

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Specializace: pro české firmy

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Procesní management
a možnosti jeho uplatnění ve vybrané organizaci

Akademická knihovna JU



3291023889

Vedoucí diplomové práce:
doc. Ing. Ladislav R O L Í N E K, Ph.D.

Autor diplomové práce:
Bc. Petr M A T O U Š E K

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr MATOUŠEK**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Procesní management a možnosti jeho uplatnění ve vybrané organizaci**

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

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnocení vybraných procesů ve zvolené organizaci a návrh jejich přeprojektování s využitím procesních map a hodnotového managementu.

Metodický postup:

- 1) výběr a zhodnocení klíčových procesů;
- 2) zhodnocení stávajícího způsobu provádění procesu a návrhu zlepšení pomocí hodnotového managementu;
- 3) vypracování projektu jejich změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

HAMMER, M., CHAMPY, J.: Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. Praha: Management Press, 2000, 212 s. , ISBN 80-7261-028-7

KOPČAJ, A.: Řízení proudu změn. Ostrava: Silma 90, 1999, 298 s. ISBN 80-902358-1-6

TRUNEČEK, J.: Management v informační společnosti. Praha: VŠE Praha, 1997, 228 s., ISBN 80-7079-201-9

ŘEPA, V.: Podnikové procesy.- Procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing, 2006, 268 s., ISBN 80-247-1281-4

VEBER, J.: Management: základy, prosperita, globalizace. Management Press, Praha 2000, 700 s., ISBN 80-7261-029-5

VEBER, J.: Management kvality: od ISO 9000 k TQM. Nakladatelství Máchova kraje, Bělá pod Bezdězem 2000, 269 s., ISBN 80-901730-5-5

VLČEK, R.: Hodnotový management: moderní koncepce řízení inovací. Management Press, Praha 1992, 102 s. , ISBN 80-85603-09-8

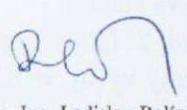
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 20. března 2007

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2008


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (I)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2007

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma „**Procesní management a možnosti jeho uplatnění ve vybrané organizaci**“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím se zveřejněním své diplomové práce elektronickou cestou ve veřejně přístupné databázi STAG, která je provozována Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích.

V Třebíči 19. dubna 2009

Petr Maloušek

Děkuji doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracovávání této práce, dále vedení a zaměstnancům společnosti ABC s.r.o. za ochotu a vstřícnost při poskytování nezbytných informací. Děkuji též své rodině, přátelům a především Markétě za podporu a trpělivost.

Obsah

1. Úvod	10
2. Literární přehled	12
2.1 Procesní řízení	12
2.1.1 Vývoj teorie řízení	12
2.1.2 Přejchod od funkčního řízení k procesnímu	13
2.1.3 Základní pojmy a definice	14
2.1.4 Funkční versus procesní přístup	16
2.1.5 Potreba zlepšování procesů	18
2.1.6 Principy procesního řízení	19
2.1.7 Klasifikace podnikových procesů	20
2.1.8 Hlavní zásady praktického zavádění procesního řízení	21
2.2 Přístupy ke zlepšování podnikových procesů	22
2.3 Nástroje modelování procesů	26
2.4 Měření výkonnosti podnikových procesů	28
2.5 Druhy změn při přechodu od funkčního k procesnímu řízení	30
2.6 Typy procesních změn	35
2.7 Business Process Reengineering (BPR)	37
2.7.1 Klíčové charakteristiky BPR	38
2.7.2 Úrovně reengineeringu	40
2.7.3 Subjekty provádějící reengineering – role	41
2.7.4 Výběr procesů k reengineeringu	43
2.7.5 Úloha informační technologie v procesu reengineeringu	47
2.7.6 Kritické faktory úspěchu reengineeringu	48
2.7.7 Důvody neúspěchu reengineeringu	50
2.8 Další významné metodiky reengineeringu procesů	52
2.8.1 Metodika ARIS prof. Scheera	52
2.8.2 Metodika PPP prof. Gappmaiera	54
2.9 Total Quality Management (TQM)	57
2.9.1 Náklady na jakost	57
2.9.2 Odpovědnost managementu	58
2.9.3 Dodavatelско-odběratelské vztahy	58
2.9.4 Hodnocení dodavatelů	60

