způsobem, aby vykonala určitou celistvou práci – proces.

Teprve moderní doba vytvořila předpoklad pro kolektivní práci, zdůraznění větší samostatnosti a týmovou motivaci pro procesní tým. Na tuto skutečnost poukazuje **TRUNEČEK** [22].

Pracovníci procesního týmu, jak dále uvádí **HAMMER** a **CHAMPY** [10] sdílejí s dalšími členy týmu společnou odpovědnost za splnění celého procesu, nikoli za jeho omezenou část. Každý člen týmu bude přinejmenším v základě obeznámen se všemi kroky procesu a je pravděpodobné, že řadu z nich bude sám vykonávat.

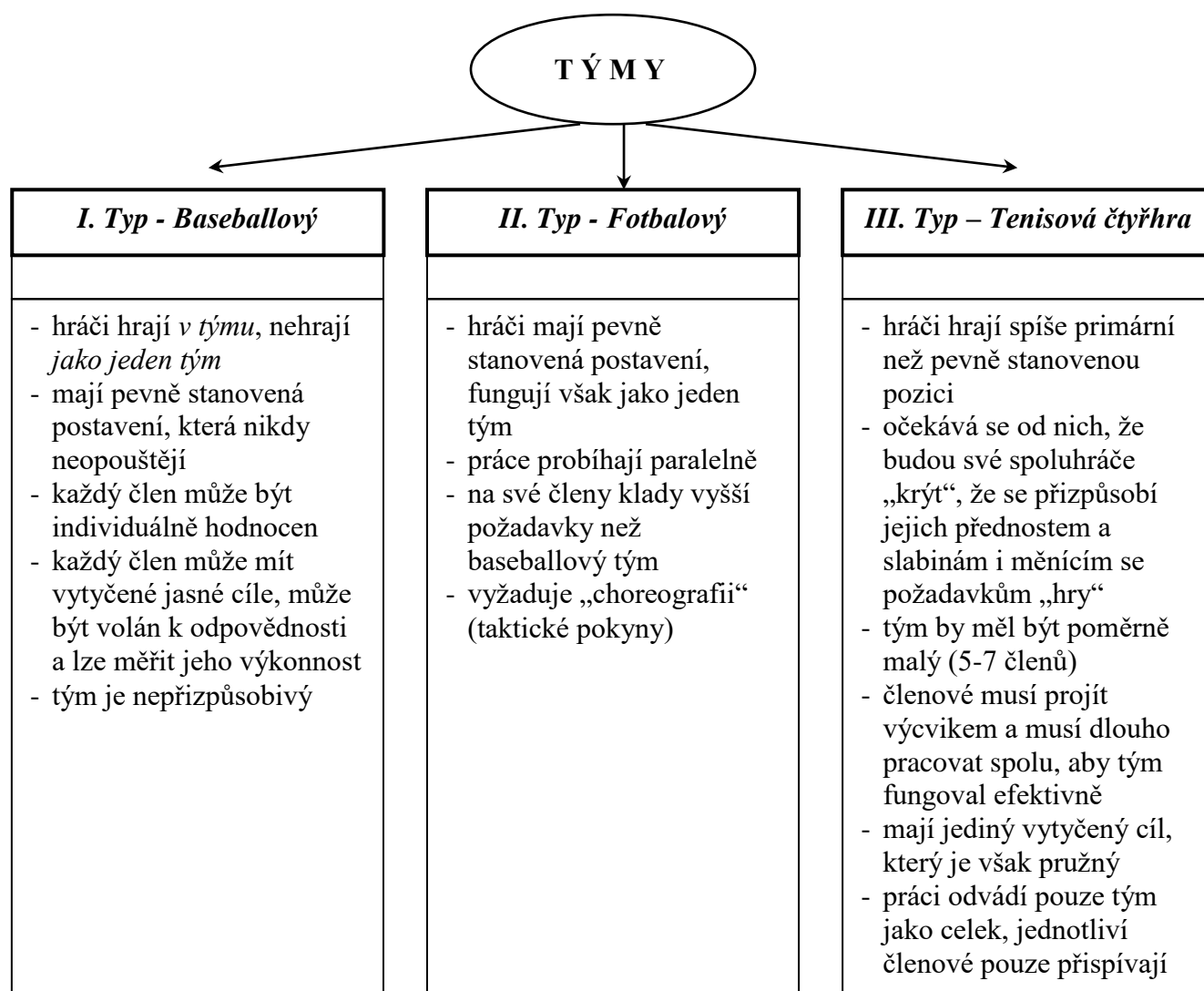
Procesní týmy nepotřebují šéfy, potřebují rádce – kouče. Týmy žádají kouče o radu, ti pomáhají týmům řešit problémy. Koučové nejsou zapojeni do akce, ale jsou dostatečně nablízku, aby mohli pomoci týmu v jeho práci.

ROBSON a **ULLAH** [19] definují autonomní procesní týmy jako sebeřídící týmy, v nichž každý člen odpovídá za celý úkol nebo kompletní zakázku. Každý člověk tak vidí finální produkt svého úsilí, což je zásadní forma zpětné vazby, má-li pro vykonávanou práci cítit nějakou motivaci.

CHLÁDEK [13] podotýká, že pracovní týmy by měly mít možnost podílet se na plánování a hodnocení své činnosti, přijímání nových spolupracovníků atd. Za předpokladu, že existují účinné kontrolní mechanismy, je vhodné integrovat procesní týmy do některých podpůrných operací jako je např. zásobování. Touto integrací výroby s dodavatelem lze výrazně omezit režijní náklady na toto řízení. Dále uvádí, že z praxe vyplývá, že je lepší, když pracovní skupiny vykonávají v rámci daného procesu větší počet kroků, než když existuje více pracovních skupin pro provádění menšího počtu kroků.

ROBSON a **ULLAH** [19] zastávají názor, že procesní tým by měl usilovat o to, aby ze zabezpečených úkonů, z nichž se příslušný proces skládá, vyloučil co možná nejvíce lidí. Toho lze dosáhnout slučováním jednotlivých úkonů tak, že každý člověk v procesu vykonává několik kroků.

DRUCKER [6] představuje 3 typy týmů – „baseballový“, „fotbalový“ a „tým tenisové čtyřhry“. Liší se svou strukturou, chováním, které vyžadují od svých členů, svými přednostmi i zranitelnými stránkami, svými omezeními, požadavky, především však tím, co dokážou a k čemu by se měli používat. Charakteristiky a rozdíly mezi jednotlivými typy týmů ilustruje *Schéma 8*:



Pramen: DRUCKER [6], zpracováno autorkou

2.1.4 Reengineering – radikální varianta procesního řízení

Jak uvádí TRUNEČEK [25], metodu kontinuálního zlepšování začali jako první uplatňovat Japonci, západ deset až patnáct let zaostal. Kdyby se tedy západní firmy vydaly k cíli stylem Japonců, nikdy by jejich náskok nemohly dohnat. A tak se zrodila radikální varianta procesního managementu – reengineering.

MALÝ a DĚDINA [16] vysvětlují reengineering jako označení metody pro tzv. dramatické zlepšení výkonnosti, která se záměrně vyhýbá inkrementálnímu zlepšování stávajících procesů, které nahrazuje po radikálních změnách procesy novými.

Dle **VODÁČKA** a **VODÁČKOVÉ** [27] by manažeři i procesní týmy měly při zavádění reengineeringu vycházet ze základních podnikatelských otázek o poslání svých firem a smyslu dosud prováděných manažerských činností. Reengineeringový přístup by měl vycházet z cílového poslání podnikatelské činnosti a soustředit se na to, co by mělo být uděláno pro její celkovou efektivnost. Nedoporučuje dělat pouze povrchní změny nebo dílčí úpravy, ale dokázat myslet v duchu výrazné inovace účelu dosavadní práce i modernosti způsobu jejího zajištění.

MALÝ a **DĚDINA** [16] navrhuji obecně postupovat při reengineeringu podle následujících kroků:

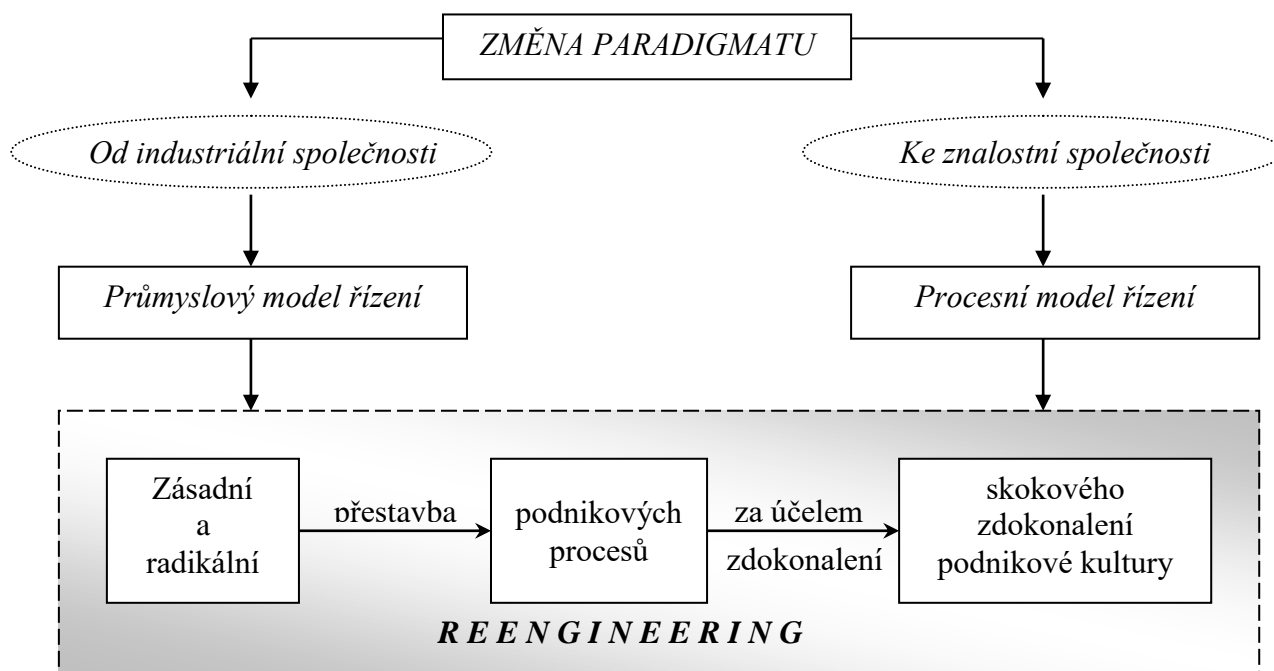
- určení podnikových cílů a priorit
- navržení procesů potřebných pro dosažení těchto cílů
- implementace navržených procesů

Dle autorů je dále základním principem reengineeringu identifikace a opuštění zastaralých pravidel a předpokladů, které tvoří základ stávajících procesů.

Předmětem reengineeringu je dle **TRUNEČKA** [23] zásadní a radikální přestavba (redesign) podnikových procesů za účelem skokového zdokonalení výkonnosti v prostředí společnosti znalostí. Na *Schématu 9* je znázorněn reengineering podnikového modelu řízení.

Reengineering podnikového modelu řízení dle J. Trunečka [23]

Schéma 9



Pramen: J. Truneček [23]

FILIPOVÁ [8] uvádí, že v centru pozornosti reengineeringu stojí procesy, které představují přínos pro zákazníka. V závislosti na procesech se odvíjejí další změny, budou se jiná organizační struktura firmy, zavádějí se nové informační systémy.

VODÁČEK a **VODÁČKOVÁ** [27] podotýkají, že reengineering je cestou myšlenkově nového a ekonomicky účinného řešení účelné míry integrovaného řízení v prostoru a čase. Z hlediska praktického je reengineering především odezvou na dosavadní kritické zaostávání manažerského myšlení a jednání za potřebami rozvoje integrované světové ekonomiky a informační společnosti.

HAMMER a **CHAMPY** [10] uvádějí, že se jedná o zásadní přehodnocení a radikální přeměnu podnikatelských procesů, s cílem dosáhnout dramatického zlepšení v dosavadních parametrech hospodaření, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.

Dále autoři představují základní druhy změn, k nimž dochází, když firma provádí reengineering svých podnikových procesů:

- 1) mění se pracovní jednotky – od funkčních útvarů k procesním týmům
- 2) mění se charakter jednotlivých pracovních činností – od jednoduchých úkonů k mnohostranné práci
- 3) mění se role lidí – od rolí podléhajícím kontrole k rolím s větší pravomocí
- 4) mění se příprava k výkonu práce – od výcviku k vzdělání
- 5) zaměření na výkonová kritéria a změny v odměňování
- 6) mění se kritéria postupu – od výkonnosti k schopnostem
- 7) mění se hodnoty – od protektivních k produktivním
- 8) mění se manažeři – od dohlížečů v kouče
- 9) mění se organizační struktura – od hierarchické k ploché

ROBSON a **ULLAH** [19] podotýkají, že reengineering není jedinou možnou metodou k ozdravení podniku, autoři totiž upozorňují na radikálnost metody, která může přinést zásadní růst podnikové efektivity, ale na druhé straně v případě neuvážené aplikace a odhlédnutí od komplexnosti problému také rozsáhlé škody.

Autoři kladou důraz také na lidskou dimenzi problému, tedy na dopady, které může mít radikální změna podnikových procesů na zaměstnance a tvrdí, že jedním z kritických faktorů úspěchu reengineeringu je přijetí a souhlas s aplikací metody v celém podniku, vrcholovým managementem počínaje a řadovými zaměstnanci konče.

KOTTER [15], tvrdí, že je velmi obtížné či přímo nemožné úspěšně provést jakékoli změny, pokud o jejich nutnosti není přesvědčen management i zaměstnanci. Uvádí, že v

naléhavost změny musí věřit kolem 75 % managementu na všech úrovních a prakticky celý vrcholový management, jinak je změna opravdu těžko proveditelná.

2.2 Metodické přístupy při zavádění procesního řízení

2.2.1 Metoda 3P (3R)

Zavádění procesního managementu je proces náročný jak časově tak i finančně. Procesní organizaci lze zavádět různými způsoby a postupy, ale ne všechny vedou k dosažení cíle vytvořit efektivní, dynamickou a fungující procesní organizaci.

Postup zavádění bývá někdy nazýván jako metoda „3R“ - *rethinking, redefinition a redesign* (nebo přeloženo do češtiny „3P“ – *přesmyšlení, přehodnocení a přeprojektování*). Metodu 3R popisuje podrobně TRUNEČEK [25].

1. Nalezení nového smyslu a účelu práce celého podniku (přesmyšlení)

Je to důležitá etapa, která se nesmí vynechat a je nutno s ní začít. Jde o hledání a nutně i nalezení nového smyslu a účelu práce celého podniku. Především to znamená přehodnocení dosavadního zaměření podniku. Dále je nutné naučit celý podnikový kolektiv procesně myslet.

Změna v myšlení musí být provedena postupně, proces začíná plošným školením a výukou pracovníků v novém přístupu tak, aby se dosavadní myšlení nestalo brzdou přípravě prací na procesním modelu řízení. V neposlední řadě jsou součástí této etapy také příslušné personální změny, které mají zajistit, aby se do čela prací na novém modelu řízení dostali lidé, kteří mají příslušné vlastnosti i vědomosti a jsou také patřičně motivováni.

2. Přehodnocení podnikového systému řízení (přehodnocení)

Celý systém řízení je nutno přebudovat na základě zásad procesního řízení. Znamená to v převážně většině případů radikální zásah do dosavadních postupů, které většinou sledují funkční přístup. Jde především o tři klíčové body přestavby:

- vypracovat novou strategii podniku,
- vypracovat na ni navazující procesní mapu,
- z které potom vychází nová organizační struktura podniku.

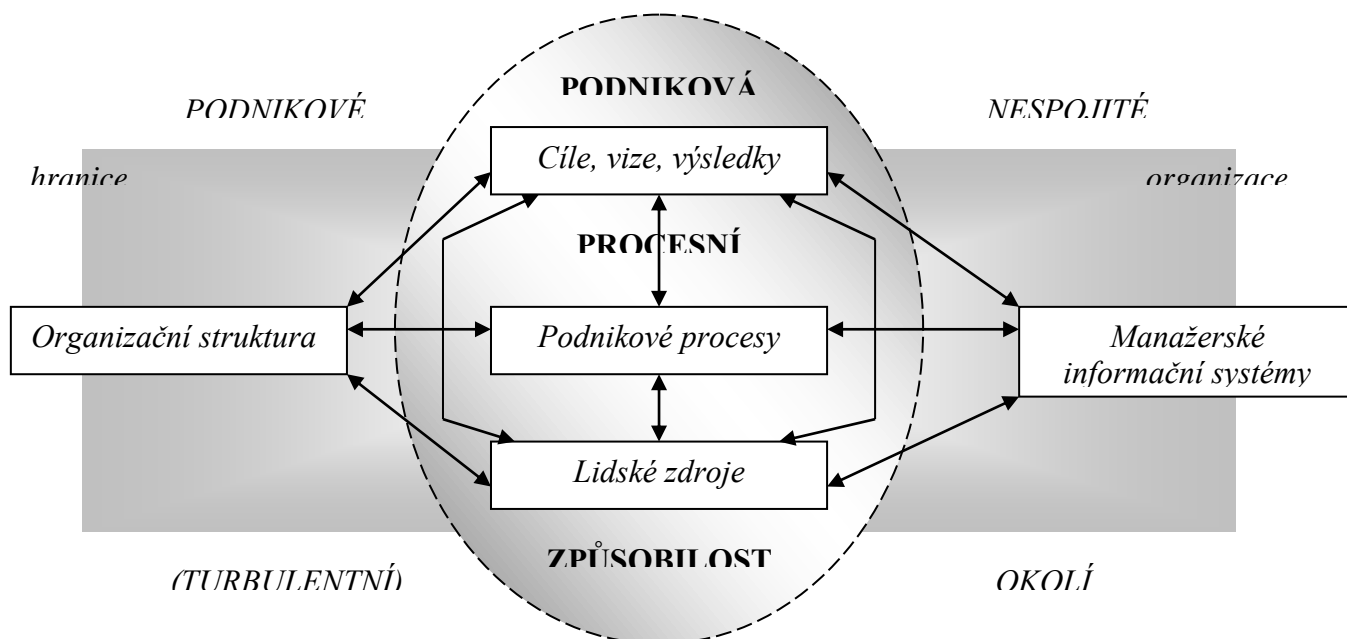
3. Přeprojektování podnikových procesů

V této etapě jde o tzv. napřímení všech procesů probíhajících v podniku. znamená to, že se snažíme vyloučit všechny činnosti, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka. Maximalizace přidané hodnoty pro zákazníka souvisí se synergickým efektem. Jde v podstatě o vyloučení činností zbytečných a duplicitních, doplnění činností chybějících, inovace neefektivně prováděných činností, efektivní uspořádání procesu, případně integraci dodavatelů a zákazníků do procesů výrobce a tzv. outsourcing.

Na *Schématu 10* je modelově znázorněna procesně řízení organizace orientovaná na zákazníka tak, jak ji uvádí **TRUNEČEK** [25].

Procesně řízená organizace orientovaná na zákazníka dle J. Trunečka [25]

Schéma 10



Pramen: J. Truneček [25]

2.2.2 Metody přeprojektování procesů

Přeprojektování podnikových procesů, jak uvádí **TRUNEČEK** [25], vyžaduje dokonalou znalost podniku: podnikatelské strategie, věcné problematiky integrovaných řízených procesů, možnost jejich inovace, nároků na disponibilní zdroje atd. Při této činnosti je nutno uplatnit principy týmové tvůrčí práce. V čele tohoto týmu musí být podnikový pracovník, který dobře zná chod podniku.

Přeprojektování je tvůrčí proces, který nesnese šablonu, ale přesto lze identifikovat některé charakteristické rysy, které se mohou stát jistým vodítkem při jeho praktickém provádění. V podstatě jde o tyto práce:

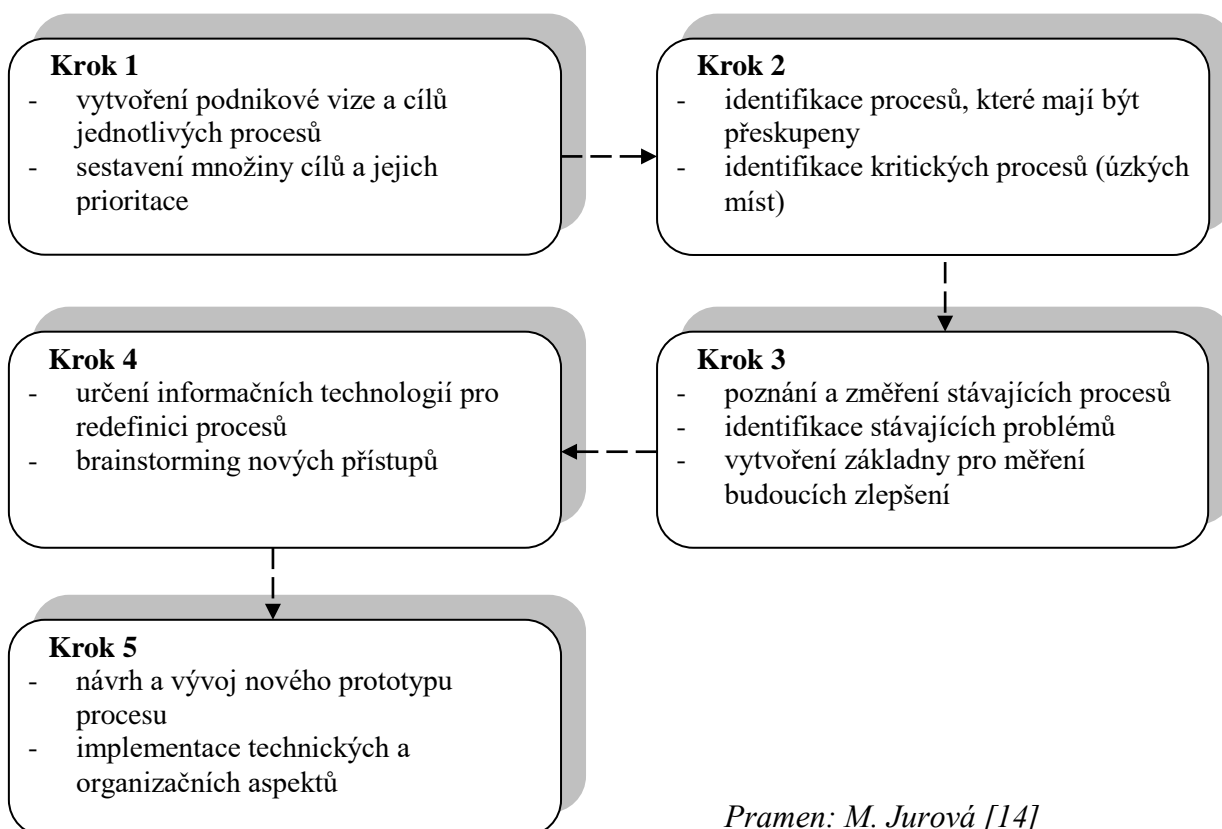
- vyloučit činnosti zbytečné a duplicitní a doplnit chybějící činnosti
- inovovat neefektivně prováděné činnosti
- outsourcing a integrace dodavatelů a zákazníka do procesu výrobce
- ostatní přístupy a techniky

ROBSON a **ULLAH** [19] se vyjadřují k uvedené problematice následovně. Dle autorů je pravděpodobné, že nový proces se bude diametrálně lišit od procesu, který nahrazuje, má-li však splnit náročné cíle specifikované ve vizi procesu, některé jeho části zůstanou beze změny. Znamená to, že byť bude například několik dílčích procesů eliminováno, spojeno s jinými či předáno k zajišťování dodavatelům nebo zákazníkům, jiné pravděpodobně zůstanou.