2.9.5 Orientace na procesy	60
2.9.6 Spokojenost zákazníků	63
3. Metodika.....	66
4. Analýza současného stavu.....	68
4.1 Charakteristika společnosti ABC	68
4.2 SWOT analýza společnosti ABC s.r.o.	71
4.3 Rozbor stávající organizační struktury společnosti ABC	72
4.4 Systém řízení kvality (QMS)	75
4.5 Hodnocení zaměstnanců	77
4.6 Implementace prvků procesního řízení ve společnosti ABC s.r.o.	79
4.7 Analýza procesů ve společnosti ABC s.r.o.	80
4.7.1 Hlavní procesy	82
4.7.2 Podpůrné procesy	90
4.7.3 Vedlejší procesy	96
5. SWOT analýza procesního řízení a komunikace	98
5.1 Návrhy pro zavedení prvků procesního řízení	99
5.1.1 Měření a hodnocení procesů	99
5.1.2 Model motivační mzdy	101
5.1.3 Databáze znalostí	103
5.2 Shrnutí a návrh řešení	104
6. Závěr	106
7. Přehled použité literatury	109
8. Summary.....	111
9. Přílohy	112

1. Úvod

Společnost v současnosti prochází významnými změnami, které souvisejí s rozvojem technologií, globálního trhu, konkurence a neustálým zvyšováním nároků spotřebitelů. Kvalitní produkt již přestal být konkurenční výhodou, stal se naprostou nutností. Vyjednávací převaha se postupem času přesunula ze strany výrobců na stranu spotřebitelů. Pokud spotřebitel nebude naprosto uspokojen, obrátí se bez váhání ke konkurenci, protože na celosvětovém trhu je skutečně z čeho vybírat. Unifikovaný produkt s co nejnížší cenou a přijatelnou kvalitou již není žádnou zárukou dlouhodobé prosperity. Tyto důvody nutí většinu firem k hledání své konkurenční výhody jinde, a to ve svých procesech. Hlavním zájmem přestávají být co nejnížší náklady, stává se jím uspokojení zákazníka.

Funkční management spolu se svými principy hierarchického uspořádání a dělby práce již nezaručuje firmám z důvodu výše uvedených změn úspěch. Proto čím dál tím více ustupuje procesnímu řízení. Podstatou procesního řízení je integrace činností prováděných napříč celou organizací do logických celků, klade důraz na lidský kapitál, podnikovou kulturu, týmovou spolupráci, rozvoj znalostí, vědomostí a schopnosti neustálého učení se. Zatímco funkční management se zabývá důsledky, procesní management je zaměřen na příčiny.

Cílem této diplomové práce je prokázat význam procesního pohledu na organizaci a především pak přinést návrhy, které povedou ke zvýšení efektivnosti procesů ve vybrané organizaci, popř. rozšíření jejich možností.

Tato diplomová práce je tedy věnována zejména problematice procesního řízení a jeho důležitosti v moderním pojetí managementu. Literární rešerše seznamuje s vývojem procesního řízení a jeho principy, s přístupy ke zlepšování podnikových procesů, představuje vybrané nástroje k modelování procesů, druhy změn při přechodu od funkčního k procesnímu řízení a popisuje Business Process Reengineering a Total Quality Management. Praktická část práce je rozdělena do dvou kapitol. První z nich analyzuje současný stav společnosti ABC s.r.o., seznamuje se základními charakteristikami organizace, organizační strukturou, pracovními pozicemi, systémem hodnocení zaměstnanců, identifikuje a popisuje hlavní, vedlejší, podpůrné a řídicí procesy probíhající v organizaci. Druhá kapitola se věnuje návrhům pro zavedení prvků procesního řízení ve společnosti v oblasti měření a hodnocení procesů, motivace zaměstnanců a vnitrofiremní komunikace.

Procesní pohled na podnik přináší možnost hledat konkurenční výhodu tam, kde je obtížně napodobitelná, nikoli ve výrobku samém, ale ve způsobu jeho zajišťování. Výrok jednoho z klasiků managementu, pocházející již z poloviny minulého století, a přesto nepozbývající na významu, říká, že jedinou konstantou naší doby se stává změna. Přizpůsobení se této změně se stalo podmínkou pro přežití a dlouhodobou prosperitu organizace.