JUROVÁ [14] uvádí postup přestavby podnikových procesů, začleněný do pěti kroků, jak uvádí *Schéma 11*. Dále podotýká, že procesy jsou obecně nezávislé na formální organizační struktuře, překračují podnikové hranice.

Postup při přestavbě podnikových procesů dle M. JUROVÉ [14]

Schéma 11



Pramen: M. Jurová [14]

MALÝ a **DĚDINA** [16] uvádějí, že k vytvoření předpokladů pro další přestavbu podnikatelských procesů může reengineering v první fázi spočívat v nové definici výrobního portfolia nebo v segmentaci podniků s orientací na zákazníka. Základní otázky, které jsou ve středu pozornosti, jsou tyto: Které jsou centrální podnikatelské procesy firmy? Podle jakých pravidel je můžeme identifikovat? Kde začínáme s přestavbou podnikatelských procesů? Pro projekční týmy je v této fázi důležité rozvinout chápání podnikání z pohledu procesů a tyto informační procesy zvýraznit.

Realizace nových procesních struktur je dle autorů komplexní úloha, kterou je možno ovládat pouze za pomoci systematických postupů nebo průběžné kontroly jednotlivých kroků. Faktory pro úspěšnou přestavbu jsou např. viditelná podpora top managementu, srozumitelné postupy pro všechny zúčastněné, rychlé a přímo viditelné úspěchy pracovníků.

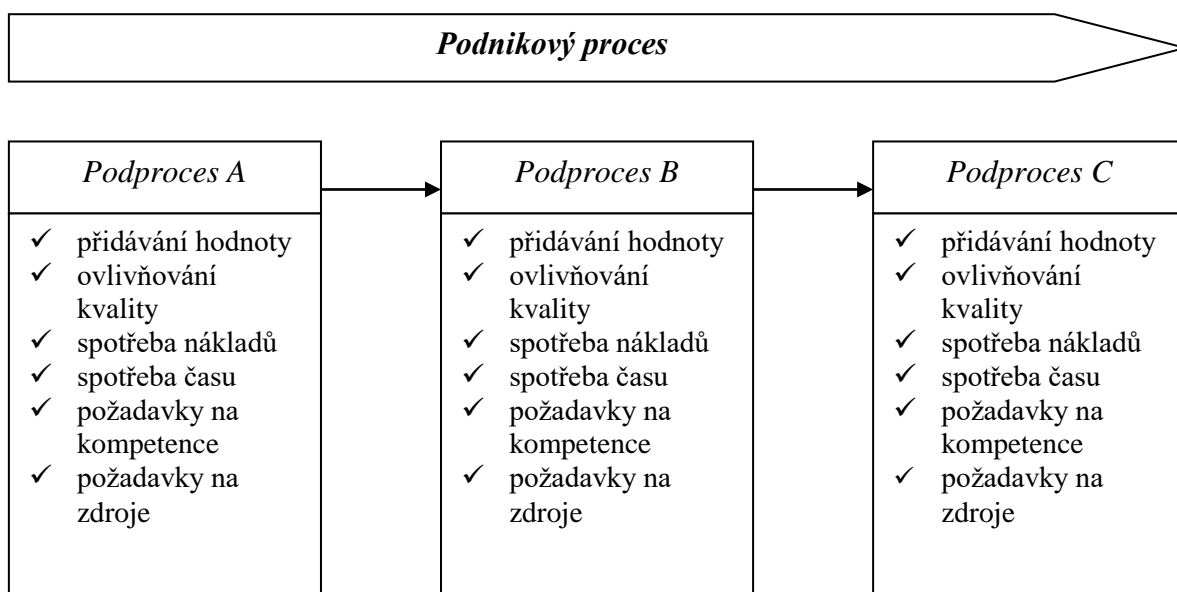
2.2.3 Procesní mapy a procesní analýza

Procesy ve firmě dle **TRUNEČKA** [25] odpovídají přirozeným podnikovým aktivitám, ale jsou často rozbity a zamlženy organizačními strukturami. Předmětem zlepšování nejsou organizace nebo útvary, ale zásadně procesy. Podniky neprovádějí zlepšování svých útvarů prodeje nebo výroby, ale musí provést zlepšení toku práce, která se v těchto útvarech provádí.

ROBSON a **ULLAH** [19] podotýkají, že zmapování procesů je klíčovým nástrojem při přeprojektování procesů. Mapa umožňuje prohlédnout všechny části daného procesu a přesvědčit se, jak tyto části vzájemně souvisejí. Mapa procesu rovněž umožňuje koncipování různých alternativ současného procesu a jejich porovnání ještě před rozhodnutím, která z nich by se měla realizovat.

TRUNEČEK [25] dále uvádí, že jednou z cest, jak podnikové procesy lépe zvládnout, je dát jim jména vyjadřující počáteční a konečný stav. Tato jména by měla zahrnovat veškerou činnost mezi začátkem a koncem příslušného procesu. Klíčovým požadavkem je jednoduchost a úplnost při znázornění průběhu procesů.

Procesní analýza, jak vyjadřuje **TRUNEČEK** [25], navazuje bezprostředně na konstrukci procesních map a jejím smyslem je konfrontovat požadavky zákazníka na hodnotu danou výstupem konkrétního procesu a následným rozbořením tohoto procesu stanovit příčiny případných rozdílů a napravit je. Princip procesní analýzy je nastíněn na *Schématu 12*.



Pramen: J. Truneček [25]

Smyslem procesní analýzy je dle **TRUNEČKA** [25] napřímit procesy a odstranit všechny činnosti, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka. Účelem procesní analýzy je sestoupit na nejnižší úroveň, na které ještě probíhá týmová práce, a zdokumentovat jejich jednotlivé operace, aby mohlo být provedeno přeprojektování (napřímení) procesu.

ROBSON a **ULLAH** [19] představují tzv. strukturovanou procesní analýzu, která vznikla spojením procesních map a procesní analýzy. Je založena na principu procesní hierarchie. Každý proces lze rozložit na jednotlivé dílčí procesy. Každý dílčí proces můžeme dále rozčlenit na stěžejní činnosti a tyto činnosti zase rozdělit na konkrétní pracovní úkoly.

Ve strukturované procesní analýze je složitý proces reprezentován diagramy toku dat, zpracovaných na různé úrovni podrobnosti. Diagram toku dat je jednoduchým znázorněním toku vstupů a výstupů

Procesní analýza je komplexní vyhodnocení procesů probíhajících v organizaci, jejich atributů, výkonnosti, kvality a struktury. Metodický postup vychází z principů procesního managementu a je následující:

- 1) vytvoření týmu specialistů
- 2) analýza strategií a cílů rozvoje regionu
- 3) analýza kritických faktorů – vychází se ze SWOT analýzy a jedná se o významné silné stránky a příležitosti
- 4) identifikace procesů souvisejících s významnými kritickými faktory tzn. definování produktu procesu (výstupu), zákazníka procesu, začátku a konce procesu, rozdělení procesů na klíčové a podpůrné (zaznamenání procesů do mapy priorit), vymezení jejich významu pro naplnění strategických cílů
- 5) detailní popis procesů a jejich záznam do procesní mapy s využitím vhodného softwarového nástroje
- 6) zhodnocení úrovně procesů a případné návrhy změn

Ke klasifikaci procesů podle jejich výkonnosti slouží dle **TRUNEČKA** [25] mapa priorit procesů. Tato mapa je uvedena na schématu 13. Procesy dle ní zařazujeme do tříd:

A – vynikající výkonnost,

B – dobrá výkonnost,

C – ucházející výkonnost,

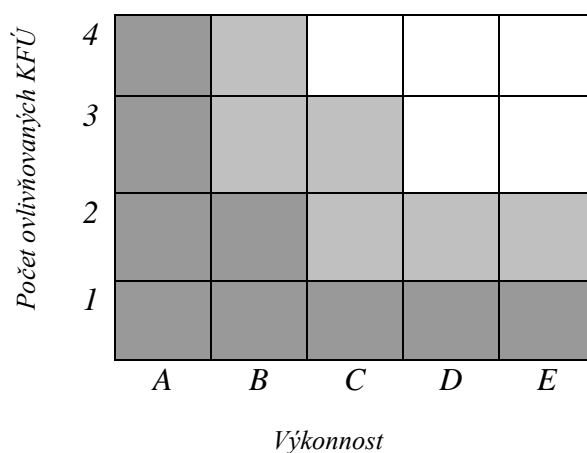
D – neodpovídající výkonnost,

E – špatná výkonnost.




Kromě výkonnosti se hodnotí ještě počet procesem ovlivňovaných klíčových faktorů úspěchu. Výstupem je poté zaznamenání procesů do mapy priorit (viz *Schéma 13*). V ní se nacházejí procesy ve třech zónách a to s vysokou, střední a nízkou prioritou. V nejdůležitější zóně s vysokou prioritou se nacházejí procesy, které mají nízkou výkonnost (třída C až E) a přitom ovlivňují významný počet kritických faktorů úspěchu.

Čím mají procesy větší prioritu, tím vzrůstá nutnost jejich přeprojektování, které je prováděno s cílem naplnit strategie rozvoje podniku.

V rámci přeprojektování aplikujeme základní principy procesního managementu, doporučení pro tvorbu procesů a metody zdokonalování procesů. K doporučení patří například minimalizace lidí zapojených do procesu, zákazníci procesu by měli realizovat jeho značnou část apod.



Legenda:

-  Zóna 1
Vysoká priorita
-  Zóna 2
Střední priorita
-  Zóna 3
Nízká priorita

Výkonnost:

- A = vynikající výkonnost
- B = dobrá výkonnost
- C = ucházející výkonnost
- D = neodpovídající výkonnost
- E = špatná výkonnost

Pramen: J. Truneček [25]

2.3 Strategické řízení

2.3.1 Strategické řízení v podniku a jeho význam

Základním smyslem strategického řízení je dle **HRONA, TICHÉ a DOHNALA** [12] vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření.

Podnikatelská strategie je dle **VODÁČKA a VODÁČKOVÉ** [27] plánovací informační základnou pro stanovení základních cílů rozvoje firmy (popř. její autonomní části) a postupů pro jejich dosažení. Má vedoucím pracovníkům i jimi řízeným kolektivům umožnit správně orientovanou vnitřní i vnější podnikatelskou činnost a to s připraveností na nezbytné změny, rizika a neurčitosti podnikatelského rozvoje v konkurenčním prostředí.

Dle **CRAINERA** [4] byla objevena podstata strategie v 60. letech v knize Igora Ansoffa *Corporate Strategy*, vydané v roce 1965. Tímto a dalšími díly hledal širší koncept, který by zahrnoval strategické plánování a zajistil účinnou implementaci strategických plánů. Tento koncept později představil jako *strategické řízení*.

Strategické řízení dle **ANSOFFA** [1] zahrnuje kombinaci strategického plánování, plánování podnikových schopností a efektivního řízení neochoty ke změnám, kterou strategické plánování obvykle vyvolá. Dle autora je strategické řízení komplexním procesem, který začíná strategickou diagnózou a vede firmu přes sérii dalších kroků kulminujících v podobě nových výrobků, trhů a technologií a zároveň nových schopností.

CRAINER [4] uvádí definice strategie dle Richarda Kocha z publikace *The Financial Times Guide To Management And Strategy*: Dobrá strategie představuje komerční logiku podnikání, která určuje, proč může firma mít konkurenční výhodu a své místo na slunci. Kompletní strategie musí obsahovat vymezení pole působnosti firmy: obor podnikání, typ zákazníků a geografický dosah. Zároveň musí zahrnovat určení jedinečných firemních kompetencí a konkurenční výhody, které podniku zajišťují specifické místo ve vybraném poli působnosti.

Strategie znamená také to, co podnik dělá, jakou obchodní pozici si buduje a jak vede konkurenční bitvy. V praxi má skutečný proces vytváření strategie a určování směru experimentální charakter, je nejistý, interaktivní a jeho dynamika je určována zdola nahoru.

DĚDOUCHOVÁ [5] chápe strategické řízení jako připravenost na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

HRON, TICHÁ a DOHNAL [12] shrnují, že strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí. (Schémata strategického řízení jsou uvedeny v přílohách na konci práce).

2.3.2. Souvislosti strategického řízení a procesního managementu

TRUNEČEK [23] podotýká, že podnik, který chce být trvale na špici vývoje a uplatňuje procesní management, musí zásadně přehodnotit pojetí strategie. Nové pojetí

strategie vyžaduje dle autora průběžné a permanentní přizpůsobování realitě neočekávaných změn v podnikovém okolí jak vůči příležitostem, tak i vůči hrozbám. Nové pojetí je založeno na soupeření v pohyblivosti a pružné přizpůsobivosti rychle se měnícím potřebám. Novým požadavkem se stává vnější strategické iniciativa.

CRAINER [4] tvrdí, že pokud má strategie úspěšně zvládnout přechod od teorie k praxi, musí lidé, kteří ji připravují vnímat nejistotu jako danou vlastnost podnikatelského prostředí, musí neustále sledovat dění za branami podniku, brát si z něj ponaučení a zvyšovat svou efektivnost, musí používat netradiční přístupy při komunikaci, musí považovat strategii za podnikatelský nástroj, důvěřovat silným pocitům a přesvědčením, musí zapojovat všechny a dívat se do budoucnosti.

Filozofie, která staví na podnikové vizi a kultuře, nepovažuje dle **TRUNEČKA** [23] již explicitní strategii za východisko, protože prostředí je natolik proměnlivé a nepředvídatelné, že plánování v delším časovém horizontu má omezený rozsah – jeho výsledky jsou dynamickým a nepředvídatelným vývojem rychle znehodnoceny. Řešením tohoto problému je aktivní a pružná reakce na potřeby zákazníků.

Tradičním postupem při strategickém řízení je syntéza a soulad. Strategie se tradičně považuje za výsledek syntézy strategické analýzy, která zkoumá a hodnotí vnější a vnitřní prostředí podniku. Ideální strategie vzniká jako dokonalý soulad mezi podnikem a konkurenčním prostředím.

CRAINER [4] ovšem uvádí názor *H. Mintzberga*, že strategie není důsledkem plánovacího procesu, ale jeho výchozím bodem. Profesor *Mintzberg* dále poukazuje na omyly a nedostatky v samém jádru plánování:

- fascinace promyšlenými postupy vytváří byrokracii a zabíjí inovace
- efektivní stratégové nejsou lidé, kteří abstrahují od každodenních podrobností. Je tomu právě naopak, jsou to ti, kdo jsou v nich hluboce ponořeni a přitom jsou z nich schopni abstrahovat strategické sdělení

2.4 Podniková kultura

2.4.1 Podniková kultura a její soudobé pojetí

Dle **TRUNEČKA** [23] vycházejí všechny přístupy a definice podnikové kultury z obecného chápání kultury a liší se podle jednotlivých autorů. I když se v případech jednotlivých autorů vyskytují určité nuance tohoto pojmu, v posledních letech se jeho

vnímání začíná ustalovat. Kulturní antropologie popisuje podnikovou kulturu podle jejích symbolů, hrdinů, rituálů a hodnot, jde tedy u jakousi vnitřní hodnotu firmy.

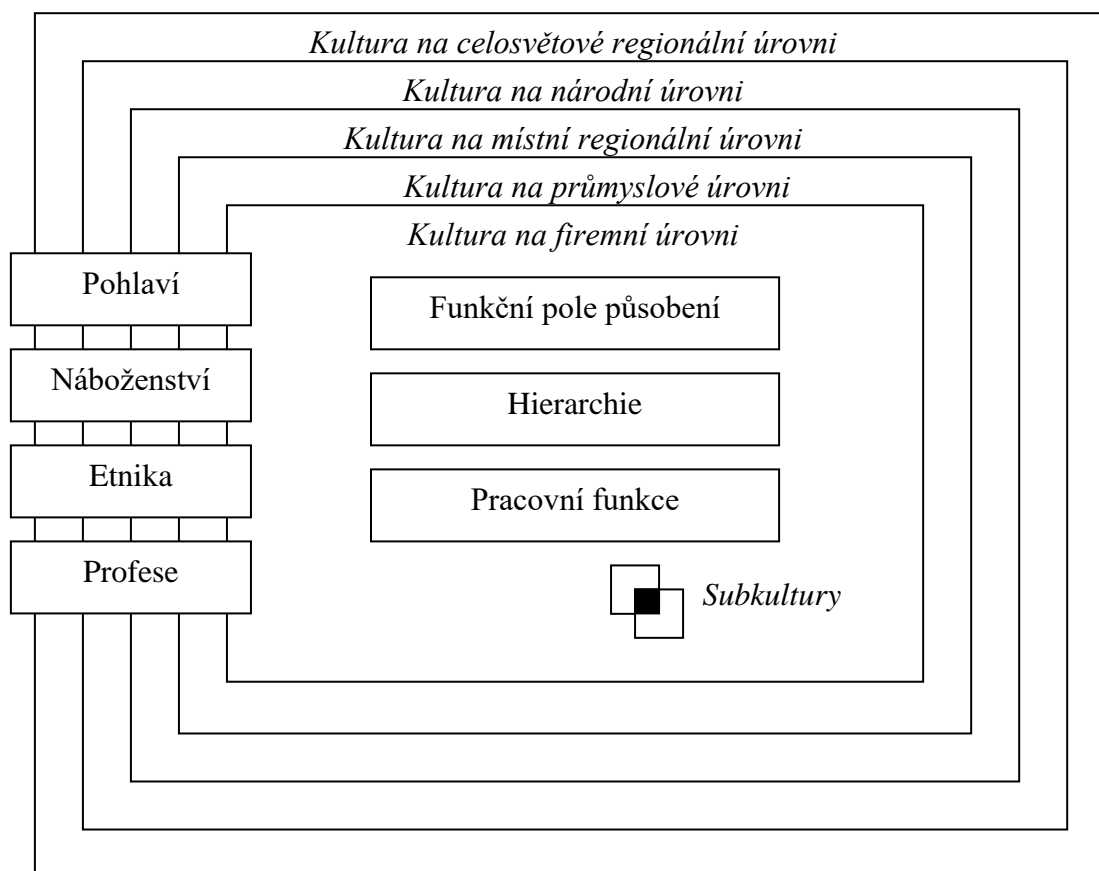
Dále autor podotýká, že podniková kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Je poznatelná, působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje. Podniková kultura je extrémně setrvačná, a proto se velice těžko a dlouhodobě mění. **TRUNEČEK** [23] uvádí několik definic podnikové kultury tak, jak je v průběhu času vytvořili někteří autoři:

E. H. Schein (1989): Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.

P.Brosse, J. Hentze (1989): Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálních vybaveních.

L. Pfeifer, M. Umlaufová (1993): Podniková kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných.

MALÝ a DĚDINA [16] kladou význam na pojetí podnikové kultury jako kultury v národních a institucionálním kontextu, neboť kultura firmy se skládá vedle subkultur na firemní úrovni i z kultur na úrovni národní, z kulturního kontextu na místní regionální, průmyslové a celosvětové regionální úrovni. Podniková kultura je tedy dle autorů tzv. heterokulturní, jak ukazuje *Schéma 14*.



Pramen: M. Malý, J. Dědina [16]

VODÁČEK a **VODÁČKOVÁ** [27] uvádějí některé další definice podnikové kultury, jak ji charakterizují jiní autoři:

John A. Pearce a **Richard B. Robinson** podnikovou kulturou rozumějí sdílená přesvědčení, chování a názory týkající se firmy a toho, o co firma usiluje.

Stephens P. Robins se přiklání k názoru, že organizační kulturu vytváří to, jak zaměstnanci organizační jednotky společně chápou a sdílejí její základní hodnoty.

Laurie J. Mullins hovoří o organizačním klimatu a chápe tímto pojmem převažující atmosféru obklopující organizaci, úroveň morálky, sílu pocitu sounáležitosti, péči o dobré vzájemné vztahy lidí. Může být chápán i jako stav vzájemné důvěry a pochopení mezi členy organizace a je jimi pocíťován, ovlivňuje jejich chování, může být popsán hodnotami určité množiny charakteristik organizace.

Dle **DĚDOUCHOVÉ** [5] management podniku často zapomíná na význam podnikové kultury. Výsledkem její neexistence mohou být nedostatečně využité lidské zdroje podniku,

neschopnost komunikace zaměstnanců uvnitř podniku, špatné vztahy s dodavateli, ztráta zákazníků. Význam podnikové kultury je dle autorky nezastupitelný.

VODÁČEK a **VODÁČKOVÁ** [27] dále podotýkají, že hodnotovým základem firmy je ovlivňován způsob myšlení a jednání zaměstnanců, a to jak vedoucích, tak vedených spolupracovníků. Jde o určitou formu *psychologické smlouvy* a představu o *individuálním zakotvení ve firmě*. Je nezbytné mít na paměti, že vztahy mezi zaměstnanci a podnikem jsou oboustranné. Nejen pracovníci firmy se vytvářejí vnitřní představu o psychologické smlouvě s organizací, ale i firma od nich očekává určité projevy chování, jako loajalitu, uvědomělou disciplínu, vztah k práci apod.