2. Literární přehled

2.1 Procesní řízení

2.1.1 Vývoj teorie řízení

Při zkoumání vývoje teorie řízení je třeba vrátit se v čase o dvě století zpět do doby Adama Smithe, autora knihy „O původu bohatství národů“. Smith v této knize popisuje přínosy dělby práce na příkladu továrny na špendlíky. Smithova práce byla významným mezníkem ve vývoji sociálně-ekonomického systému. Rozdělení práce na úkony, umožňující úzkou specializaci prací, vedlo k prudkému růstu kvalifikace a mělo dalekosáhlé důsledky v oblasti vnitřního uspořádání firem, posléze i vztahů mezi firmami a nakonec v uspořádání celého trhu.

K dalšímu mezníku ve vývoji sociálně-ekonomického systému přispěl Henry Ford, který zavedl pohyblivý pás a nechal práci přicházet k dělníkům místo toho, aby dělníci přicházeli k práci. Zlepšení, které to přineslo, však nemělo takové efekty, jako původní Smithova myšlenka, nicméně díky dělbě práce došlo ke stonásobnému růstu produktivity oproti přístupu, kdy celý výrobek dělal jeden člověk sám (Řepa, 2007).

Henry Fayol formuloval základní manažerské funkce (plánování, organizování, přikazování, organizace, kontrola) a definoval je na správní činnosti. Řízení přestal považovat za privilegium vrcholového vedení a dokazoval, že správní funkce existují na jakékoli úrovni organizace. Byl zastáncem jednotného řízení a podporoval činnost odborných štábů jakožto poradních orgánů vedení. Mimo jiné také definoval vztah mezi nadřízeným a podřízeným (wikipedia.org).

Dalším významným počinem byla Sloanova aplikace principu dělby práce v oblasti managementu, která vedla k vytvoření nezávislých divizí. To na jednu stranu zvyšuje možnosti jejich efektivnosti, na druhou stranu to však může být nebezpečné z hlediska celé společnosti – cíle divizí mohou být ve vzájemném rozporu, divize mohou dosahovat své efektivnosti na úkor celku, obtížně se prosazují společné akce a investice apod.

V dané době však tyto problémy nebyly kritickými. Jejich čas přišel na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století. Zlepšování organizace práce umožnilo růst průmyslu i potažmo růst vývoje technologie, k čemuž paradoxně přispěly i obě světové války, přinejmenším tím, že pomohly udržet nenasyčenost poptávky, která byla, jak se později ukázalo, základním pilířem období růstu. Používání technologie způsobilo podstatné změny ve způsobech práce a její organizace, zejména komunikace, což zpětně vytváří nové možnosti. Celý tento mechanismus způsobuje ve všech oblastech lidské činnosti neustálý a zrychlující

se růst. Tak se stalo, že dnešní svět se značně liší nejen od doby A. Smithe, kdy se předávaly informace pomocí poštovních dostavníků (postupně nahrazeny vlaky, telegrafem, telefonem a dnešními digitálními přenosy dat). Díky rozvoji v dopravě se svět zmenšil a díky rozvoji výroby jsou již produkční schopnosti firem vyšší, než kolik zákazníci vůbec mohou využít. Poptávka se nasýtila, čímž se zhroutil základní pilíř období růstu a toto období skončilo (Řepa, 2007).

2.1.2 Přechod od funkčního řízení k procesnímu

Zatímco v dřívějších dobách bylo **zákazníků** dost a firmy nedokázaly jejich zájem uspokojit, dnes je zákazníků nedostatek. Trh je nasycen, vyjednávací převaha se přesouvá na stranu zákazníka. Dříve firmám stačilo vyrobit produkt a kupec se našel sám. Pokud se mu něco nelíbilo, měl na výběr buď koupit nebo nekoupit. Byl snadno nahraditelný. Tato situace umožňovala firmám vyrábět unifikovaný produkt, což je činnost, ve které je dělba práce na malé části nejefektivnější, a porážet konkurenci výhradně nižší cenou. Dnes již firma dlouhodobě s unifikovaným produktem neuspěje. Je z čeho si vybírat a pokud produkt nemá požadované vlastnosti, kupující přejde ke konkurenci. Firmy jsou nuceny výrobky produkovat ve značném množství modifikací, čímž se výroba stává složitější. Dělba práce již nemůže být tak efektivní jako dřív.

Převaha zákazníka způsobuje, že roste význam nevýrobních profesí ve firmách. Zatímco dříve byla rozhodující práce dělníků, a tím i organizace jejich práce, dnes je rozhodující práce průzkumníků trhu, marketingových specialistů či obchodníků. Jejich činnost již nelze do dílčích činností rozdělit tak efektivně jako dřív, a hlavně stejným způsobem.

I povaha **konkurence** se změnila. Dříve si firmy při přijatelném výrobku konkurovaly především cenou, dnes je – v prostředí s nedostatkem zákazníků – třeba hledat další nové formy konkurence. Na některých trzích rozhoduje kvalita, jinde variantní provedení nebo třeba služby spojené s výrobkem. Cena tedy rozhoduje jen někdy. Proto paradigma, že nejdůležitější je stlačit náklady resp. cenu dolů, je jen stěží obhajitelné jako dřív.

Další konkurenční problém způsobuje nepřizpůsobivost firem s tradiční organizací práce. Na trh přicházejí nové firmy, které nejsou zatížené minulým vývojem a jejich organizační struktury nejsou tímto vývojem postiženy. Nové firmy se utvářejí podle situace v dané době, zatímco existujícím firmám trvá přizpůsobení dlouho. Ani zavedené firmy tedy dnes nemají nic jistého. Kvalitní výrobky již nestačí, to, co bylo včera výborné, již dnes nemusí být dost dobré a zítra to může být zastaralé.

Posledním, nejdůležitějším, fenoménem je **změna**. V podmínkách stále se zvyšujícího nedostatku zákazníků a stále zesilující konkurence, nepřichází potřeba změny jen jednou za čas, ale prakticky neustále. Doba životního cyklu výrobku se zkracuje. Produkty se neustále inovují. Již dnes musí společnosti přemýšlet o přespříští generaci výrobků. Nesmí se na ni však vázat. Zítřka může být vše jinak. Firmy se v dnešní době nemohou spoléhat na osvědčené postupy, musí být daleko flexibilnější, protože čas rozhoduje. Potřeba změny se stává permanentní. Změna již neznamena záležitost jednorázovou, ale musí být integritní součástí denního života organizace.

Hlavní rozdíly období industriální éry (nenasycené poptávky) a prostředí dnešního vidí autoři **Hammer a Champy (2000)** ve „třech C“:

- Zákazníci (Customers);
- Konkurence (Competition);
- Změna (Change).

Kromě uvedených změn povahy „tří C“ došlo od Smithovy doby i k dalším změnám. Smith žil v době, kdy byl pro práci v manufakturách nedostatek kvalifikovaných dělníků. Ještě ve Fordově i Slounově době byl problém získat pro některé profese vyškolené pracovníky. Bylo proto potřeba práci rozdělit tak, aby ji zvládli i laici. Dnešní školství však tento problém překonává. V neposlední řadě nelze opomenout i obrovský rozvoj komunikačních, informačních i dopravních technologií. Zatímco ve Smithových dobách bylo nemožné řídit vzdálené pobočky, dnes je to v podstatě běžné (**Smolík, 2004**).

2.1.3 Základní pojmy a definice

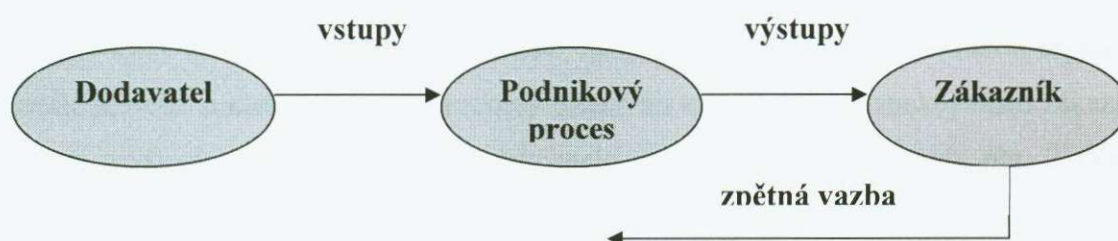
Mezi základní pojmy procesního řízení patří *činnost* a *proces*. Následující odstavce jsou věnovány jejich vymezení.