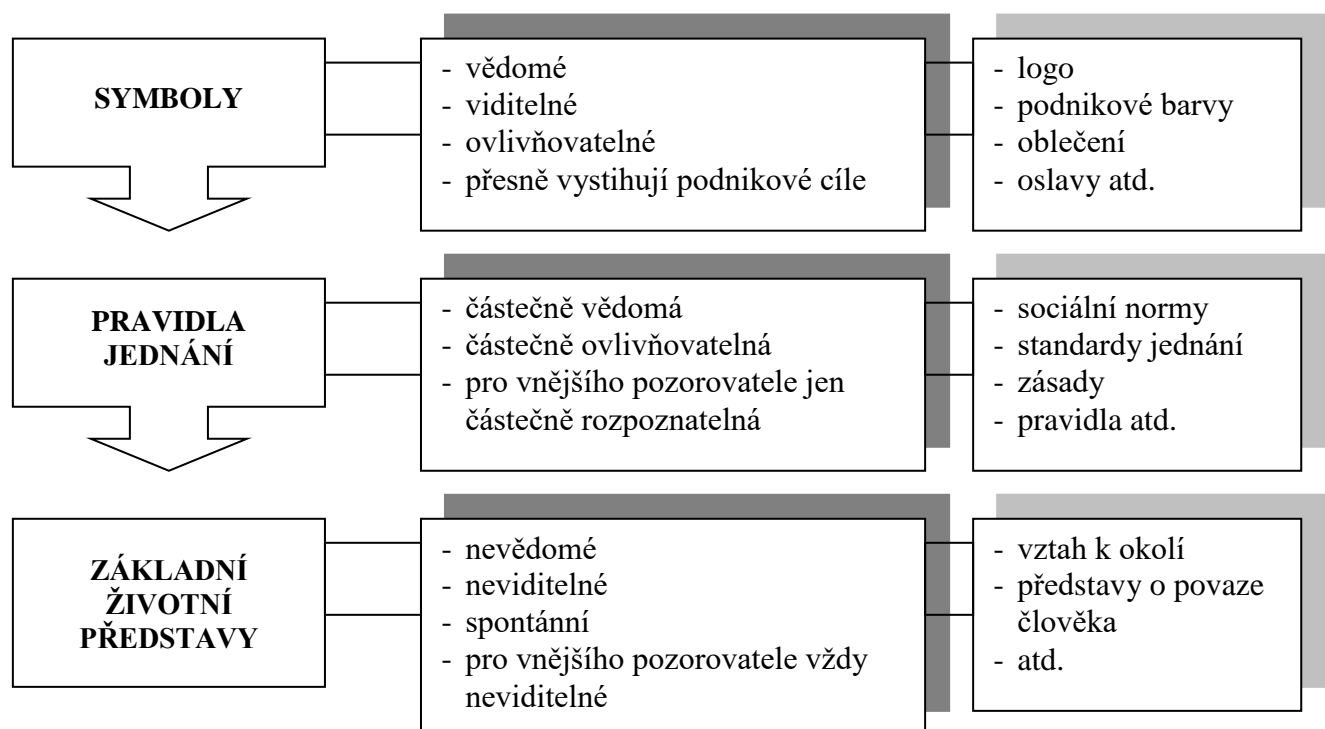
MALÝ a **DĚDINA** [16] představují jako typické projevy či znaky podnikové kultury následující atributy: pocit sounáležitosti pracovníka s firmou, vztah k zákazníkovi a respektování jeho potřeb, nepsané normy, kterými se řídí vzájemný vztah zaměstnance a zaměstnavatele, postoj vedení firmy k iniciativě zaměstnanců či pořádek a čistota v podniku.

Soudobé kulturologické pojetí firmy a podnikového managementu zdůrazňuje, jak uvádí **TRUNEČEK** [23], že každá podniková kultura se skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin reprezentovaných symboly, pravidly jednání a základními životními představami:

Symbols jsou viditelné a vědomě ovlivnitelné skutečnosti, které vyjadřují a přesně vystihují podnikové cíle a reprezentují podnikovou kulturu. Jedná se například o logo, podnikové barvy, jednotné oblečení, vzájemné oslovování, oslavy výročí založení firmy nebo jiná výročí, vyprávění o podnikových událostech apod.

Pravidla jednání jsou částečně vědomá a do jisté míry ovlivnitelná, pro vnějšího pozorovatele jenom částečně rozpoznatelná. Jde o určité sociální normy a standardy jednání, zásady, pravidla apod. Mohou vznikat částečně spontánně jako neformální sociální normy nebo jsou podnikem zcela záměrně, cílevědomě a více méně přesně určovány a uplatňovány.

Základní životní představy vznikají spontánně a jsou více méně nevědomé. Tato rovina je vždy pro vnějšího pozorovatele neviditelná. Představy jsou vždy individuálně odlišné, jsou závislé na věku, dosavadních zkušenostech životních i pracovních, na odborném zaměření i na dosaženém vzdělání, na rodinné výchově, na vrozených vlastnostech, rodinném zázemí apod. Základní životní představy a východiska určují vztah k okolnímu světu, představy o povaze člověka, příčinách jeho jednání a povaze mezilidských vztahů, co je zdrojem a kdo je nositelem pravdy atd. Výše popsané charakteristiky je možno přehledně znázornit, jak ukazuje *Schéma 15*.



Pramen: J. Truneček [23], zpracováno autorkou

2.4.2 Podniková kultura v praxi, její vztah k procesnímu řízení

DĚDOUCHOVÁ [5] uvádí, že podnik by měl vytvářet silnou, avšak zdravou podnikovou kulturu, která by v očích zákazníků byla výjimečná a těžko napodobitelná konkurenty podniku. Měl by vycházet z identifikace pracovníků s podnikovou kulturou, z jejich loajality a schopnosti vytvářet pozitivní sociální klima.

Dle **TRUNEČKA** [23] silná podniková kultura významně přispívá k integraci, koordinaci a motivaci jednotlivých sociálních subjektů organizace. Dobře řízené firmy využívají svou kulturu jako nenápadná, avšak velmi efektivní nástroj, který často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců víc než formální pracovní řády a pokyny. Silná podniková kultura dle autora velmi podstatným způsobem přispívá k ochotě angažovat se pro cíle firmy, posiluje iniciativu a kvalitu práce zaměstnanců, podporuje jejich loajalitu a odpovědnost vůči firmě a výrazně přispívá k efektivní vnitropodnikové komunikaci.

CRAINER [4] uvádí v souvislosti s podnikovou kulturou praktický příklad – společnost IBM, jakožto jednoho z nejúspěšnějších tvůrců „podnikových lidí“ a podnikové kultury. Představuje *Thomase Watsona*, pod jehož vedení se společnost IBM stala legendou co do podnikatelského úspěchu i tržní hodnoty a dominantní postavení si udržovala ještě dlouho po Watsonově smrti.

Watson vytvořil podnikovou kulturu s trvalou hodnotou. Firma IBM, nazývaná Velká Modrá, se stala prototypem moderní korporace a její manažeři představiteli krajního stereotypu (tmavé obleky, bílé košile, decentní kravaty, prodejní zápal a firemní hymna). Za tím vším se skrývalo odhodlání rvát se s konkurencí a poskytovat kvalitní služby. Velikost IBM zakrývala hluboké odhodlání starat se o zákazníky, zajišťovat služby a budovat vztahy. Watson kladl důraz na lidi a na služby.

SCULLEY a **BYRNE** [20] však poukazují na některé negativní stránky tradičního pojmání podnikové kultury. Konstatují, že tradiční pojetí kultury se svými tradicemi hrdosti na minulost, rituály, symboly, mýty apod. se může pro moderní firmy stát brzdou, protože vzniká nebezpečí, že zaměstnanci budou chápat další rozvoj jen jako pokračování minulosti.

Autoři navrhují nechápat kulturu jako uzavřený systém s úctou ke zvykům minulosti, ale jako genetický kód pro budoucí akce, pro ničím neomezovaný pohled vpřed, pro netradiční uvažování, inovace, tvůrčí myšlení. Místo sdílení cílů doporučují sdílet vizi organizace, místo rituálů kontroly plnění úkolů inovační jednání v rámci uvědomělé sebekázně v organizaci, místo jednotlivých hrdinů týmy usilující o společný pokrok.

Všechny tyto poznatky vedou v důsledku k úzkým souvislostem s procesním řízením. Změna podnikové kultury jde ruku v ruce s přehodnocováním podnikových procesů. Do zdravé podnikové kultury je dle **TRUNEČKA** [23] nutné zakomponovat celou řadu skutečností.

Uvnitř firmy jsou vytvořeny podmínky pro fungování pracovníků jako týmu, zaměstnanci se identifikují s podnikem (mají zjevnou tendenci věřit své firmě a podporovat ji navenek), vzájemné vztahy a způsob komunikace je na velmi dobré úrovni, podnikový management přichází s vlastními nápady nových řešení, sdílí informace s ostatními, nebrání podřízeným veřejně mluvit, vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti, řízení je spíše porovnáváním, povzbuzováním, koučováním.

Základní rysy podnikové kultury jsou identické, resp. podobné základním principům procesního řízení a jedno bez druhého není možné realizovat a měnit.

DĚDOUCHOVÁ [5] shrnuje význam podnikové kultury pro strategii firmy. Podniková kultura není zázračným prostředkem, který by odstranil veškeré konfliktní a

problémové situace a jednoznačně působil na tvorbu a realizaci strategie. Pomáhá vyvarovat se konfliktním situacím, konstruktivně je řešit a flexibilně reagovat na nečekané změny. Předpokladem úspěšnosti podnikového strategického řízení je taková podniková kultura, která je silná, zdravá a stále silněji zaměřená na zákazníka.

3. Metodika

Objekt zkoumání

Objektem zkoumání pro účely této diplomové práce jsou procesy ve firmě TERMS, a.s., a to na úrovni středisek *Výroba kontejnerů* a *Telekomunikace*. Obě uvedená střediska se zabývají činnostmi v oblasti poskytování telekomunikačních služeb a technologií a jsou pilíři dosavadní celkové činnosti podniku. Proto je nutné zaměřit se na prozkoumání procesů, které v nich probíhají, a na základě tohoto zkoumání vytvořit předběžný návrh na jejich přeprojektování.

Hlavní cíl

Hlavním cílem této diplomové práce je připravit projekt na zavedení procesního řízení v podniku, resp. středisku *Výroba kontejnerů* a středisku *Telekomunikace*. Dosažení tohoto cíle je podmíněno sestavením podrobné analýzy současného stavu procesů v uvedených střediscích. Připravení projektu na zavedení procesního řízení ve střediscích přispěje k celkovému zefektivnění chodu celého podniku, zvýšení konkurenceschopnosti a posílení dobré pozice i dobrého jména firmy navenek.

Dílčí cíle

Dílčími cíly, pomocí nichž bude dosaženo cíle hlavního, je analýza současného stavu procesů v podniku, resp. vybraných střediscích *Výroba kontejnerů* a *Telekomunikace*. Na základě těchto dílčích cílů bude připraven návrh na zdokonalení procesů ve vybraných střediscích. Stanovení těchto dílčích cílů je nezbytné pro komplexní pochopení vztahů a procesů ve střediscích a bez nich by nebylo možné splnit hlavní cíl této práce.

Použité metody a postup práce

Východiskem k pochopení problematiky procesního řízení bylo studium odborné literatury zaměřené na téma procesního řízení, strategického řízení a podnikové kultury.

Z literatury tak byly získány základní i podrobné informace nezbytné k vypracování praktické části této práce.

Dalším krokem bylo získání praktických informací o celém podniku a na základě těchto údajů byla zhodnocena současná podnikatelská pozice podniku, zpracována SWOT analýza a analýza konkurenčního prostředí a vyzdvihnuty možné strategie firmy do budoucnosti.

Následovaly charakteristiky a analýzy jednotlivých středisek firmy, konkrétně střediska *Výroba kontejnerů* a střediska *Telekomunikace*. Na základě těchto analýz byly zmapovány procesy probíhající v těchto střediscích a sestavena personální struktura středisek. Procesy byly zaneseny do tabulek procesů a podprocesů a tyto tabulky se při zkoumání jednotlivých středisek staly východiskem pro zpracování podrobných procesních map. Procesní mapy a určené kritické faktory úspěchu umožnily provést ve střediscích procesní analýzu pomocí mapy priorit procesů. Na základě této analýzy byly v každém středisku vyzdvíženy nejdůležitější procesy, které je nutno přeprojektovat.

V závislosti na zjištěných skutečnostech byl dále vypracován nový návrh systému řízení procesů v uvedených střediscích. Tomuto návrhu odpovídá vytvoření nové procesní mapy, resp. nové organizační struktury střediska. Posledním krokem bylo shrnutí výsledků práce, porovnání starého a nového stavu a zhodnocení, zda bylo dosaženo naplánovaného hlavního cíle této práce.

Zdroje informací

Hlavním zdrojem informací nezbytných k vypracování této práce byla odborná literatura a periodika zaměřené na problematiku procesního řízení a strategie firmy. Skutečnosti uvedené v praktické části práce vycházely z interních podnikových materiálů a také internetových stránek firmy. V neposlední řadě byl významným zdrojem informací řízený rozhovor s pracovníky firmy.

4. Analýza současného stavu procesů ve firmě

4.1 Charakteristika firmy

4.1.1 Profil firmy

Společnost TERMS a. s. nabízí komplexní řešení dodávek technologií v oblasti telekomunikací, průmyslové automatizace a informačních technologií. Disponuje vlastní výrobní základnou v České republice a týmem vysoce kvalifikovaných odborníků. Ve spolupráci se zahraničními partnery rozvíjí technická řešení odrážející požadavky na vyspělé technologie. Splňuje kvalitativní standardy a normy platné pro země EU.

Rozvoj spolupráce s řadou nadnárodních telekomunikačních společností vedl k založení londýnské pobočky TERMS UK Ltd. pro celoevropský trh. Tato pobočka se stará o marketing a podporu prodeje výrobků a služeb po celé Evropě.

4.1.2 Historie firmy

- 1991** - založení společnosti TERMS, v.o.s.
- 1992** - rozvoj činnosti v oblasti měření a regulace, průmyslové automatizace, projektování a dodávek výpočetní a telekomunikační techniky
- 1993** - první kontakty s budoucím významným partnerem PBH Č.B. (Teplárna Č.B.)
- 1995** - firma získává cenné zkušenosti s datovými komunikacemi
 - první kontakty s firmou Eurotel
- 1996** - výstavba nového administrativního, výrobního a montážního areálu v Plané u Českých Budějovic
 - získání nového strategického partnera – Teplárny Strakonice
 - počátek výroby firemního produktu – převodníky pro řídicí systémy Honeywell
 - probíhá spolupráce s významným partnerem – Eurotel Praha
- 1997** - firma prochází vnitřní proměnou, vznikají 4 střediska za účelem užší specializace a rychlejšího růstu odborné úrovně pracovníků firmy
 - největšího rozvoje dosahuje středisko Telekomunikace – navázání dlouhodobé

- spolupráce s firmou Eurotel a Aliatel
- středisko Průmyslová automatizace uzavřelo dlouhodobý kontrakt s firmou BOSCH, dále s firmou GAMEX a BUPAK na automatizaci a robotizaci výroby
- 1998** - změna strategické orientace firmy na Telekomunikace, Komunikační systémy a Informační technologie
- poskytování komplexních služeb pro Eurotel a Aliatel ve výstavbě a v servisu
 - budování technického a personálního zázemí pro poskytování internetu a datových služeb, zahájen prodej mobilních telefonů a komunikační techniky
- 1999** - upevňování pozic na trhu v oblasti internetu
- 2000** - na počátku roku dokončena optimalizace společnosti za účelem plné orientace firmy do oblasti telekomunikace, průmyslové automatizace a řízení, robotizace výrobních linek a aplikací IT v regionu jihočeského kraje a Prahy
- probíhá výstavba montážní haly II. a správního zázemí k zajištění současné výroby a vytvoření předpokladů pro další rozvoj firmy
 - podepsán kontrakt s firmou Ericsson na výstavbu sítě Oskar pro Český Mobil.
- 2001** - rozvoj střediska Výroba a služby – výroba technologických kontejnerů
- středisko Průmyslová automatizace získává první zakázku pro BOSCH Mnichov
 - středisko Informační technologie rozvíjí poskytování datových služeb a internetu
- 2002** - k 1. lednu dochází ke změně právní formy společnosti, firma byla transformována z veřejné obchodní společnosti na akciovou společnost
- pro obchodní partnery, zejména ze zemí EU, byla založena dceřinná společnost Terms UK, Ltd. se sídlem v Londýně
 - 12. června byla společnost TERMS a.s. certifikovaná mezinárodní organizací Lloyd's Register Quality Assurance podle normy ISO 9001
- 2003** - dochází k dalšímu nárůstu zakázek zejména ve střediscích Výroba a služby a Telekomunikace
- 2004** - navázání spolupráce se společností Český Mobil, a.s. (dnes Vodafone, a.s.)
- 2005** - nárůst zakázek od společnosti Český Mobil, a.s. (dnes Vodafone, a.s.) vede ve středisku Telekomunikace ke zvýšení personálních i technických kapacit
- v ostatních střediscích se upevňuje spolupráce se stávajícími obchodními partnery, vznikají nové perspektivní obchodní vztahy, následkem čehož je též zvýšený počet pracovníků
 - zahájena výroba a instalace nového produktu – Solárního systému

4.1.3 Organizační a řídicí struktura a hospodářská střediska

Statutárním orgánem společnosti, jenž řídí činnost společnosti, je představenstvo, které tvoří předseda, místopředseda a 3 členové představenstva. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, kterou tvoří předsedkyně a 2 členové dozorčí rady. Společnost TERMS, a.s. je organizačně rozčleněna na 7 středisek:

Ekonomický útvar a režie

Internetové technologie

Telekomunikace

Výroba kontejnerů

Obchod

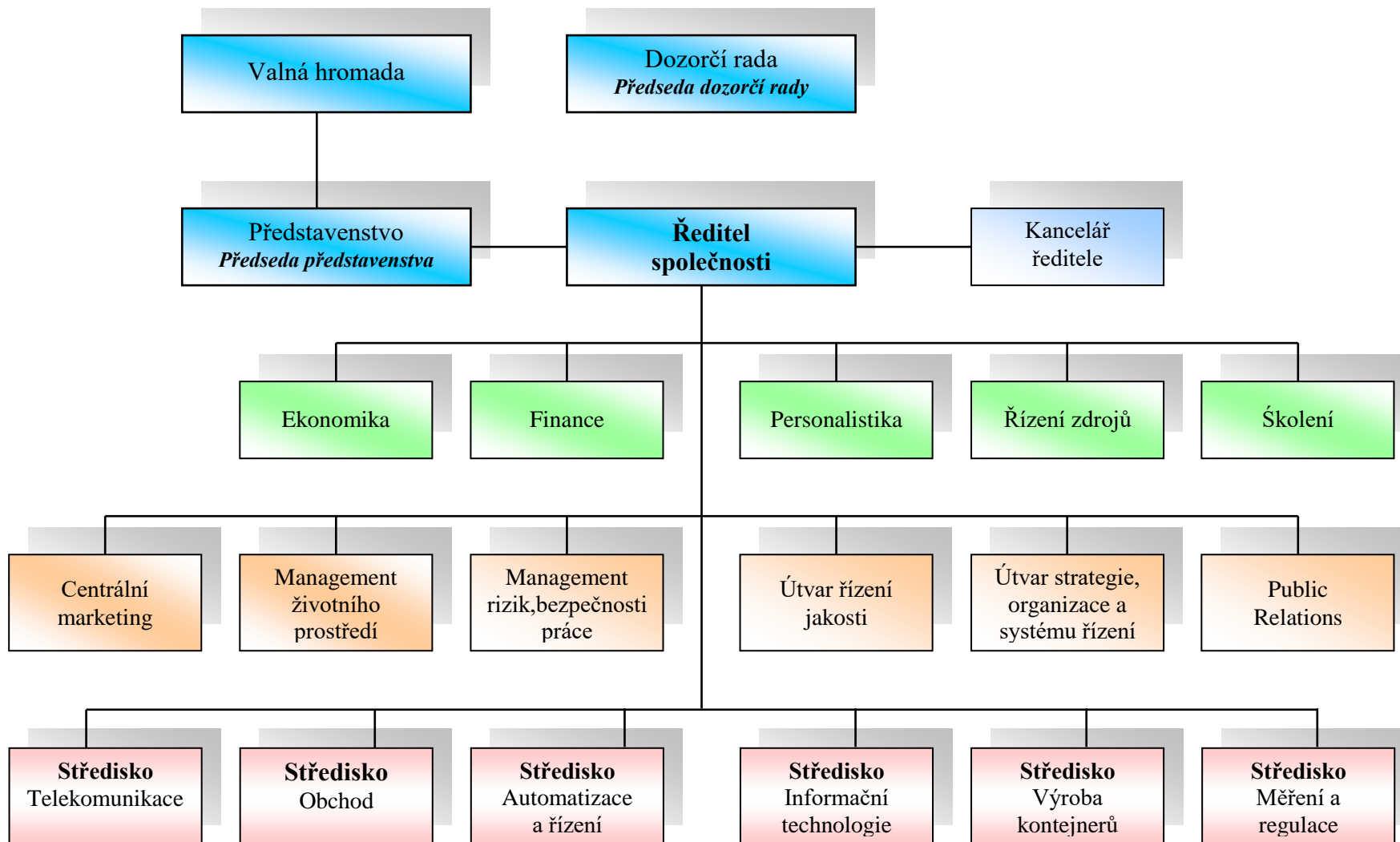
Měření a regulace

Automatizace a řízení

Schéma organizační a řídicí struktury je uvedeno na *Schématu 16*.

Předmětem podnikání společnosti TERMS, a.s. je řada činností, zejména projektování elektrických zařízení, poskytování software a poradenství v oblasti software a hardware, poskytování telekomunikačních služeb, opravy a montáž měřidel, montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení nebo např. výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů.

Pro efektivní fungování společnosti TERMS se identifikuje a řídí řada činností vzájemně propojených. Výstupy z jednoho procesu tvoří vstupy do dalších procesů. Trvale se tak řídí procesy i vazby mezi nimi, jejich vzájemné působení i kombinování. Pozornost se soustřeďuje na pochopení požadavků na vstupu a znalost přidané hodnoty na výstupu procesů. Současně se řídí proces jako celek a to umožňuje dosahovat růst výkonnosti i efektivnosti procesů. Trvalé zlepšování procesů je založeno na měření procesů, analýze výsledků proti cílům a kritériím stanoveným pro procesy. (Algoritmy plánování a řízení některých procesů ve firmě jsou uvedeny v přílohách na konci práce).



4.2 Hodnocení firmy

4.2.1 Hodnocení vývoje firmy v roce 2005

Rok 2005 představoval pro firmu TERMS, a.s. další úspěšný rok v její historii. Společnost udržela dobrou pozici v Telekomunikacích, Průmyslové automatizaci a Informačních technologiích. Středisko Měření a regulace se stabilizuje na trhu. Byla zahájena výroba a instalace nového výrobku – Solárního systému, dosažena další recertifikace ISO 9001 a firma patří dále mezi nejvýkonnější firmy v jihočeském regionu.

V jednotlivých střediscích firmy docházelo i v minulém roce k upevňování stávajících obchodních vztahů a navazování vztahů nových. Konkrétní vývoj byl v jednotlivých střediscích následující:

Středisko Telekomunikace

Stávající telekomunikační operátoři dále redukovali své investiční aktivity, proto i ve firmě TERMS, a.s. pokračoval pokles požadavků a tím i aktivit v telekomunikačním sektoru. Vedení společnosti se podařilo navázat přímou spoluprací s Českým Mobilem, a.s. (dnes Vodafone, a.s.). Celkovým rozšířením počtu partnerů v Telekomunikacích se významně zvýšily náklady na jednotku produkce a řízení střediska.

Středisko Výroba a služby

Toto středisko je výrobně navázáno na aktivity telekomunikačního sektoru. Dochází ke stabilizaci výrobního zaměření – kontejnery a stožárové konstrukce. Sestavy kontejner + stožár 24,42 m až 45 m jsou odebírány v rozsahu výstavby operátorů. Celkově výroba kontejnerů stagnuje.

Středisko Informační technologie

Středisko prochází kontinuálním inovačním procesem ve všech oblastech telekomunikačních činností. Hlavním přínosem je rozvíjení služeb WIFI a spolupráce s celoplošnými operátory GTS, CD-Telekomunikace a Contactel v oblasti datových služeb. Vedení společnosti přijalo opatření pro další zvýšení obchodních aktivit a více využít dobrého postavení na trhu.

Středisko Průmyslové automatizace

Středisko je tradičně pevně zakotveno v portfoliu činností firmy. Stále vyvíjí a dodává technologické řídicí systémy pro široké spektrum oborů. Realizované projekty jednoznačně vedou ke snižování nákladů a zvyšování kvality výroby u zákazníků. Od roku 2001 středisko stále významně rozvíjí spolupráci s partnery v EU. Pro zvládnutí úkolů v dalších letech bude potřeba provést celkovou stabilizaci střediska jak rámci personálního, tak v rámci technického zázemí.

Středisko Měření a regulace

Toto středisko navazuje na zkušenosti získané z velkých projektů výroby, distribuce a měření tepla. Stále získává a nabírá nové zakázky a partnery. Problémem zůstává snížení aktivit energetických společností a utlumení poptávky z oblasti průmyslu v důsledku situace v ČR a EU. Došlo k celkové personální a technologické stabilizaci střediska. Platí úkol profilace střediska a vývoj vlastního produktu, zejména pro výrobu, distribuci a využití obnovitelných zdrojů energie.

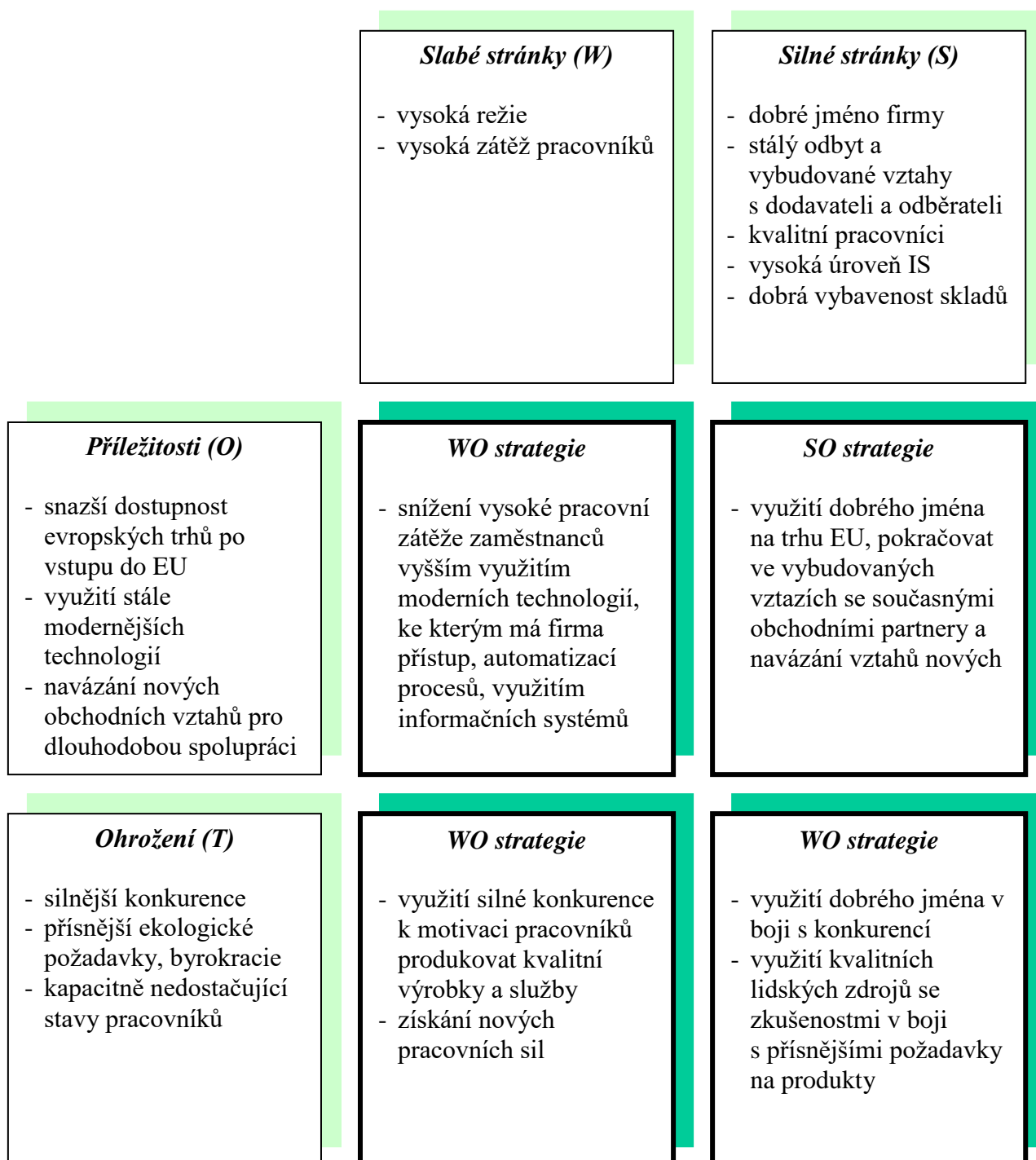
4.2.2 Hodnocení tržní pozice a konkurenčního prostředí

Jednou z hlavních filozofií společnosti TERMS, a.s. je snaha o vytvoření a udržení co možná nejvýhodnější podnikatelské pozice. Firma se tedy snaží zvyšovat své příjmy přinejmenším stejným tempem jako konkurence a investovat tak, aby si zaručila konkurenceschopnost do budoucna.

Společnost TERMS, a. s. působí na trhu již šestnáctým rokem a za tuto dobu si vybudovala stabilní tržní pozici. Aktivity společnosti jsou soustředěny zejména na oblast jihočeského, středočeského a východočeského regionu. Založení londýnské pobočky TERMS UK, Ltd. znamenalo přístup společnosti na celoevropský trh.

V oblasti poskytování telekomunikačních služeb a výroby technologických kontejnerů je současný trh již částečně nasycen, a proto společnost hledá nové perspektivní trhy a lokality, vidí také významnou příležitost pro další rozvoj v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie.

SWOT matice uvedená na *Schématu 17* ilustruje analýzu vlivu externího okolí na firmu a analýzu vlivu vnitřních slabých a silných stránek firmy. Vnější okolí poskytuje firmě možnosti, příležitosti k podnikání nebo ji ohrožuje. Vnitřní konkurenceschopnost je dána jejími silnými ale i slabými stránkami.



Pramen: zpracováno autorkou

Jak je patrné z uvedené analýzy, má firma TERMS, a.s. mnoho možností zlepšení své podnikatelské pozice, které musí být zváženy a navzájem propojeny tak, aby bylo možné

vytvořit ucelenou podnikatelskou strategii vytvářející koncept celkového budoucího chování podniku.

Zavedení procesně řízení organizace a přeprojektování klíčových procesů přispěje ke snadnější implementaci vybrané strategie, udržení a posílení konkurenceschopnosti a dobrého jména firmy v očích zákazníků i obchodních partnerů.

4.3 Analýza střediska Výroba kontejnerů a procesy v něm probíhající

4.3.1 Charakteristika střediska

Historie střediska Výroba kontejnerů firmy TERMS se váže na zahájení činností celé firmy spojených s výstavbou telekomunikačních sítí. S postupným narůstajícím objemem těchto činností a pro dosažení komplexnosti nabízených služeb byla v roce 1999 ve středisku Telekomunikace zahájena výroba technologických kontejnerů pro telekomunikační účely.

Od zahájení výroby technologických kontejnerů v roce 1999, kdy bylo vyrobeno celkem 30 kusů těchto kontejnerů, prošla tato výroba poměrně překotným rozvojem po stránce výrobních kapacit, technické a organizační. V roce 2000 bylo vyrobeno již celkem 60 ks těchto kontejnerů a tento nárůst výroby si vyžádal zásadní zlom v zajištění výroby. Byla postavena a uvedena do provozu nová výrobní hala v areálu firmy TERMS, ve které byla zahájena výroba koncem roku 2000.

V r. 2001 vzniká samostatné Středisko Výroba a služby, které výrobu technologických kontejnerů komplexně zajišťuje. Po dobudování výrobních kapacit proběhl v průběhu roku 2001 vývoj nových typů technologických kontejnerů. Dále v průběhu tohoto roku byly navýšeny kapacity střediska v oblasti řízení výroby a projekční.

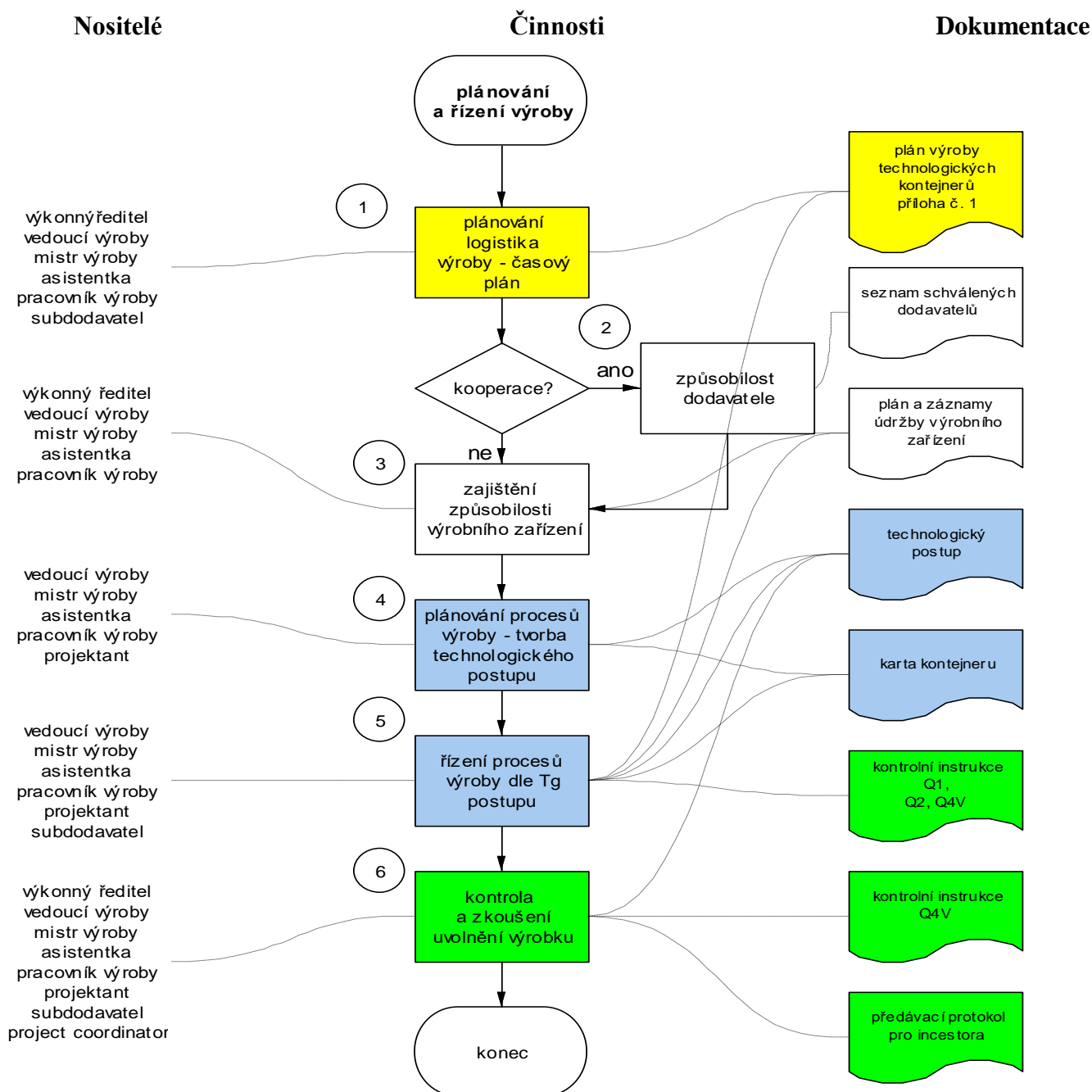
Dalším klíčovým bodem v činnosti samostatného střediska v roce 2001 byl úspěch ve výběrovém řízení vypsáném firmou Eurotel Praha na dodávky technologických kontejnerů. Tento úspěch znamenal, že v roce 2001 došlo k více jak 100% nárůstu produkce technologických kontejnerů na celkem 130 ks. V současnosti středisko Výroba kontejnerů navazuje na obchodní úspěchy dosažené v minulých letech. Pokračuje vývoj a inovace stávajících typů technologických kontejnerů dle požadavků zákazníků a probíhá vývoj nových typů pro rozšíření nabídky. (Ukázka technologického kontejneru je uvedena v příloze na konci práce.)

4.3.2 Plánování a řízení procesů ve středisku

Středisko Výroba kontejnerů se specializuje na výrobu technologických kontejnerů zejména pro významné investory Eurotel Praha, a.s. a Vodafone, a.s. *Schéma 18* ilustruje plánování a řízení procesů výroby kontejnerů v uvedeném středisku:

Algoritmus plánování a řízení procesů výroby kontejnerů

Schéma 18

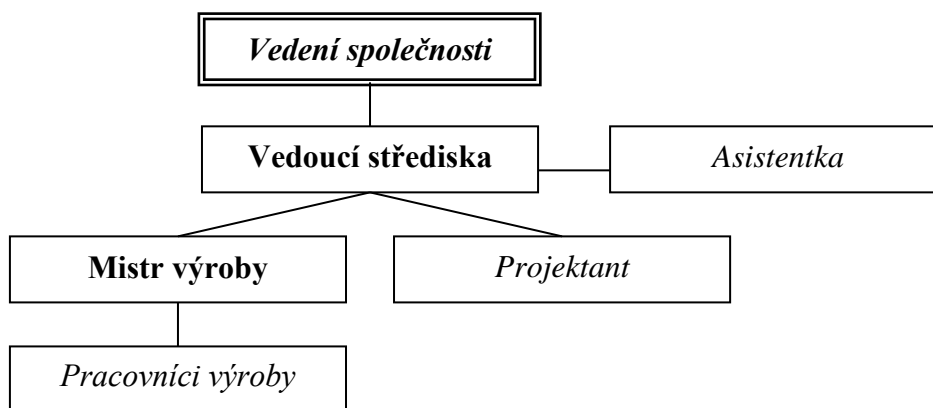


Pramen: TERMS, a. s.

Schéma 19 zobrazuje strukturu pracovníků ve středisku Výroba kontejnerů. Klíčovými články jsou vedoucí střediska, mistr výroby i jednotliví pracovníci ve výrobě. Nedílnou součástí procesů ve středisku jsou projektanti, kteří připravují nezbytnou výkresovou dokumentaci.

Struktura pracovníků ve středisku Výroba kontejnerů

Schéma 19



Pramen: zpracováno autorkou

Tab. 2 představuje matici odpovědností při výrobě technologických kontejnerů ve středisku. Údaje v této matici vycházejí ze Schématu 18 a představují odpovědnosti každé osoby v procesu za daný článek procesu. Komentář k Tab. 2 je uveden na str. 52.

Matice odpovědností při výrobě technologických kontejnerů ve středisku Výroba kontejnerů

Tab. 2

Nositelé Činnosti	Ředitel	Vedoucí výroby	Mistr výroby	Asistentka výroby	Pracovníci výroby	Sub- dodavatelé	Projektant
1.	I	Z	ZD	S	S	S, I	-
2.	Dle řízení subdodavatelů						
3.	I	I	Z	S	ZD	-	-
4.	-	ZD	Z	S	S	-	S
5.	-	I	Z	S	ZD	ZD	S
6.	I	ZD	Z	ZD	ZD	I	S

Legenda: Z – zodpovídá S – spolupracuje
 ZD – dílčí zodpovědnost I – obdrží informace

Pramen: TERMS, a. s.

Komentář k popisu činností:

1. Logistika výroby

Logistika výroby (časový plán) a subdodávky jsou zajištěny činností Vedoucího výroby a Mistra výroby. Při sestavování časového plánu se vychází z konkrétních požadavků odběratelů.

2. Způsobilost dodavatelů

Způsobilost dodavatelů, kteří zajišťují kooperaci při výrobě, je posuzována na základě interního hodnocení.

3. Zajištění způsobilosti výrobního zařízení

Údržba výrobních zařízení používaných pro výrobní procesy je zajišťována plánovanou údržbou a základní údržbou pracoviště pracovníky výroby dle instrukcí Mistra výroby.

4. Plánování procesů při výrobě technologických kontejnerů

Plánování všech výrobních procesů je zajištěno činností Vedoucího výroby a Mistra výroby. Technologické postupy, případně pracovní instrukce, zahrnují potřebné podmínky pro řízení - požadovaná výrobní zařízení, popis operace, parametry procesu, požadavek na měřidla. Produktem plánování výrobních procesů jsou technologické postupy, příslušný výkres, pracovní instrukce, výrobně montážní průvodka.

5. Řízení procesu výroby technologických kontejnerů

Řízení výrobních procesů je prováděno dle dokumentace pro výrobu Mistrem výroby a pracovníky výroby.

6. Kontrola, zkoušení a uvolnění výrobku

Kontrola, zkoušení a uvolnění výrobku je zajišťována činností Mistra výroby a pověřeného pracovníka výroby dle příslušných instrukcí. Uvolněn může být pouze výrobek odpovídající technické dokumentaci a specifikacím zákazníka a legislativy po provedení všech výrobních operací.

Uvedené údaje se vztahovaly k celému procesu plánování a řízení výroby technologických kontejnerů.

Plánování procesů při výrobě technologických kontejnerů zahrnuje všechny výrobní procesy, dle potřeby zajišťuje technologické postupy, případně pracovní instrukce, které zahrnují potřebné podmínky pro řízení - požadovaná výrobní zařízení, popis operace, parametry procesu, požadavek na měřidla. Produktem plánování výrobních procesů jsou technologické postupy, příslušný výkres, pracovní instrukce, výrobně montážní průvodka. Zahrnuje řízení procesu výroby technologických kontejnerů dle platné dokumentace pro výrobu. Zajišťuje kontrolu a zkoušení včetně uvolnění výrobku. Uvolněn může být pouze výrobek odpovídající technické dokumentaci a specifikacím zákazníka a legislativy po provedení všech výrobních operací.

4.3.3 Procesní mapa a procesní analýza ve středisku

Samotný proces výroby technologických kontejnerů je přehledně popsán v *Tab. 3*.

Procesy a podprocesy výroby technologických kontejnerů ve firmě TERMS, a. s.

Tab. 3

<i>Název procesu</i>	<i>Název podprocesu</i>
1. Zadání od investora vedoucímu výroby	
2. Předání zadání mistrovi výroby	
3. Předání administrativní pracovníci	
	3a. Zápis do plánu výroby
	3b. Přiřazení výrobního čísla
	3c. Aktivace technologického postupu
4. Výroba kontejneru	
	4a. Vstupní kontrola skeletu kontejneru
	4b. Osazení stropních plechů
	4c. Montáž kabelových rozvodů
	4d. Montáž výplně stěn a stropu tepelnou izolací
	4e. Montáž vnitřního pláště vč. Malby
	4f. Kompletace elektroinstalace vč. Zabezpečovacího systému

Pokračování Tab.3 na str. 54

	4g. Montáž dveří
	4h. Pokládka podlahové krytiny
	4i. Osazení střechy vč. podstřešní fólie
	4j. Osazení technologické výbavy
	4k. Kontrola vnějšího a vnitřního opláštění a střechy, tmelení a případná oprava nátěrů
	4l. Revize elektroinstalace
5. Zhotovení průvodní dokumentace	
	5a. Zhotovení dokumentace
	5b. Předání dokumentace do kontejneru
6. Sestavení cenové specifikace	
7. Zaslání cenové specifikace investorovi ke schválení	
8. Obdržení vyjádření investora k cenové specifikaci a zaslání objednávky	
9. Fakturace na základě objednávky a předávacího protokolu	
10. Doprava na místo stavby nebo montáže	

Pramen: TERMS, a. s.

Na celém procesu výroby technologického kontejneru se bezprostředně podílí 10 pracovníků – vedoucí střediska, mistr výroby, asistentka, projektant a 6 dělníků ve výrobní hale. Se střediskem dále individuálně spolupracují subdodavatelé.

Každý krok výroby (podproces 4a – 4l) provádí samostatný pracovník. Každá etapa je zkontrolována mistrem výroby, který po jejím skončení předá informace asistentce a ta záznam o ukončení etapy a příslušné datum zanesse do informačního systému – do karty výrobku. Do karty se eviduje popis výrobní operace, normy a klíčové parametry, materiál, rozměry a výrobní zařízení a nástroje použité při dané fázi výroby.

Následující kritické faktory úspěchu byly vybrány a sestaveny v závislosti na výše uvedených skutečnostech a mají klíčový význam pro úspěch společnosti.