Činnost představuje dílčí aktivitu, kterou obvykle vykonává určitý pracovník v rámci organizace a přeměňuje vstup pomocí prostředků na výstup. Vstup představuje vždy definovanou vstupní veličinu a výstupem je pracovní výsledek činnosti. Vstup resp. výstup je vždy hmotný nebo nehmotný objekt. Pro každou činnost existuje vždy jedna prováděcí osoba. Činnosti se v rámci procesu integrují tak, aby mohly být prováděny jedním či několika pracovníky (**VDA, 2003**).

Slovo **proces** pochází z latinských slov *procedere* a *processus* (postupovat, vyvíjet se). Proces je definován jako soubor vzájemně propojených dílčích činností, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy. (Rolínek, 2008).

Podnikový proces lze znázornit pomocí grafických symbolů (viz obr. 1). Účelem tohoto modelu je definovat vstupy procesu a jejich zdroj, proces samotný a zákazníka i s ním spojené výstupy. Rovněž je zde vidět důležitá zpětná vazba od zákazníka (Řepa, 2007).

Obrázek 1: Základní schéma podnikového procesu



Zdroj : Řepa (2007)

Každý proces je možno charakterizovat (Veber, 2000) :

- **vstupem (input)** vyhovujícím danému procesu. Na vstupující elementy se pohlíží jako na subdodávky a jejich poskytovatelé jsou považováni za dodavatele (externí či interní). Vstup může být hmotný (komponenta) i nehmotný (technické požadavky),
- **výstupem (output)** užitečným pro interního i externího zákazníka, výstup může být hmotný i nehmotný,
- **náklady na proces**, každá realizace procesu nutně vyvolává náklady, které porovnáváme s výnosy prostřednictvím přidané hodnoty pro zákazníka,
- **časem** potřebným k realizaci procesu. Smyslem koncipování procesu je zabezpečit nejen hospodárnost, ale i rychlost realizace činností sdružených v procesu,
- **vlastníkem procesu**, jde o organizační složku, která je odpovědná za řízení a rozvoj procesu, koordinaci činností v rámci procesu a kontrolu funkčnosti daného procesu,
- **vnitřní organizační strukturou**, respektující požadavky na přirozenost, univerzálnost, koncentraci aktivit.

Obrázek 2: Pojetí procesů



Zdroj: Veber (2000)

Procesy musí být účelné a hospodárné, měly by sloužit zákazníkům, nikoli organizaci, neustále je třeba si klást otázku, jak procesy přispívají k výsledkům a spokojenosti zákazníka. Procesní myšlení se snaží integrovat dodavatele, procesy a zákazníky, viz obr. 2 (Veber, 2000).

2.1.4 Funkční versus procesní přístup

Funkční přístup je založen na klasické hierarchické organizační struktuře, kdy určité útvary vykonávají dílčí činnosti nějakého procesu, aniž je sledován proces jako celek. To vyvolává nadbytečné náklady i duplicitní činnosti a často vede ke sporům, kdo má co vykonat, kdo na co navazuje a kdo za co zodpovídá. Principem **procesně orientovaného přístupu** je integrace činností do ucelených procesů a optimalizace činností, z nichž se procesy skládají.

V případě funkčního řízení představuje každý přechod procesu od jednoho útvaru k druhému rizikové místo z hlediska časové ztráty a informačního šumu. Základním principem procesního řízení je tedy maximální integrace činností mezi jednotlivými útvary, které ve funkčním řízení fungují do značné míry autonomně. Zásadním rozdílem je vnímání procesu jako celku, kde není rozhodující, zda se odehrává celý od začátku do konce v jednom organizačním útvaru nebo napříč podnikem. Na článek, který odebírá výstup jednotlivých procesů, se nahlíží jako na zákazníka, přestože se jedná o interní útvar organizace. Pohled funkčního řízení je zaměřen na organizační jednotky, které jsou chápány jako uzavřený celek, často pracující bez ohledu na další využití vlastních výstupů. Při procesním přístupu je kladen hlavní důraz na výsledek každé činnosti a její provázání s ostatními činnostmi (Veber, 2000).