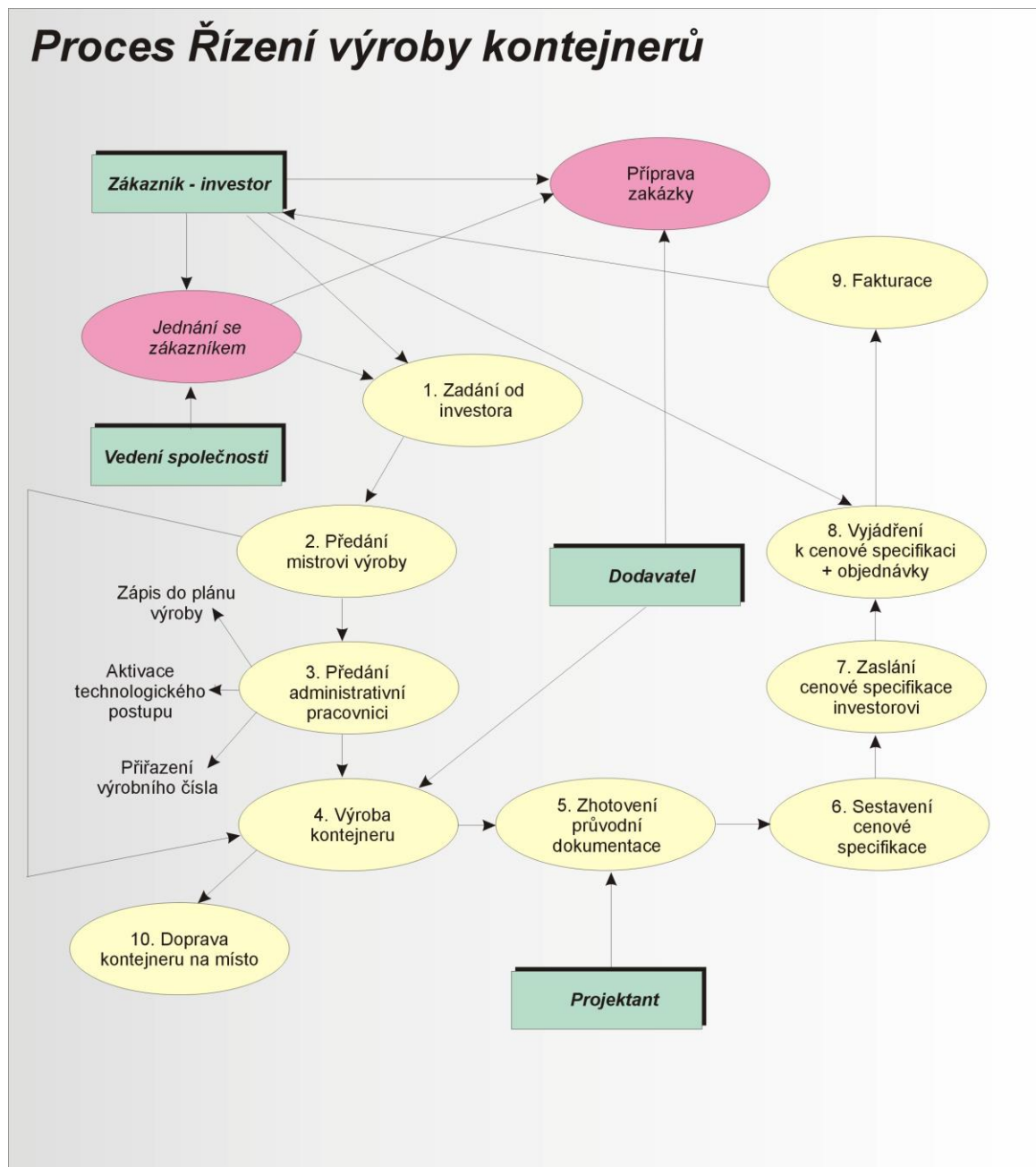
Jedná se o určující prvky ovlivňující konkurenceschopnost firmy. Pokud výsledky v oblastech ovlivňovaných těmito klíčovými faktory nejsou uspokojivé, nemohou být celkové

výsledky podniku dobré bez ohledu na úsilí, které firma vyvíjí v ostatních oblastech. Kritické faktory úspěchu jsou tedy následující:

Kritické faktory úspěchu (KFÚ)

1. vysoká úroveň spokojenosti zákazníka (investora)
2. vysoká jakost produktů
3. dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy založené na důvěře a spolehlivosti
4. optimální prodejní cena zabezpečující zisk i stálý odbyt

Dalším krokem při analýze procesů ve středisku je vypracování podrobné procesní mapy. Východiskem pro sestavení této procesní mapy byly všechny výše uvedené skutečnosti a zejména *Tab. 3* obsahující všechny procesy a podprocesy ve výrobě technologických kontejnerů. Procesní mapa je uvedena na *Schématu 20* a je z ní patrný algoritmus a postup celého procesu výroby. Obsahuje jednotlivé kroky procesu výroby i všechny osoby, které se procesu přímo či nepřímo účastní.



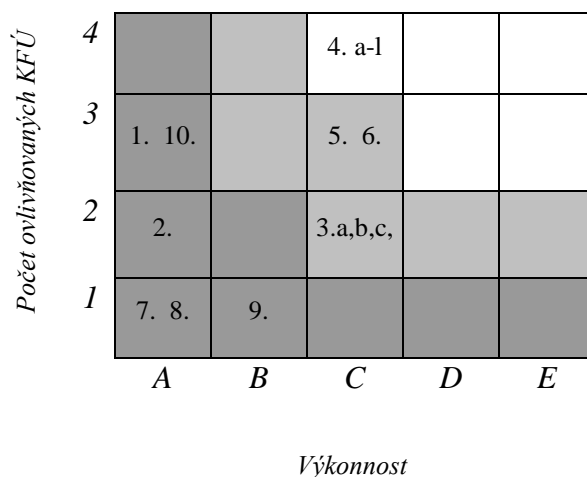
Pramen: zpracováno autorem

Na základě uvedené procesní mapy je možno vypracovat samotnou procesní analýzu, tj. stanovit priority procesů, tzv. mapu priorit. Tato mapa je uvedena na *Schématu 21*. Má formu matice odrážející počet ovlivňovaných kritických faktorů úspěchu (KFÚ) a výkonnost jednotlivých procesů a podprocesů.

Mapa priorit slouží ke zjištění, které procesy a podprocesy ovlivňují nejvíce kritických faktorů úspěchu a přitom jejich výkonnost není optimální a je nutné přistoupit k jejich přeprojektování.

Stanovení priority procesů – mapa priorit

Schéma 21



Legenda:

- Zóna 1
Vysoká priorita
- Zóna 2
Střední priorita
- Zóna 3
Nízká priorita

Výkonnost:

- A = vynikající výkonnost
- B = dobrá výkonnost
- C = ucházející výkonnost
- D = neodpovídající výkonnost
- E = špatná výkonnost

Pramen: zpracováno autorkou

Na základě mapy priorit by měly být pro přeprojektování vybrány zejména tyto procesy při řízení výroby kontejnerů:

- **proces 4** včetně všech podprocesů – strategicky nejvýznamnější procesy pro podnik
- **proces 3** (včetně všech podprocesů), **proces 5** a **proces 6** – zlepšení těchto procesů může významně ovlivnit procesy v zóně 1

4.4 Analýza střediska Telekomunikace a procesy v něm probíhající

4.4.1 Charakteristika střediska

Středisko Telekomunikace se zabývá všemi činnostmi potřebnými při výstavbě základnových stanic operátorů mobilních i pevných sítí, působících na území České republiky. Středisko vzniklo v roce 1995 a do dnešní doby zrealizovalo velké množství základnových stanic. (Ukázka realizovaných stanic je uvedena v příloze na konci práce).

V rámci *akviziční činnosti* společnost zajišťuje činnosti, jejichž výsledkem je Akviziční zpráva obsahující všechny údaje potřebné pro rozhodovací proces, zda vybraná lokalita je vhodnou lokalitou pro vybudování základnové stanice.

Základními údaji jsou např. stručný popis lokality, zaměření lokality pomocí GPS, informace o majiteli, zjištění všech inženýrských sítí, projednání a odsouhlasení záměru s majitelem dotčeného pozemku nebo nemovitosti, návrh rozmístění antén a umístění technologie, řešení zabezpečení zásobování elektrickou energií, fotodokumentace apod. Pro provedení všech úkonů spojených s akviziční činností a pro profesionální provedení výstupů disponuje potřebnou odpovídající technikou (osobní počítače, digitální fotoaparáty s kamerami, velkokapacitní tiskárny apod.)

V rámci *povolovacího procesu výstavby včetně závěrečných kolaudací* firma TERMS, a.s. zajišťuje všechny úkony spojené s povolením dané stavby a následnou kolaudací. Zajišťuje všechny potřebné doklady a vyjádření všech dotčených orgánů státní správy a dotčených osob v závislosti na typu povolovacího řízení a ukončení stavby. Firma reaguje pružně na fakt, zda povolovací proces bude probíhat formou územního řízení, stavebního povolení nebo pouze jen formou ohlášení drobné stavby a následné zakončení stavby formou kolaudace nebo oznámení o ukončení stavby. Snahou je, aby povolovací proces dané stavby byl zajištěn v co nejjednodušší a nejefektivnější formě tak, aby stavba mohla být provedena v co nejkratším čase.

Ke každé stavbě je vedena příslušná složka, kde se shromažďují a archivují všechny potřebné doklady vyllynuté z povolovacího procesu, kterou po skončení stavby spolu s dalšími dokumenty (např. projekty) firma předává objednateli.

V rámci **projekční činnosti** se zpracovává projektová dokumentaci základnových stanic všech stupňů. Provádí se architektonické studie, projekty pro stavební povolení, realizační projekty a po skončení výstavby dokumentace skutečného provedení. Veškerou projektovou dokumentaci projektanti firmy provádí jak na stavební část, tak na část technologickou. Projekty obsahují průvodní zprávu, souhrnnou technickou zprávu, požární bezpečnost staveb, situaci, stavební úpravy, konstrukční řešení, elektroinstalaci, technologii a hygienickou zprávu.

Při **výstavbě základnových stanic** společnost provádí a garantuje všechny práce potřebné pro provedení stavebních prací až do momentu, kdy je základnová stanice po stavební stránce připravena k montáži technologie. Všechny práce jsou prováděny dle příslušných EU norem, používají se stavební materiály s příslušnými certifikáty a prohlášeními o shodě.

Na základnové stanici se provádí všechny stavební práce, např. montáž ocelových konstrukcí, montáž technologických prefabrikovaných i sestavných kontejnerů, stavební úpravy majitelem nemovitosti pro budoucí technologickou místnost, rozvody elektrické instalace včetně napojení stanice na zdroj elektřiny, montáž klimatizačních jednotek a další potřebné práce.

Společnost TERMS, a.s. vyvíjí, projektuje, vyrábí a dodává včetně všech potřebných atestů několik druhů technologických kontejnerů (viz kap. 4.3).

Firma TERMS má bohaté zkušenosti s montáží GSM technologie a disponuje kvalitním kádrem vysoce kvalifikovaných pracovníků. V sídle firmy disponuje technickým oddělením pro montáž technologie GSM, DCS, UMTS. Provádí montáž GSM a MW antén, instalaci napájecích kabelů a vnitřních jednotek.

V rámci **testování a oživení základnové stanice** firma provádí zaintegrování mikrovlnných skoků do sítě, otestování MW skoku, testování kvality napájecích kabelů, oživení základnových stanic.

V rámci **servisní činnosti** a bezproblémového chodu základnové stanice poskytuje širokou škálu služeb pro mobilní operátory. Zejména se jedná o úpravu okolí stanic, sekání trávy, údržbu oplocení, přístupových cest, vegetace, úklidy vnitřků základnových stanic a jiné potřebné činnosti pro zabezpečení bezporuchové funkce stanic, servisní zásahy do technologie, přidávání sektorů na stanicích a jejich posílení, výměny vadných zařízení apod.

Tab. 4 zobrazuje objem činností střediska Telekomunikace v letech 2001 – 2004. Z uvedených údajů je patrné snížení objemu činnosti na nových zakázkách, jenž je způsobeno poklesem množství nových zadání ze strany investorů. Naopak výraznější nárůst zakázek je zaznamenán v oblasti rekonfigurací. Tento nárůst vysvětluje stále velmi intenzivní technologický vývoj na trhu telekomunikačních služeb, který se neobejde bez zásahů na stávající základnové stanice a výměn starých technologických zařízení za moderní apod.

Objem činností střediska Telekomunikace v letech 2001 – 2004

Tab. 4

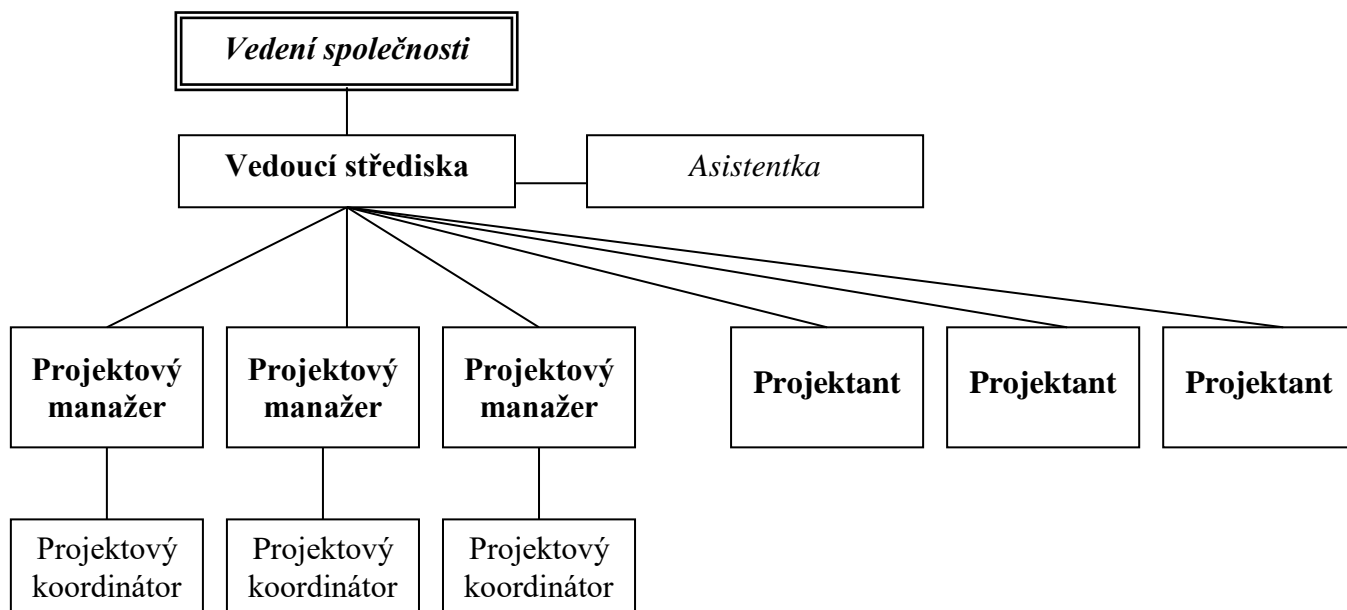
Druh činnosti	2001	2002	2003	2004
Akvizice	36	28	15	15
Projekce	90	65	50	45
Inženýrská činnost	56	38	5	13
Greenfield A	50	40	31	32
Rooftop	76	31	39	25
Rekonfigurace	36	46	61	75

Pramen: TERMS, a.s.

4.4.2 Řízení procesů ve středisku

Schéma 22 představuje strukturu pracovníků ve středisku Telekomunikace. Středisko i personální struktura prochází permanentním vývojem, v současné době má organizační schéma střediska uvedenou podobu.

Vedle vedoucí střediska jsou klíčovými osobami ve středisku projektoví manažeři (v současnosti v počtu 3 osob), kteří řídí a dohlíží na činnosti jednotlivých projektových koordinátorů (v současnosti v počtu 6 osob, z toho 3 externisté). Nepostradatelnými články procesů ve středisku jsou projektanti (v počtu 6 osob).



Pramen: zpracováno autorkou

Náplň práce pracovníků střediska Telekomunikace představují jednotlivé procesy probíhající ve středisku a konkrétní činnosti všech pracovníků jsou následující:

Vedoucí střediska

- jedná se zákazníkem
- udává směr chodu celého střediska
- rozděluje zakázky mezi jednotlivé projektové manažery a projektové koordinátory
- organizuje pravidelné týdenní porady střediska a účastní se jich
- účastní se pravidelných týdenních meetingů s investorem

Projektový manažer

- řídí veškeré činnosti spojené s akvizicí
- je zodpovědný za proces akvizice
- dohlíží na pracovní postupy a činnost projektových koordinátorů

- účastní se pravidelných týdenních porad střediska
- účastní se dle potřeby meetingů s investorem
- má na starosti vlastní svěřené zakázky

Projektový koordinátor

- přímo se účastní všech akvizičních činností
- zpracovává akviziční zprávy a předávací protokoly
- účastní se obhlídek lokalit, zhotovuje fotografie a zpracovává je
- jedná s dotčenými orgány, s majiteli pozemků, zajišťuje veškerá povolení a souhlasy
- zajišťuje podpis nájemních smluv, provozního deníku
- informuje o průběhu akvizice projektového manažera
- účastní se pravidelných týdenních porad střediska

Projektant

- účastní se obhlídek lokalit
- zpracovává veškerou výkresovou dokumentaci

Asistentka

- zadává zakázky do informačního systému firmy
- kontroluje průběh a plnění informačního systému tak, aby byl maximálně aktuální
- zpracovává, zatřídí a archivuje dokumentaci a připravuje dokumentaci k předání
- sleduje termíny odevzdávání jednotlivých podkladů
- účastní se pravidelných porad střediska a v případě potřeby meetingů s investorem

4.4.3 Procesní mapa a procesní analýza ve středisku

Proces akvizičních činností, které jsou nezbytné k zahájení samotného procesu výstavby základnových stanic, má v současné době ve středisku následující podobu, jak je patrné z *Tab. 5*.

<i>Proces</i>	<i>Podproces</i>
0. Jednání se zákazníkem	
1. Zadání od zákazníka	
	1a. Zpracování zakázky do IS
	1b. Přidělení zakázky projektovému manažeru a následně projektovému koordinátoru
2. Předběžná akviziční zpráva	
	2a. Zpracování fotografií
	2b. Zpracování zprávy v tištěné a elektronické podobě
	2c. Odeslání zprávy investorovi
3. Zpráva o výběru kandidáta	
4. Obhlídka lokality, zpráva o obhlídce	
	4a. Obhlídka lokality
	4b. Ověření viditelnosti protistran
	4c. Pořízení fotografií
	4d. Zpracování fotografií
	4e. Vyhotovení podrobné zprávy
	4f. Odeslání zprávy investorovi
5. Výsledná akviziční zpráva – potvrzení souhlasu investora	
6. Zpracování projektů	
7. Zpracování nájemních smluv a příložených dokumentů	
	7a. Vypracování nájemní smlouvy
	7b. Zajištění podpisů všech smluvních stran
	7c. Odeslání smlouvy investorovi
8. Zajištění souhlasu všech dotčených orgánů	
	8a. Zajištění souhlasu KHS
	8b. Zajištění souhlasu ÚCL
	8c. Zajištění souhlasu VUSS

Pokračování Tab. 5 na str. 64

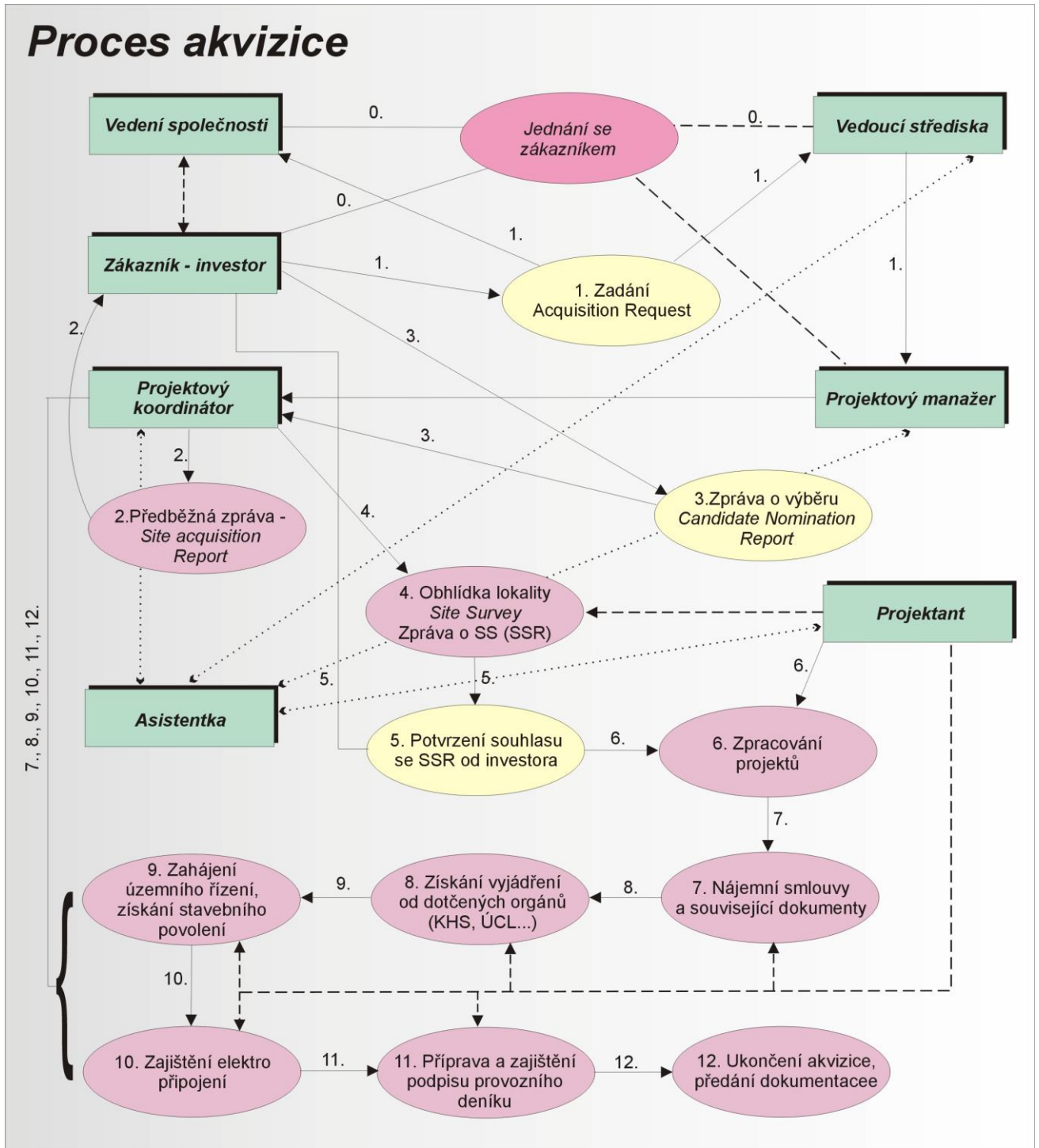
	8d. Zajištění souhlasu HZS
	8e. Zajištění souhlasu ostatních orgánů (VAK, JČP, ...)
9. Zahájení územního řízení, získání stavebního povolení	
	9a. Podání žádosti o zahájení ÚŘ/SP
	9b. Obdržení stavebního povolení
10. Zajištění elektropřípojky	
11. Zajištění podpisu provozního deníku	
	11a. Zpracování provozního deníku
	11b. Zajištění podpisu provozního deníku
12. Ukončení akvizice, předání dokumentace	
	12a. Kolaudace s nabytím právní moci
	12b. Zkompletování veškeré dokumentace
	12c. Zpracování předávacích protokolů, předání dokumentace investorovi

Pramen: zpracováno autorkou

Po ukončení akvizičních činností se mohou začít provádět stavební a montážní práce a spouští se samotný proces výstavby základnové stanice.

Na základě Tab. 5 a ostatních výše uvedených skutečností byla stejně jako v rámci analýzy střediska *Výroba kontejnerů* i ve středisku *Telekomunikace* vypracována procesní mapa zobrazující jednotlivé kroky celého procesu akvizice tak, jak v současné době ve středisku probíhá.

Procesní mapa dále obsahuje jednotlivé osoby účastnící se procesu a šipkami jsou znázorněny souvislosti a návaznosti jednotlivých částí procesu. Procesní mapa je uvedena na *Schématu 23*.



Pramen: zpracováno autorkou

Stejně jako v podkapitole 4.3 u procesní analýzy výroby technologických kontejnerů jsem i při analýze současného stavu procesů ve středisku *Telekomunikace* na základě výše uvedené analýzy střediska vyzdvihla čtyři kritické faktory úspěchu (KFÚ), které mají klíčový význam pro úspěch činnosti celého střediska a následně i celého podniku.

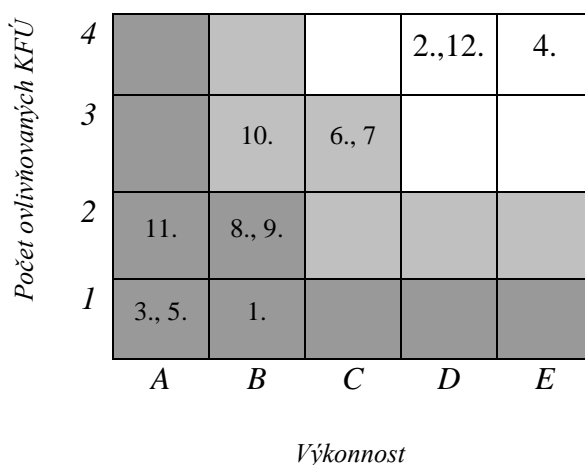
Kritické faktory úspěchu (KFÚ)

1. vysoká úroveň spokojenosti zákazníka
2. vysoká kvalita odvedené práce
3. dodržování časových požadavků (termínů)
4. perspektivní spolupráce a možnost navázání dlouhodobých obchodních vztahů




Jednotlivé procesy byly následně zaneseny do mapy priorit tak, aby bylo zřejmé, které procesy je nutné v rámci zefektivnění chodu střediska přeprojektovat. Mapa priorit s čísly jednotlivých procesů je uvedena na *Schématu 24*.

Stanovení priority procesů – mapa priorit

Schéma 24



Legenda:

	Zóna 1 Vysoká priorita
	Zóna 2 Střední priorita
	Zóna 3 Nízká priorita

Výkonnost:

- A = vynikající výkonnost
- B = dobrá výkonnost
- C = ucházející výkonnost
- D = neodpovídající výkonnost
- E = špatná výkonnost

Pramen: zpracováno autorkou

Na základě mapy priorit a procesní analýzy jsem dospěla k závěru, že by měly být pro přeprojektování vybrány zejména tyto procesy probíhající v rámci akvizice ve středisku *Telekomunikace*:

Zóna 1 s nejvyšší prioritou:

Proces 2 – Zpracování předběžné akviziční zprávy

Proces 4 – Obhlídka lokality, zpracování podrobné zprávy

Zlepšení těchto procesů přispěje zejména ke eliminaci problémů spojených s nedodržením termínů určených zákazníky, ačkoli je průběh obou procesů do jisté míry závislý na neovlivnitelných okolnostech (např. fotografie potřebné k vyhotovení dokumentací není možno pořídit při nepříznivém počasí – v podzimních a zimních měsících dochází z důvodu nízké viditelnosti k neplnění termínů a je potřeba při přeprojektování těchto procesů vzít v úvahu i tyto skutečnosti).

Proces 12 – Ukončení akvizice, předání dokumentace zákazníkovi

Tento proces je nutno též přeprojektovat z podobných důvodů jako procesy 2 a 4 a taktéž z důvodu zkvalitnění odváděné práce. Je potřeba kompletovat dokumentaci k předání včas a úplně, aby nedocházelo ke zbytečným časovým ztrátám spojených s reklamací odevzdané dokumentace od zákazníka, posunu fakturace a spuštění samotných stavebních a montážních prací.

Zóna 2 se střední prioritou:

Proces 6 – Zpracování projektů

Proces 7 – Zpracování nájemních smluv a příložených dokumentů

Všechny tyto procesy je potřeba zrychlit a zkvalitnit opět z důvodů dodržování termínů a vyhnout se chybám v projektech a smlouvách a následným přepracováním těchto projektů a smluv. I zde je dodržení naplánovaných termínů do jisté míry ovlivněno vnějšími faktory (např. uzavření nájemní smlouvy je při velkém počtu vlastníků budovy či pozemku záležitostí dlouhodobou, čeká se na konání schůze vlastníků, projednání smlouvy apod.).

5. Projekt na zavedení procesního managementu

5.1 Význam zavádění procesního řízení v podniku

Nezbytný a základní krok při zavádění procesního managementu obnáší zejména nalezení nového smyslu a účelu práce celého podniku a taktéž přehodnocení dosavadního zaměření práce podniku směrem k novému myšlení. Nedílnou součástí tohoto kroku jsou personální změny – zajištění lidí s požadovanými vědomostmi a vlastnostmi.

Aby podnik nastoupil cestu ke své restrukturalizaci, potřebuje pro to mít důvod. Neexistuje podnik, ani management, který by začal provádět mnohdy drastická opatření bez závažného důvodu. Společnost TERMS, a. s. je stále více a více vystavována útokům konkurence a i to může být důvodem k úvahám o přehodnocení některých procesů.

V souvislosti s činností středisek *Výroba kontejnerů* a *Telekomunikace* je evidentní, že investor má zcela individuální požadavky, co se týče technických parametrů technologických kontejnerů i akviziční činnosti při výstavbě základnových stanic, a je proto pro společnost nezbytné umět těmto požadavkům i nadále vyhovovat. Dostává se zde na první místo zákazník a jeho individuální přání.

V návaznosti na výše uvedené poznatky a skutečnosti jsem provedla ve společnosti TERMS, a. s. a návrh na přípravu podniku k uplatnění procesního managementu. Procesní management se má zavádět vždy v celém podniku. Středisko *Výroba kontejnerů* a zejména středisko *Telekomunikace* jsou jedny z pilířů současné činnosti podniku a také jsou relativně samostatnými podnikovými útvary, proto se uvedené analýzy a následující návrhy vztahují pouze na tato střediska, což v důsledku bude mít vliv na podnik jako celek.

5.2 Přehodnocení procesů a jeho výsledky ve středisku Výroba kontejnerů

5.2.1 Přeprojektování procesů ve středisku a návrh nové procesní mapy

Při návrhu nového řízení procesu výroby technologických kontejnerů je využito zejména následujících principů procesního managementu uplatňovaných kontinuální cestou: integrace a komprese prací, delinearizace prací, princip nejvýhodnějšího místa realizace (principy procesního řízení – viz TRUNEČEK [25]).

Činnost s pořadovým číslem **3**, kterou dle starého stavu vykonává asistentka, bude eliminována, resp. integrována k činnosti první a druhé a bude ji vykonávat sám mistr výroby, který bude mít přístup k informačnímu systému. Zároveň tedy podprocesy **3a** (zápis do plánu výroby), **3b** (přiřazení výrobního čísla) a **3c** (aktivace technologického postupu) budou v kompetenci mistra výroby.

Další změnou prošla organizace samotné výroby, procesu **4**. Jak je uvedeno v kap. 4, výrobu provádí 6 dělníků ve výrobní hale, samostatně. Významnou změnou by v této oblasti bylo vytvoření autonomního procesního týmu po 6 členech, který by zajišťoval celý proces výroby. Je proto nezbytné, aby všichni dělníci znali celý postup výroby kontejneru (což bude vyžadovat zaškolení pracovníků na požadovanou úroveň) a aby se tudíž mohli při práci zastupovat. Výroba tak nebude závislá na výkonu každého pracovníka zvlášť, nýbrž na výkonu celé skupiny. Celá výroba se vytvořením týmu urychlí.

Funkce mistra výroby se transformuje do role kouče, který bude týmu k dispozici pro případ pomoci a jeho úkolem bude zadávat jednotlivé dokončené etapy práce, které tým provede, do systému, čímž se vyloučí další podprocesy, a to předávání informací o fázi výroby asistentce. I tímto krokem se samotný proces výroby urychlí.

Důležitým a nezbytným předpokladem fungování navrženého procesního řízení je přístup mistra výroby k informačnímu systému, ke kterému měla v předešlém stavu přístup asistentka. Mistr výroby bude zadávat informace do systému a funkce asistentky by se tak omezila na průběžné sestavování cenové specifikace v závislosti na již dokončených fázích výroby.

V dřívějším stavu se cenová specifikace sestavovala až po dokončení výroby, což je do jisté míry výhodné a žádoucí. Ale v souvislosti s úsporou času při řízení výroby je možno sestavovat cenovou specifikaci již v průběhu dokončování jednotlivých fází výroby, stejně jako projektové dokumentace k výrobku je možné vykonávat již v průběhu výroby. V tomto případě je prioritní získat kvalifikovaného a zkušeného pracovníka, který by zvládal jak projekční činnost, tak vytváření cenové specifikace, čímž by se úplně eliminovala role asistentky v této oblasti.

5.2.2 Výsledky přeprojektování procesů

Nejvýznamnějším přínosem přeprojektování procesů ve středisku je časová úspora. Srovnání časové náročnosti starého a nového modelu procesů ve středisku zobrazuje *Tab. 6*.

Komparace časové náročnosti starého a nového stavu procesů Řízení výroby technologických kontejnerů

Tab. 6

<i>Starý stav</i>		<i>Nový stav</i>	
<i>Proces</i>	<i>Ukončení procesu</i>	<i>Proces</i>	<i>Ukončení procesu</i>
Zadání od investora vedoucímu výroby	1. den	Zadání od investora vedoucímu výroby	1. den
Předání mistrovi výroby	1. den	Předání mistrovi výroby	1. den
Předání asistentce	1. den	Výroba kontejneru	18.den
Výroba kontejneru	20. den	Zhotovení průvodní dokumentace	19. den
Zhotovení průvodní dokumentace	25. den	Sestavení cenové specifikace	19. den
Sestavení cenové specifikace	26. den	Zaslání cenové specifikace ke schválení	19. den
Zaslání cenové specifikace ke schválení	26. den	Obdržení vyjádření k cen. specifikaci + zaslání objednávky	24. den
Obdržení vyjádření k cen. specifikaci + zaslání objednávky	31. den	Fakturace	24. den
Fakturace	31. den	Doprava na místo	24. den
Doprava na místo	31. den		
Délka trvání starého procesu	31 dní	Délka trvání nového procesu	24 dní

Pramen: zpracováno autorkou

Z *Tab. 6* vyplývá časová úspora cca 7 dní, což představuje zkrácení doby celého procesu o 25 %. Tato úspora je způsobena jednak eliminací nedůležitých činností (předání zadání od investora asistentce), dále týmovou prací při samotné výrobě, která by mohla výrobu zkrátit o 2 – 3 dny a dále delinearizací prací, kdy souběžně probíhala výroba, zhotovování technické dokumentace a sestavování cenové specifikace.

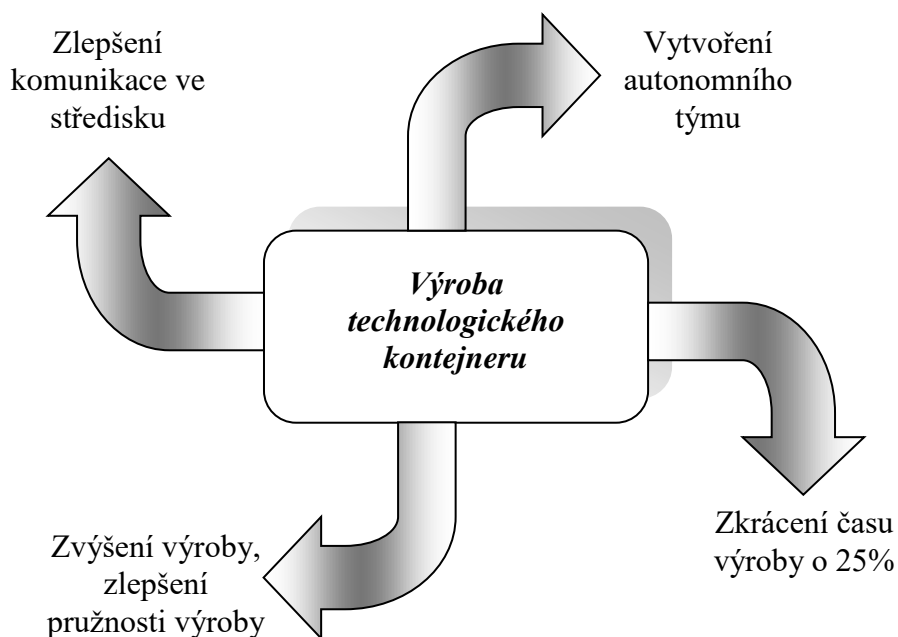
V této fázi je důležité si uvědomit, že navržené schéma výroby technologických kontejnerů má ještě určité nedostatky a nebyly brány v úvahu všechny okolnosti, které samotnou výrobu ovlivňují. Byla navržena pouze příprava a nastíněn postup, kterým by výroba mohla být optimalizována. Nejdůležitějšími kroky v rámci této přípravy tedy byly:

- příprava pracovníků, vytvoření tzv. „učící se organizací“
- vytvoření autonomních týmů pracovníků provádějících výrobu kontejnerů
- zvýšení pravomocí pracovníků, eliminace zbytečných procesů, integrace a delinearizace prací

Uvedené nejvýznamnější přínosy přeprojektování procesů ve středisku jsou uvedeny na *Schématu 26*.

Shrnutí výsledků a přínosů přeprojektování procesů

Schéma 26



Pramen: zpracováno autorkou

5.3 Přehodnocení procesů a jeho výsledky ve středisku Telekomunikace

Středisko *Telekomunikace* ve firmě TERMS, a.s. je dlouhodobě nejvýnosnějším střediskem podniku. Přispívá k tomu zejména dlouholetá úspěšná spolupráce s významným partnerem Eurotel Praha, spol. s r.o. Nicméně společnost v posledních letech navázala další významné obchodní vztahy se společností Vodafone, a.s. V současnosti se tedy zaměření střediska Telekomunikace orientuje na zakázky pro Eurotel spol. s r.o. a na zakázky pro Vodafone, a.s.

I přes stabilní spolupráci i výsledky je potřeba vyrovnávat se se změnami, které středisko provázejí, zejména při spolupráci s Vodafone, a.s., která se stále vyvíjí. Středisko se snaží s tímto partnerem najít ideální formu komunikace, jež by zajistila perspektivní obchodní vztahy. Jedná se zejména o nutnost vyrovnat se s neustále se měnícími požadavky ze strany investora, narůstajícím počtem zakázek a s tím souvisejícím doplňováním kvalitních lidských zdrojů – tzv. znalostního kapitálu.

Z tohoto důvodu jsem se soustředila na přeprojektování klíčových procesů v tomto středisku, které by přispělo k trvalému úspěšnému rozvoji střediska a v konečném důsledku i rozvoji efektivního chodu celého podniku.

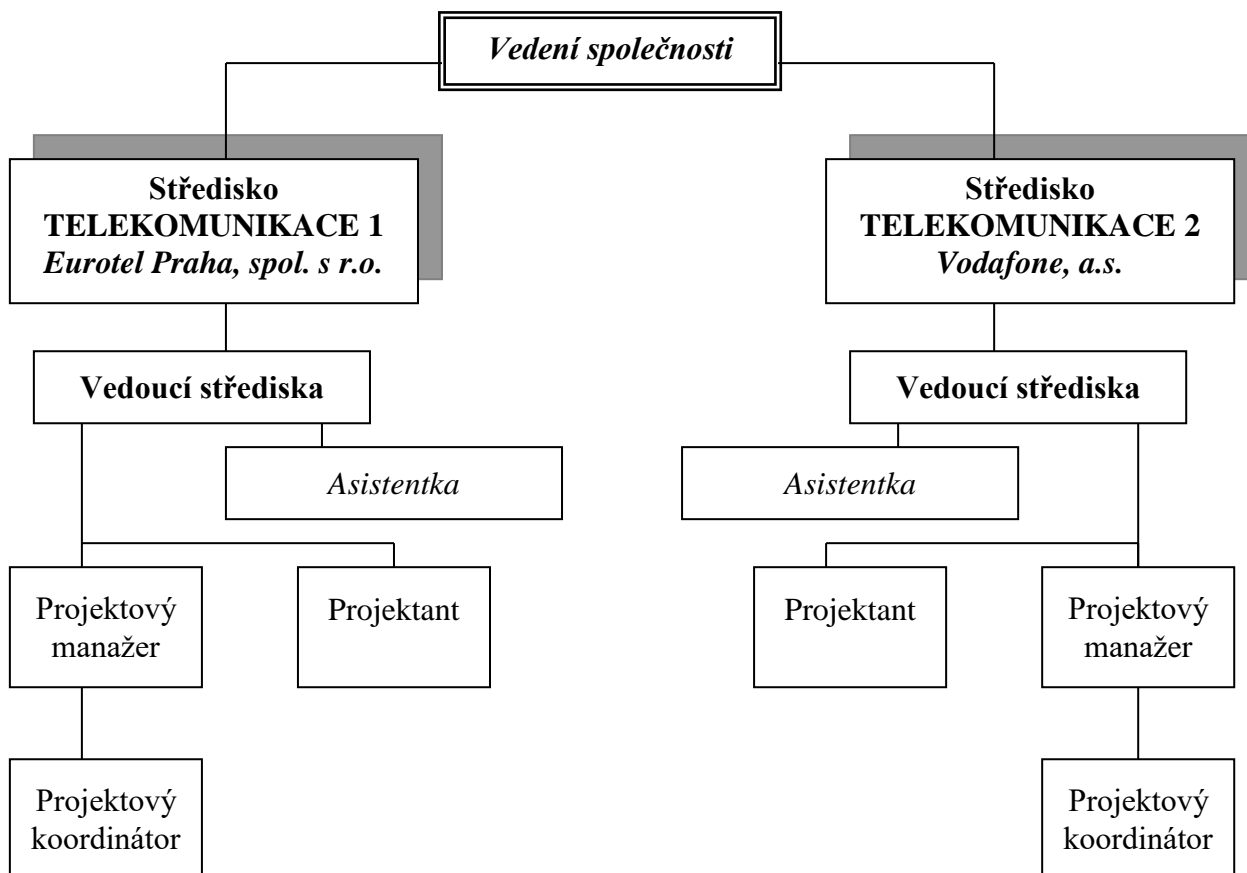
5.3.1 Přeprojektování procesů ve středisku

Z podkapitoly 4.4 jsou patrné skutečnosti, které vedou k nutnosti přeprojektování klíčových procesů – zejména je nutné dodržovat termíny realizace jednotlivých prací, urychlení celého procesu akvizice a zkvalitnění výstupů.

Prvním významným krokem při přeprojektování procesů ve středisku, od kterého se bude odvíjet další postup, bude reorganizace samotného střediska. Středisko *Telekomunikace* bude vhodné rozdělit na dvě relativně samostatná střediska – středisko ***Telekomunikace 1***, které se bude zabývat výstavbou základnových stanic pro mobilního operátora Eurotel Praha, spol. s r. o. a středisko ***Telekomunikace 2*** určené pro výstavbu základnových stanic pro mobilního operátora Vodafone, a.s. Klíčovým důvodem k tomuto rozdělení je užší specializace jednotlivých středisek, lepší možnost kontroly a sebekontroly, průhlednější a jednoznačné výsledky a zvýšení celkové efektivnosti práce.

Každé středisko bude reprezentovat samostatný tým pracovníků: vlastní vedoucí střediska, projektoví manažeři, projektoví koordinátoři, projektanti a asistentka. *Schéma 27* zobrazuje navrhované řešení rozdělení střediska. Náplň práce jednotlivých pracovníků ve středisku zůstane stejná, pouze bude specializovaná na práci pro konkrétního investora. Nové pracovníky zatím nebude nutné přijímat.

Schéma 27



Pramen: zpracováno autorkou

Oba týmy v jednotlivých střediscích se budou lépe orientovat v jednotlivých zakázkách a budou moci lépe a pružněji reagovat na požadavky investora a jejich změny, protože ačkoli je proces práce pro oba operátory téměř totožný, v mnoha případech se však mohou požadavky společnosti Eurotel a společnosti Vodafone lišit. Rozdělením střediska na dvě samostatné jednotky tak budou specifické požadavky investora lépe akceptovatelné a zakázky efektivněji realizované.

Dále při zavádění principů procesního řízení v uvedeném středisku, resp. střediscích, bude využití principu znalostní a informační bezbariérovosti. Tento princip bude reprezentován vyvinutím dvou identických informačních systémů, ve kterých budou zaneseny jednotlivé zakázky od obou investorů a monitorovány jednotlivé kroky celého procesu vývoje zakázek. Do informačního systému budou mít přístup všichni členové procesního týmu, budou do něho moci zanášet informace a budou tudíž permanentně aktuálně informováni o průběhu činností na jednotlivých zakázkách.

Následujícím krokem bylo zaměření se na klíčové nejvýznamnější procesy a navržení optimálního způsobu, který by zabezpečil jejich zefektivnění.

Přehodnocení nejvýznamnějších procesů (v návaznosti na kap. 4.4.)

Proces 2 – Zpracování předběžné akviziční zprávy

Proces 4 – Obhlídka lokality, zpracování podrobné zprávy

Proces 6 – Zpracování projektů

Proces 7 – Zpracování nájemních smluv a příložených dokumentů

Proces 12 – Ukončení akvizice, předání dokumentace zákazníkovi

Hlavním problémem současného stavu ve středisku je nedodržování termínů, jenž vychází z mnoha skutečností, často neovlivnitelných. Řešením této situace by bylo uplatnění principů procesního řízení, zejména principu integrace prací, delinearizace prací, principu nejvýhodnějšího místa realizace a uplatnění týmové práce.

Časové nároky a termíny je třeba dodržovat, a proto musí každý projektový manažer, resp. projektový koordinátor detailně znát svěřenou zakázku a rozložit svou práci tak, aby byl schopen kdykoli využít vhodného počasí, úředních hodin a ostatních okolností ovlivňujících časový harmonogram zakázky.

Navrhují maximálně využít týmové práce ke zpružnění celého procesu a také využívat dat v informačním systému ke kontrole a ověření dohodnutých termínů.

Princip delinearizace prací bude uplatněn zejména v přeprojektování procesu 12 – předání dokumentace zákazníkovi. V současném stavu se dokumentace kompletuje a sestavuje až po získání všech podkladů k ukončení akvizice (vyjádření příslušných orgánů, získání certifikátů, stavebního povolení apod.). Využitím uvedeného principu bude možno dokumentaci kompletovat průběžně během celé fáze akvizice tak, jak budou jednotlivá povolení a dokumenty ve středisku k dispozici.

K urychlení práce na nájemních smlouvách, žádostech o vyjádření dotčených orgánů bude též sloužit vyvinutý informační systém, ve kterém budou uloženy „vzorové dokumenty“. Tyto dokumenty bude každý projektový manažer, resp. projektový koordinátor moci použít pro každou konkrétní zakázku a nebude tak třeba každou žádost, každou nájemní smlouvu a ostatní dokumenty vždy znovu celé sestavovat, ve vzorovém dokumentu se upraví specifika a celý povolovací a vyjadřovací proces tak bude značně urychlen.

5.3.2 Výsledky přeprojektování procesů

Výsledkem navrženého postupu zavedení procesního řízení bude zejména urychlení celého procesu akvizičních činností, užší specializace týmů pro konkrétního investora za účelem lepšího porozumění a plnění jeho požadavků, dále zlepšení komunikace ve střediscích díky uplatnění týmové práce a zavedení informačních systémů. Konkrétní výsledky a nástroje, kterými jich bylo dosaženo, shrnuje *Tab. 7*.

Výsledky a přínosy přeprojektování procesů

Tab. 7

<i>Proces</i>	<i>Hlavní stávající problém</i>	<i>Řešení procesním přístupem</i>
<i>Proces 2 – Zpracování předběžné akviziční zprávy</i>	Nedodržování termínů.	Delinearizace práce, lepší organizace pracovního času a využití IS.
<i>Proces 4 – Obhlídka lokality, vypracování podrobné zprávy</i>	Nedodržování termínů.	Lepší organizace pracovního času, integrace prací, využití týmové práce.
<i>Proces 6 – Zpracování projektů</i>	Chyby v projektech, nedodržování termínů.	Zlepšení komunikace, využití týmové práce.
<i>Proces 7 – Zpracování nájemních smluv a dalších dokumentů</i>	Nedodržování termínů, dlouhá jednání.	Využití vzorových dokumentů v rámci IS, delinearizace prací.
<i>Proces 12 – Ukončení akvizice, předání dokumentace zákazníkovi</i>	Nedodržování termínů, chyby v dokumentaci.	Delinearizace prací, využití týmové práce, IS.

Pramen: zpracováno autorkou

K uvedeném návrhu nebylo potřeba vytvářet novou procesní mapu, jelikož nedošlo k samotné změně rozvržení jednotlivých procesů, došlo pouze k přeprojektování a přehodnocení jednotlivých kroků procesu a k jejich zefektivnění.

Nejdůležitějším výsledkem zavedení procesního řízení a přeprojektování procesů ve středisku Telekomunikace bude nalezení cesty k dodržování termínů daných investorem, které je předpokladem další úspěšné spolupráce, získání nových zakázek a zlepšení prestiže firmy v očích zákazníka a celkové konkurenceschopnosti firmy. Tyto přínosy se samozřejmě projeví i v budoucích finančních výsledcích firmy.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný stav procesů a výsledků ve společnosti TERMS, a.s. a na základě této analýzy zpracovat návrh na přeprojektování procesů přispívající ke zlepšení celkové podnikatelské pozice společnosti na trhu.

Zavádění procesní organizace firem a zákaznické orientace jejich procesů je jedním z významných trendů v získávání větší konkurenceschopnosti, dosahování vyšší produktivity, efektivnosti firem a udržení jejich postavení v dnešním dynamickém tržním prostředí. Moderní management dává náměty, jak správně koncipovat hledání příležitostí k úspěchu, uvést je do pohybu a dovést do etapy úspěšného fungování. Orientuje vedoucí pracovníky na identifikaci i způsoby zajištění kvality jejich manažerské práce.

Každá firma v nové době bude potřebovat vysokou úroveň systému řízení. Pro přežití se bude muset naučit mnohem lépe získávat, zpracovávat a využívat informace. A to nejen lépe oproti minulosti, ale také lépe než konkurence.

Změny společnost TERMS, a. s. provázely a stále provázejí. Z počátku se všechny činnosti orientovaly na vytvoření stabilní tržní pozice a budování firmy, která v České republice nebyla ještě zcela samozřejmostí. Telekomunikace se rozvíjela, nyní je téměř na vrcholu. S rostoucí působností a kladením požadavků na podnik, s rostoucí konkurencí a nasycením trhu je nutné organizaci postupně pozměňovat, aby mohla dostatečně flexibilně reagovat na požadavky trhu. K dalšímu rozvoji je nezbytné, aby firma zhodnotila své silné a slabé stránky a příležitosti a pokusila se je využít k posílení své tržní pozice.

Společnost TERMS, a. s. se nachází pod tlakem nových požadavků zákazníků, netrpělivého očekávání akcionářů, domácí i zahraniční konkurence a také neustále se rozvíjejících informačních a komunikačních technologií.

Na trhu působí již šestnáctým rokem a za tuto dobu si vybudovala stabilní tržní pozici. V oblasti poskytování telekomunikačních služeb a výroby technologických kontejnerů je současný trh již částečně nasycen, a proto společnost hledá nové perspektivní trhy. Stejně tak jako hledání nových trhů a zákazníků by pro firmu mělo být prvořadé také hledat nové možnosti využití vlastních zdrojů, jak hmotných tak nehmotných.

Uvedený návrh procesního řízení přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, přičemž hlavní podíl na tomto zlepšení je přiřazen přehodnocení procesu výroby technologických kontejnerů a přehodnocení procesů v rámci akvizičních činností střediska

Telekomunikace. Technologické kontejnery tvoří významnou položku v celkových tržbách společnosti stejně jako poskytování služeb a výrobků střediskem *Telekomunikace*. Nedílnou součástí návrhu bylo zamyšlení se nad intelektuálním (znalostním) kapitálem podniku a zejména vytvoření autonomních týmů, které budou schopny pružně reagovat na stále náročnější požadavky zákazníků. Týmy jako prvky pružných organizačních struktur patří k současným podnikům stejně jako inovace, projekty, znalosti nebo informace.

Při zpracování návrhu byly v obou střediscích využity tyto principy procesního řízení: několik prací je sjednoceno do jedné, kroky celého výrobního procesu jsou vykonávány v přirozeném sledu, kde posloupnost odpovídá skutečné potřebě, byla využita delinearizace prací, kdy souběžně probíhá několik prací a nedochází tak ke zbytečným časovým ztrátám.

Výsledkem zpracovaného návrhu procesního řízení ve výrobě kontejnerů je časová úspora doby výroby jednoho technologického kontejneru o téměř 25%, což je vzhledem k množství vyrobených produktů velkým přínosem. Byla navržena příprava podniku, resp. střediska na tuto změnu a nastíněn postup, kterým by výroba mohla být optimalizována.

Nejvýznamnějším přínosem zavedení procesního řízení ve středisku *Telekomunikace* bylo rozdělení střediska na dvě relativně samostatná střediska za účelem užší specializace práce, lepší možnosti kontroly a zvýšení celkové efektivity práce. Významným přínosem pro uvedené středisko bylo nalezení cesty k dodržování termínů daných zákazníkem, které je předpokladem budoucí úspěšné spolupráce a zvýšení celkové konkurenceschopnosti.

Je třeba hledat stále nová řešení, která firmu ještě pružněji než doposud přiblíží potřebám zákazníků a trhu. Má-li se firma stát úspěšnou, je neustále žádoucí produkovat nové znalosti, šířit je po celém podniku a rychle je přeměňovat v nové technologie a výrobky.

Firmě *TERMS*, a.s. rozhodně nechybí technická invence a dovednost. Dosahuje permanentních úspěchů v poskytování svých produktů a služeb, silnou stránkou jsou i vysoce kvalifikovaní a loajální pracovníci. V jistotě dosahování naplánovaných cílů však mírně zaostává za progresivními zahraničními firmami. Chce-li zvýšit svoji konkurenční schopnost, pak zvládnutí moderního procesního řízení je nutným předpokladem a dobrým začátkem.

7. Přehled použité literatury

Publikace :

- [1] ANSOFF, I.: *The New Corporate Strategy*. USA, New York: McGraw Hill, 1988. ISBN 0471629502.
- [2] BOBOŠÍK, P.: „Nový přístup k podnikovému řízení“. *Sborník 2. ročníku odborné konference s mezinárodní účastí Management a ekonomika '99*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-011-3.
- [3] CARDA, A., KUNSTOVÁ, R.: *Workflow – Řízení firemních procesů*. Praha: Grada, 2001. 136 s. ISBN 80-247-0200-2.
- [4] CRAINER, S.: *Moderní management – Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
- [5] DĚDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179603.
- [6] DRUCKER, P. F.: *Řízení v době velkých změn*. Praha: Management Press, 1998. 285 s. ISBN 80-85943-78-6.
- [7] DRUCKER, P. F.: *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. 188 s. ISBN 80-7261-098-8.
- [8] FILIPOVÁ, A.: „Reengineering jako východisko?“. *EKOMA '99 – Ekonomika a management podniků v podmínkách jejich restrukturalizace. Sborník z konference s mezinárodní účastí (Lázně Bohdaneč, 7. – 8.9. 1999)*. Univerzita Pardubice, 1999. ISBN 80-7194-220-0.
- [9] GREEN, K., HANKE, O.: *Řízení v krizových situacích – příklady efektivních strategií*. Praha: Management Press, 2004. 191 s. ISBN 80-7261-104-6.
- [10] HAMMER, M., CHAMPY, J.: *Reengineering: radikální proměna firmy*. Praha: Management Press, 1995. 212 s. ISBN 80-85603-73-X.
- [11] HLBOCKÁ, M.: „Mapovanie procesov“. *EKOMA '99 – Ekonomika a management podniků v podmínkách jejich restrukturalizace. Sborník z konference s mezinárodní účastí (Lázně Bohdaneč, 7. – 8.9. 1999)*. Univerzita Pardubice, 1999. ISBN 80-7194-220-0.

- [12] HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita – Provozně ekonomická fakulta, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
- [13] CHLÁDEK, P.: „*Procesní uspořádání jako cesta ke zvýšení výkonnosti organizace*“. *Sborník 2. ročníku odborné konference s mezinárodní účastí Management a ekonomika '99*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-011-3.
- [14] JUROVÁ, M.: „*Procesní přístup v logistice*“. *Sborník 2. ročníku odborné konference s mezinárodní účastí Management a ekonomika '99*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-011-3.
- [15] KOTTER, J. P.: *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [16] MALÝ, M., DĚDINA, J.: *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1996. 170 s. ISBN 80-7178-064-1.
- [17] MLÁDKOVÁ, L.: *Management znalostí*. Praha: VŠE, 2003. 156 s. ISBN 80-86419-51-7.
- [18] PITRA, Z.: *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha: Grada, 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4.
- [19] ROBSON, M., ULLAH, P.: *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. Praha: Management Press, 1998. 178 s. ISBN 80-85943-64-6.
- [20] SCULLEY, J., BYRNE J. A.: *Odysea – od Pepsi k Apple*. Praha: Management Press, 1994. 400 s. ISBN 80-85603-51-9.
- [21] TICHÁ, I.: „*Základní charakteristiky učící se organizace*“. *EKOMA '99 – Ekonomika a management podniků v podmínkách jejich restrukturalizace. Sborník z konference s mezinárodní účastí (Lázně Bohdaneč, 7. – 8.9. 1999)*. Univerzita Pardubice, 1999. ISBN 80-7194-220-0.
- [22] TRUNEČEK, J.: „*Procesní řízení a jeho vliv na rozvoj firmy – Vize efektivně řízeného podniku na prahu jedenadvacátého století*“. *Sborník 2. ročníku odborné konference s mezinárodní účastí Management a ekonomika '99*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-011-3.
- [23] TRUNEČEK, J. a kol.: *Management v informační společnosti – učební texty pro bakalářské studium*. Praha: VŠE, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
- [24] TRUNEČEK, J.: *Případové studie k předmětu Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí*. Praha: VŠE, 2001. 128 s. ISBN 80-245-0247-X.
- [25] TRUNEČEK, J.: *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí – učební texty pro předmět Management změny*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-083-0.

- [26] VLČEK, R., KOTLASOVÁ, E., VEBER, J.: *Management marketingu, inovací a kvality*. Praha: VŠE, 1992. ISBN 80-7079-974-9.
- [27] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Management – Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- [28] VONDRÁK, I.: „*Modelování podnikových procesů – nástroj zavádění procesního řízení*“. *Sborník 2. ročníku odborné konference s mezinárodní účastí Management a ekonomika '99*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-011-3.

Internetové zdroje :

- URL: <www.terms.cz> [cit. 2005-12-06]
- URL: <www.ipm-plzen.cz> [cit. 2005-11-23]
- URL: <www.systemonline.cz> [cit. 2005-11-23]
- URL: <www.contros.cz> [cit. 2006-03-23]
- URL: <www.bestpractices.cz/dokumenty.php?selected_menu=5> [cit. 2006-04-01]

Summary of Targets And Results of a Diploma Work

Target of work :

The target of this diploma work is to characterize the actual state of processes in a stock company of TERMS, in the concrete describing two departments – Production of technological containers and Telecommunications and to prepare any project for an implementation of process management in these departments. Detailed analysis of actual state of processes is a condition for reaching of this target. This project for an implementation of process management can help to improve a company's run, to raise general competition ability and to improve market position and goodwill of the company.

Results of work :

The result of this proposal in the Production of technological containers department is a reduction of production time of one piece of container by 25 per cent, what is a large contribution in regard of an amount of products. In the project was proposed a preparation of department for this change and designed a process of production optimization. There was worked out an autonomous team of workers, the communication in the department improved and the run of department is more effective.

The most meaningful contribution of the implementation of process management in Telecommunications department was dividing of department for two independent departments towards narrower specialization of work, better control possibility and improvement of general labour effectiveness. An important result for Telecommunications department was finding the way for keeping deadlines from customer, which is a necessary pre-condition for the next successful cooperation in future and for an improving of general competition ability.

8. Přílohy

Seznam příloh :

- Příloha č. 1 – Charakteristiky učící se organizace dle I. Tiché
- Příloha č. 2 – Charakteristiky učící se organizace dle různých autorů
- Příloha č. 3 – Tradiční model procesu strategického řízení (přejato od Thompsona a Stricklanda)
- Příloha č. 4 – Integrovaný model procesu strategického řízení (přejato od Digma)na)
- Příloha č. 5 – Osnova procesů ve firmě TERMS, a.s.
- Příloha č. 6 – Karta kontejneru
- Příloha č. 7 – Algoritmus činností při plánování a výstavbě základnových stanic ve firmě TERMS a.s.
- Příloha č. 8 – Algoritmus při řízení procesů projektování staveb a montáží
- Příloha č. 9 – Řízení procesů trvalého zlepšování výkonů organizace
- Příloha č. 10 – Ukázka technologického kontejneru produkovaného firmou TERMS, a.s.
- Příloha č. 11 – Ukázka základnových stanic realizovaných firmou TERMS, a.s.

Příloha č. 1

Charakteristiky učící se organizace dle I. TICHÉ

<i>Charakteristika</i>	<i>Popis</i>	<i>Přínos</i>
Strategie učení	Učení je záměrnou a vědomou složkou strategie	Učení se stává zvykem a součástí každodenní činnosti
Pružná struktura	Jednoduchá, redukováná struktura, která podporuje učení	Snížení byrokracie a omezujících popisů práce, podpora spolupráce napříč funkcionálními oblastmi
Kultura bez ovlivňování	Učení je vysoce hodnoceno a podněcováno; prostředí je zbaveno výčitek a obviňování	Učení je automatické a přirozené; prostředí osvobozeno od výčitek a obviňování podporuje experimentování
Vize	Podnik má jasnou vizi o budoucnosti a ta je v podniku sdílena	Vize nabízí obecný cíl, k němuž mohou všichni napřít své úsilí
Monitorování vnějšího prostředí	Podnik využívá metod scénářů, benchmarkingu a podobných k monitorování vnějšího prostředí	Zlepšené techniky vnímání vnějšího prostředí umožňují včas předvídat změny a připravit se na ně
Tvorba a přenos znalostí	Tvorba znalostí je považována za velmi důležitou součást podnikání; lidé mohou využívat znalostí ze všech částí podniku	Vytváření nových znalostí vede k tvorbě nových výrobků a procesů; přenos znalostí umožňuje jejich široké využití
Kvalita	Podnik uplatňuje TQM a metody trvalého zlepšování	Zvýšená kvalita snižuje plýtvání a zmetkovitost, zvyšuje reputaci podniku a tím i odbyt
Atmosféra podpory	Vynikající výsledky vyžadují spokojené, produktivní pracovníky, kteří mají pocit sounáležitosti s podnikem	Podnik, který zachází s respektem se svými pracovníky, může očekávat stejný respekt od nich
Týmová práce	Lidé pracují v malých skupinách společně, vytvářejí týmy uvnitř i vně podniku (síťové struktury)	Smyslem týmové práce je nejen kombinace znalostí členů týmu, ale také vytváření nových znalostí

Pramen: Ivana Tichá - Základní charakteristiky učící se organizace [21]

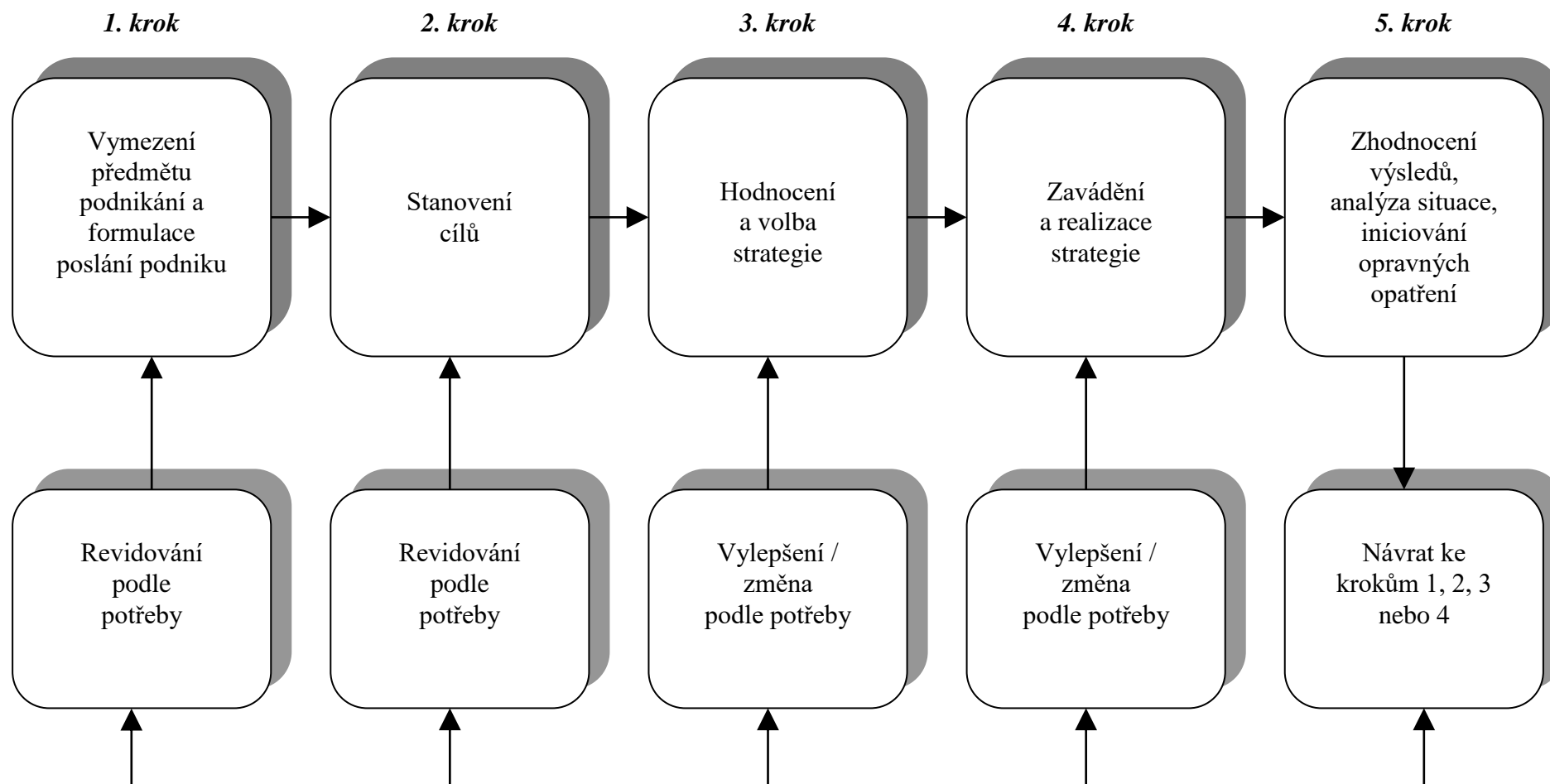
Příloha č. 2

Charakteristiky učící se organizace dle různých autorů

<i>Autor</i>	<i>Charakteristika učící se organizace</i>
J. Truneček	Organizace, kde lidé soustavně rozvíjí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otvírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí, jak se společně učit.
Z. Pitra	Podnikatelský subjekt se schopnostmi a dovednostmi získávat, vytvářet a využívat znalosti v zájmu změny svého chování při reakci na nové podmínky. Pro učící se organizaci jsou podle něho charakteristické schopnosti: systémový přístup k řešení vyskytujících se problémů, experimentování s novými postupy a řešeními, tvůrčí zhodnocování a využívání vlastních zkušeností z minulostí, využívání zkušeností a praktik jiných, rozšiřovat své poznatky rychle a účinně do celé firmy.
L. Vodáček, O. Vodáčková	Adekvátní personální zajištění, jeden z klíčových kritických faktorů úspěchu. Vyžaduje to od podniků zajistit si profesně vhodné, kvalitní a loajální spolupracovníky. Je nezbytné, aby vůči vedení firmy měli pozitivní vztahy a byli motivováni na zajištění její hospodářské prosperity. Platí, že investice do dobré profesní a kvalifikační struktury, procesní rekvalifikace apod. jsou pro dobré podnikatele vysoce perspektivní a efektivní. Patří k umění vedoucích pracovníků získat, udržet si a zajistit průběžný kvalifikační rozvoj pro nejlepší spolupracovníky. Aktuální jsou myšlenky celoživotního zaměstnání, řízení procesního a kvalifikačního rozvoje, zajištění spoluúčasti zaměstnanců na širokém okruhu otázek ekonomické i sociální politiky.

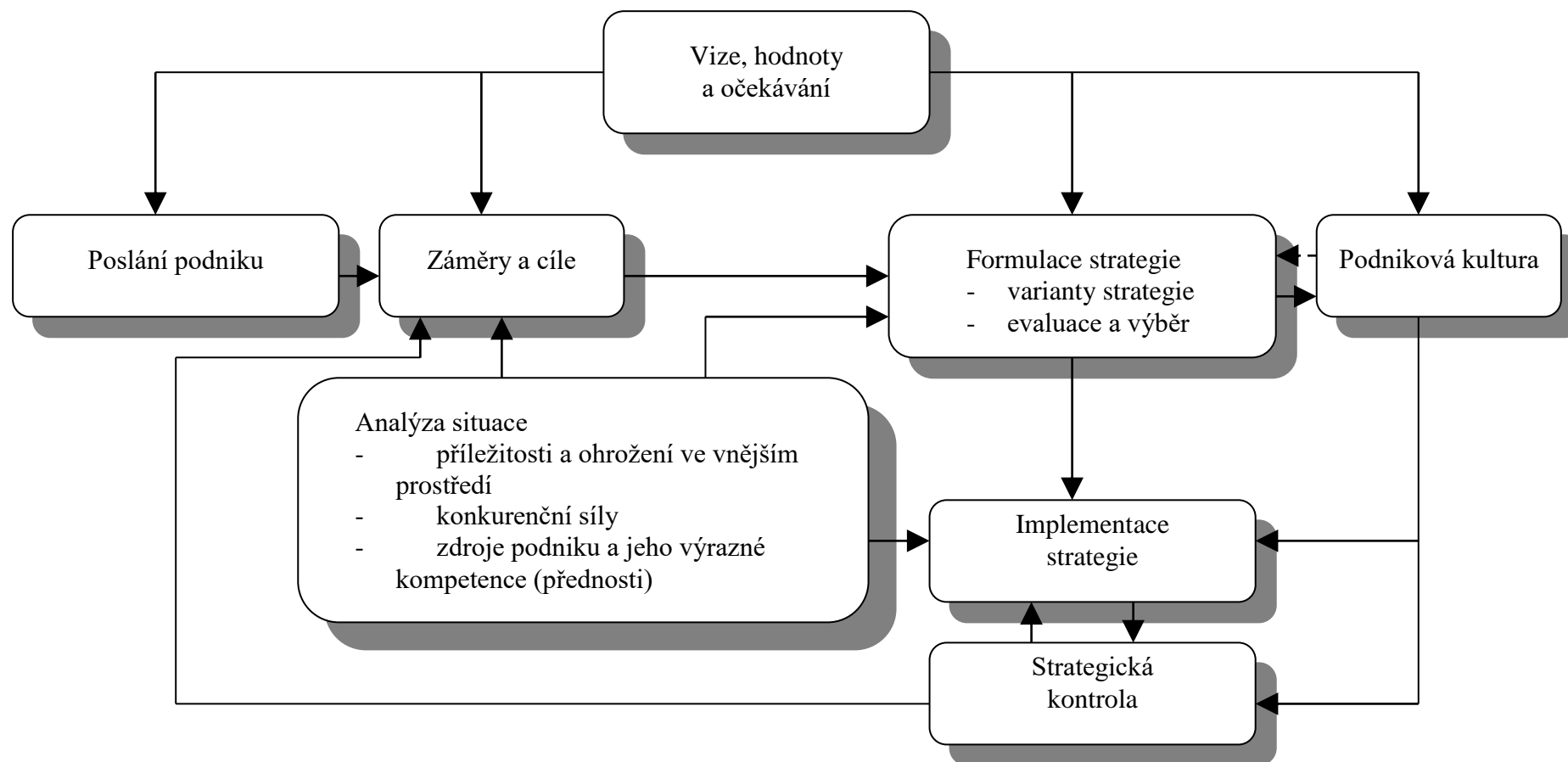
Pramen: J. Truneček [25], Z. Pitra [18], L. Vodáček, O. Vodáčková [27]

Tradiční model procesu strategického řízení (přejato od Thompsona a Stricklanda)



Pramen: HRON, TICHÁ, DOHNAL [12]

Integrovaný model procesu strategického řízení (přejato od Digmana)



Proč?

Co?

Jak?

Pravidla

Pramen: HRON, TICHÁ, DOHNAL [12]

Příloha č. 5

Osnova procesů ve firmě TERMS, a.s.

<i>Procesy dokumentace QMS a řízení procesů v TERMS, a. s.</i>	
Název procesu	Typ procesu
Řízení záznamů	Neřízený, vedlejší
Řízení dokumentů	Neřízený, vedlejší
Procesní osnova a mapa procesů	Neřízený, vedlejší
Popis QMS - Příručka jakosti	Neřízený, vedlejší
Řízení norem, obchodně-technická dokumentace a legislativy	Neřízený, vedlejší
<i>Procesy řízení odpovědnosti vedení TERMS, a. s.</i>	
Název procesu	Typ procesu
Přezkoumání vedením	Neřízený, vedlejší
Politika a cíle jakosti	Neřízený, vedlejší
<i>Procesy řízení zdrojů organizace TERMS, a. s.</i>	
Název procesu	Typ procesu
Výcvik pracovníků	Neřízený, vedlejší
zajištění infrastruktury	Neřízený, vedlejší
Pracovní prostředí	Neřízený, vedlejší
<i>Řízení realizačních procesů organizace TERMS, a. s.</i>	
Název procesu	Typ procesu
Marketing	Neřízený, hlavní
Přezkoumání smlouvy	Řízený, hlavní
Nákup	Řízený, hlavní
Řízení dodavatelů	Řízený, hlavní
Plánování servisních činností	Řízený, hlavní
Realizace servisu	Řízený, hlavní
Plánování výstavby a montáže	Řízený, hlavní
Plánování výroby	Řízený, hlavní
Výroba	Řízený, hlavní
Realizace výstavby a montáže	Řízený, hlavní
Akviziční a inženýrská činnost	Neřízený, hlavní
Projekt a rozpočet	Neřízený, hlavní
Inženýring	Neřízený, hlavní

Projektování PA	Řízený, hlavní
Programování PA	Řízený, hlavní
Projektování MaR/IE	Řízený, hlavní
Programování MaR/IE	Řízený, hlavní
Projektování IT	Řízený, hlavní
Realizace montáže IT	Řízený, hlavní
Realizace montáže PA	Řízený, hlavní
Předání zakázky PA, IE, IT	Řízený, hlavní
Realizace montáže MaR/IE	Řízený, hlavní
Předání zakázky investorovi	Řízený, hlavní
Řízení odpadů	Řízený, hlavní
Řízení environmentálních aspektů	Řízený, hlavní
Havarijní připravenost TERMS	Řízený, hlavní
Havarijní reakce	Řízený, hlavní
Programování IT	Řízený, hlavní
Skladování	Řízený, hlavní
Předání zakázky	Řízený, hlavní
Řízení procesů měření, analýzy a trvalého zlepšování výkonů organizace TERMS, a. s.	
Název procesu	Typ procesu
Vstupní kontrola	Vedlejší, neřízený
Mezioperační kontrola	Vedlejší, neřízený
Výstupní kontrola	Vedlejší, neřízený
Měření a monitorování limitních environmentálních aspektů	Vedlejší, neřízený
Index spokojenosti zákazníka	Vedlejší, neřízený
Interní audity	Vedlejší, neřízený
Monitorování a měření procesů	Vedlejší, neřízený
Externí audity	Vedlejší, neřízený
Řízení neshod	Vedlejší, neřízený
Operativní nápravná opatření	Vedlejší, neřízený
Opatření k nápravě	Vedlejší, neřízený
Preventivní opatření	Vedlejší, neřízený
Trvalé zlepšování	Vedlejší, neřízený
Analýza údajů	Vedlejší, neřízený
Reklamace a stížnosti	Vedlejší, neřízený

Pramen. TERMS, a. s.

Příloha č. 6

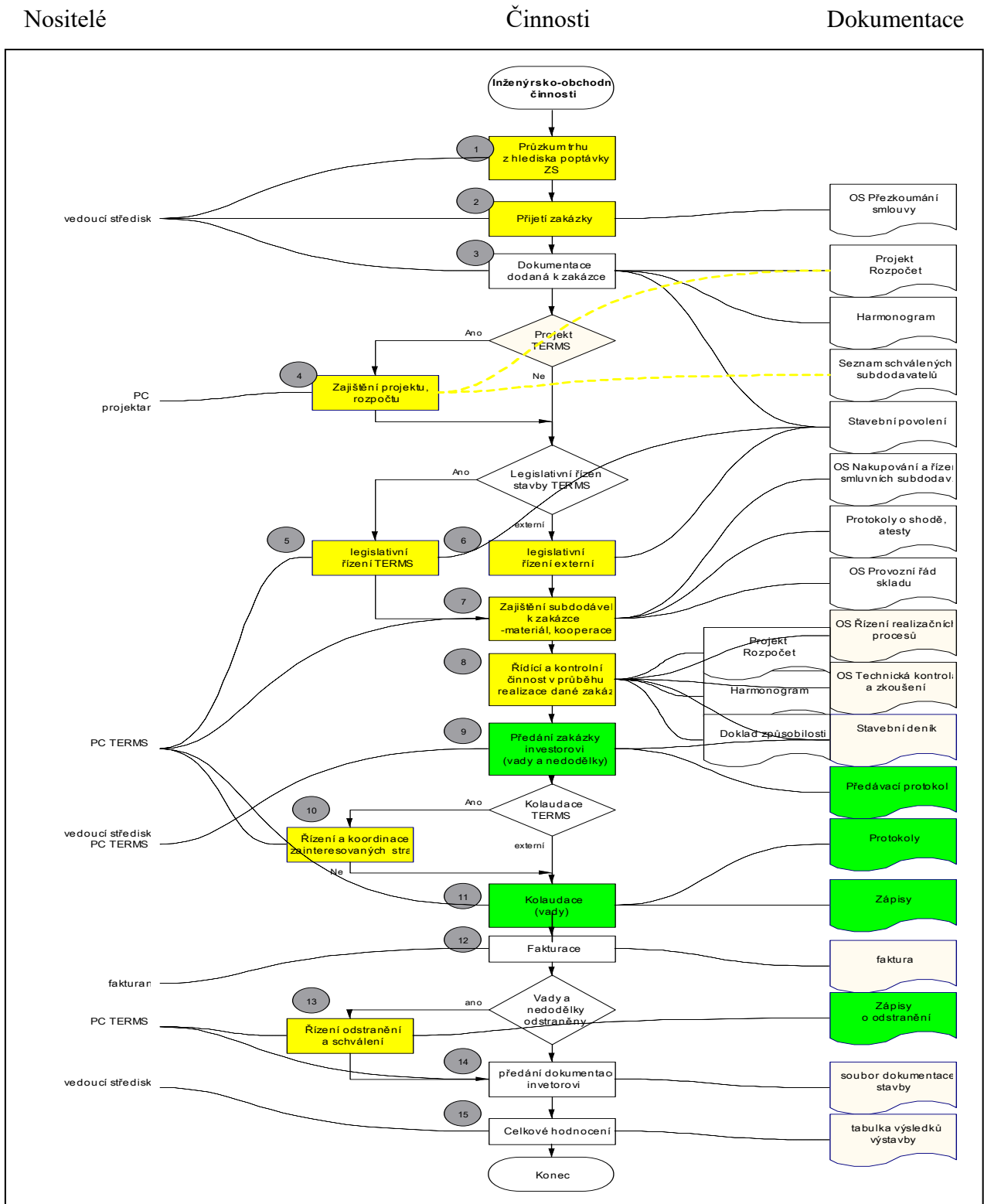
Karta kontejneru

Odběratel	-
Lokalita	Tachov-Souměř
BS	TCSOU
F.kód	24407
Typ	2,5x3 pevný; skelet nenaúčtován
Termín	7.11.2003
Termín dodání kostry	30.10.2003
Výrobní číslo	43/2003
Barva opláštění	ledová RAL4510
Barva střechy	ledová RAL4510
Ochranný rám	ano
Dveře	pravé
Rozvaděč leteckého osvětlení	ano
Umístění kabel. průchodů	vzadu vlevo
Schody s plošinou	přímé
Výška plošiny	-
Klimatizace	Carrier - objednáno
Koš konzole pro klimatizaci	ano
Další požadavky	ASCOM, klíče zub+vlož.
Vystavil / Dne	<i>(jméno)</i> / 19.9.2003
PC	
PC EU	
Stavba	-
Výroba	Interní
Poznámka	-
Specifikace ET	poslána
Objednávka EU	4500044738
Číslo faktury	23004004
Částka	<i>(Kč)</i>
Číslo klíče	-
Potvrzení o výstupní kontrole	5.12.2003 13:48
Datum odvozu	5.12.2003 12:30
Datum expedice	-
Předané doklady	-
Ostatní	-

Pramen: TERMS, a. s.

Příloha č. 7

Algoritmus činností při plánování a výstavbě základnových stanic v TERMS a.s.



Komentář k popisu činností

Činnost č. 3

V případě harmonogramu dodaného investorem je závazně vypracován (pokud zákazník vyžaduje) interní harmonogram ve vazbě na rozpočet.

Činnost č. 4

Externí organizace dodá PD dle platných ČSN. Jedná se o projekt potřebný pro legislativní řízení.

Činnost č. 5

PC zajišťuje kompletnost a správnost stavebního povolení.

Činnost č. 7

Zajištění subdodávek k zakázce - materiál, kooperace. V závislosti na harmonogramu koordinuje vedoucí střediska dodávky materiálu, výrobků a služeb (kooperace).

Činnost č. 8

Celá oblast je řízena OS pro řízení staveb a montáží a technickou kontrolu a zkoušení. Kompletní záznamy realizace stavby a montáže jsou vedeny ve stavebním deníku.

Činnost č. 9

Záznam o předání je doložen předávacím protokolem s uvedením případných nedostatků a termínů pro jejich odstranění.

Činnost č. 10, 11

Řízení a koordinace zainteresovaných stran. Výsledek kolaudace je doložen zápisem.

Činnost č. 13

Odstranění vad a nedodělků. Záznam o odstranění vad a nedodělků je proveden zápisem o odstranění.

Činnost č. 15

Celkové hodnocení zakázky je provedeno na společném jednání za účasti vedení TERMS,

ekonomky TERMS a vedoucího střediska TERMS. Hodnocení zahrnuje veškeré výsledky v průběhu řízené akce, zejména hodnocení interní a závěrečné kolaudace. Dále zahrnuje hodnocení ekonomické efektivity a účinnosti inženýringu. Potřebná opatření vyplývající z hodnocení ukládá vedení TERMS v běžném pracovním pořádku.

Matice odpovědností

Nositelé ----- Činnosti	Vedoucí střediska	Project Coordinator	Investor	Projektant	Fakturant
1.	Z	-	-	-	-
2.	Z	-	-	-	-
3.	Z	I	-	-	-
4.	I	ZD	-	ZD	-
5.	I	Z	-	-	-
6.	I	Z	-	-	-
7.	I	Z	-	-	-
8.	I	Z	-	-	-
9.	ZD	ZD	S	-	-
10.	I	Z	-	-	-
11.	I	Z	-	-	-
12.	S,I	S,I	I	-	Z
13.	I	Z	-	-	-
14.	I	Z	S	S	-
15.	Z	I	I	-	-

Legenda: Z - zodpovídá
 ZD - dílčí zodpovědnost
 S - spolupracuje
 I - obdrží informaci

Pramen: TERMS, a.s.

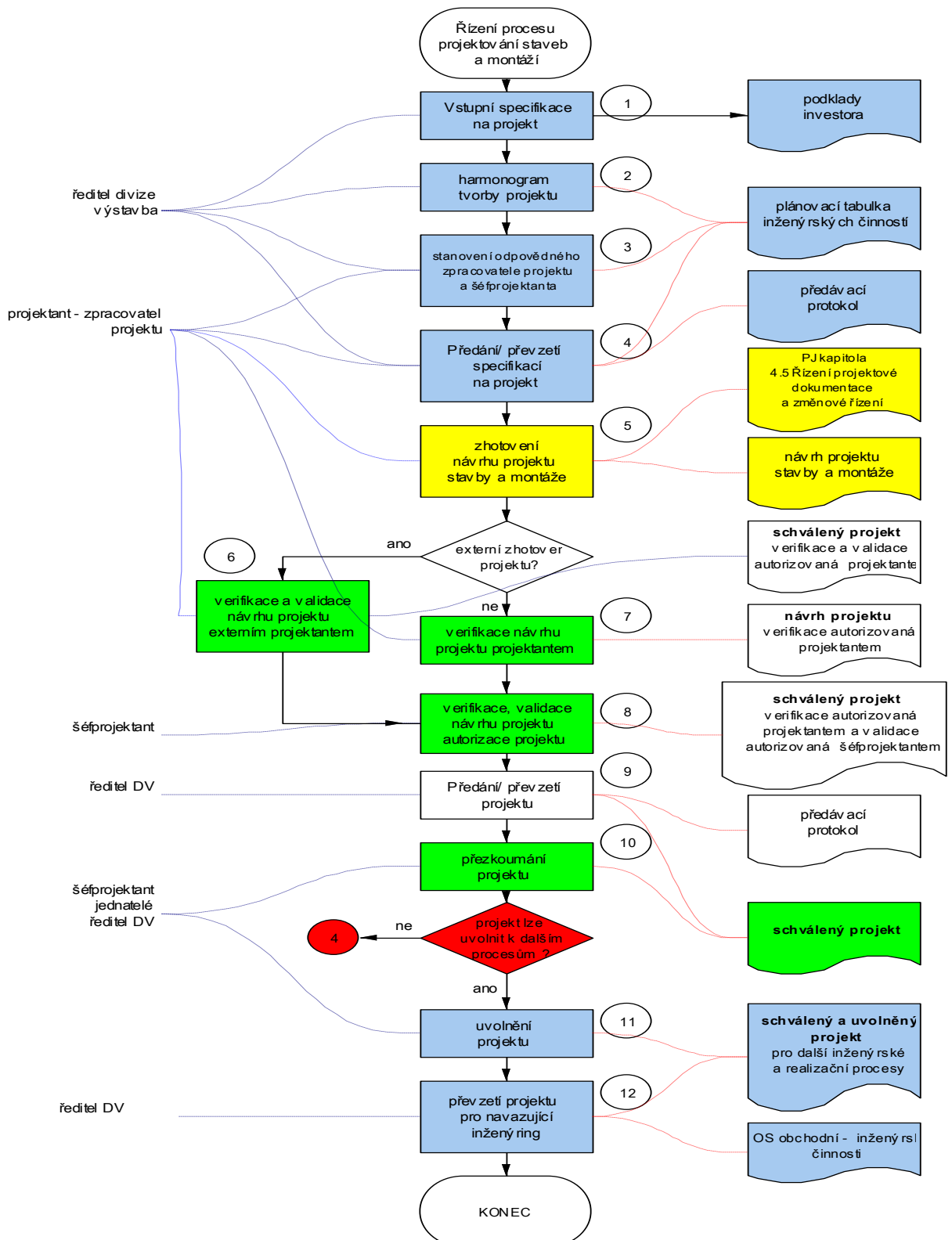
Příloha č. 8

Algoritmus při řízení procesů projektování staveb a montáží

Nositelé

Činnosti

Dokumentace



Komentář k popisu činností

Činnost č. 2, 3

Harmonogram tvorby projektu se uskutečňuje na základě vstupních požadavků investora, plánu jakosti, plánu kontrol a dle podle použitých norem a předpisů. Součástí tvorby harmonogramu je stanovení zodpovědného zpracovatele. Za činnost odpovídá ředitel divize výstavba.

Činnost č. 4

Při předání specifikace pro tvorbu projektu projektantovi, musí být zajištěna kompletnost všech potřebných projekčních podkladů a požadavků. Za činnost odpovídá ředitel divize výstavba.

Činnost č. 5

Zhotovení návrhu projektu dle platných norem a zákonných nařízení. Za činnost odpovídá zpracovatel projektu.

Činnost č. 6, 7, 8

Projektant a šéfprojektant dle vstupních specifikací a hotové dokumentace ověřují shodu a expertní posouzení ve smyslu validace. Na základě kladného výsledku provádějí autorizaci.

Činnost č. 10, 11

Přezkoumání projektu provádí tým určený ředitelem divize výstavba, složený z příslušných odborníků na výstavbu, montáž, provoz a ekonomiku realizace. Uvolnění projektu se provede na základě kladného výsledku přezkoumání autorizačním razítkem. Není prováděn formální (písemný) záznam, z důvodu uvolnění projektu pouze na základě celkového pozitivního výsledku. V případě negativního výsledku bude projekt vrácen s formálním průvodním dopisem (s evidovanou kopií) zpracovateli projektu.

Matice odpovědností

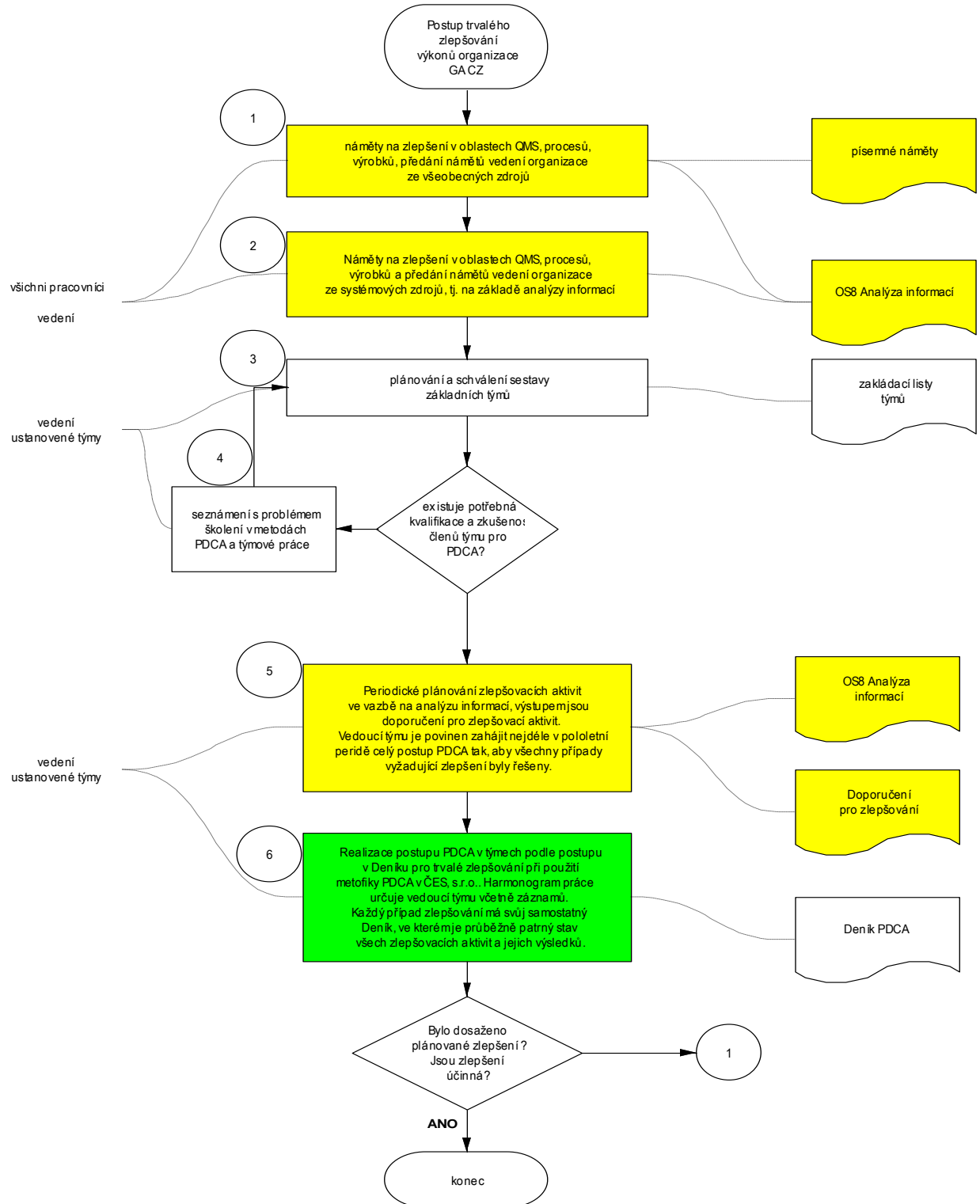
Nositelé ----- Činnosti	Zpracovatel projektu	Šéf projektu	Ředitel divize výstavba	Jednatel	Investor
1.	-	-	Z	I	S
2.	-	S	Z	I	I
3.	-	S	Z	I	-
4.	S	Z	I	I	-
5.	ZD	Z	I	I	-
6.	ZD	Z	S	I	-
7.	ZD	Z	S	I	-
8.	ZD	Z	S	I	-
9.	S	ZD	Z	I	-
10.	S	ZD	Z	I	-
11.	-	ZD	Z	I	-
12.	-	I	Z	I	I

Legenda: Z - zodpovídá
 ZD - dílčí zodpovědnost
 S - spolupracuje
 I - obdrží informaci

Pramen: TERMS, a.s.

Příloha č. 9

Řízení procesů trvalého zlepšování výkonů organizace



Příloha č. 10

Ukázka technologického kontejneru produkovaného firmou TERMS, a. s.



Příloha č. 11

Ukázky realizovaných základnových stanic firmou TERMS, a. s.