Rozdíl je i v definování odpovědností. Ve funkčním řízení je pravomoc pevně stanovena za jednotlivé úseky. Tato skutečnost vede k vytvoření kompetenčních hranic

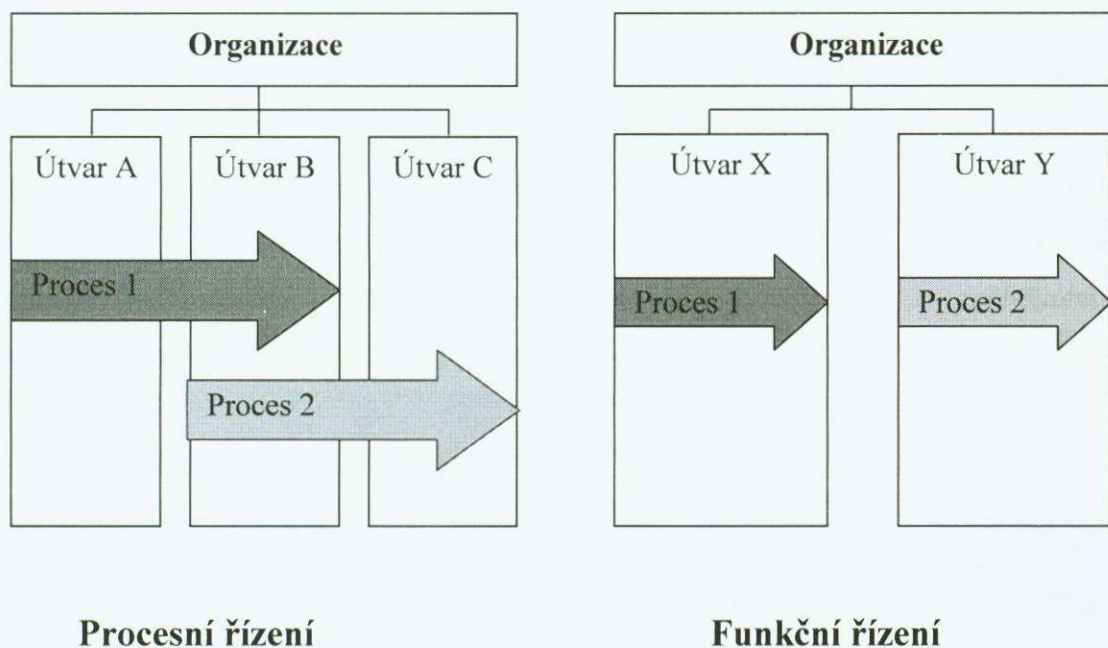
a přesouvání odpovědností. V procesně řízené organizaci je definována odpovědnost za každý proces zvlášť, i když jeho výkon zasahuje do více organizačních složek.

Díky procesnímu řízení je umožněno i dokonalejší měření výkonnosti organizace. Namísto měření pomocí finančních ukazatelů ve funkčním řízení, se v procesním řízení měří výkonnost jednotlivých procesů. Toto hodnocení se navíc rozšiřuje o hodnocení kvality a časové náročnosti.

Procesní řízení se na rozdíl od funkčního řízení více zaměřuje na příčiny jevů než na jejich důsledky. Pouhé řešení důsledků není dostatečné k jejich prevenci. Teprve až zjištěním příčin na základě zkoumání procesů je možno zabránit vzniku nežádoucích jevů, jako je nedostatečná kvalita produktu, nedostatečná výkonnost organizace nebo její ekonomické výsledky.

Procesní řízení umožňuje podnikům mnohem lépe využít myšlenkový a znalostní potenciál svých pracovníků, než je tomu u funkčního řízení. Díky tomu jsou ale samozřejmě v procesním řízení daleko větší nároky na komunikaci. V procesním přístupu převažuje horizontální komunikace napříč organizací, na rozdíl od lineárně vertikální v případě funkčního. V procesním přístupu se také daleko více uplatňují měkké prvky řízení, koučování (Hammer, Champy, 1993; Truneček 2004).

Obrázek 3: Procesní versus funkční řízení



Zdroj: Zatloukal (2008)

Dle **Trunečka (1999)** se procesní přístup nezaměřuje na výsledky jako funkční přístup, ale na příčiny. Předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a byly eliminovány všechny činnosti nepřinášející hodnotu pro zákazníka. Při restrukturalizaci podniku se tedy primárně nezajímáme o snížení nákladů nebo pracovníků, ale předmětem našeho zájmu jsou podnikové procesy vedoucí k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka. Změna v tomto případě znamená zejména přehodnocení a přeprojektování procesů probíhajících v podniku. Současný procesní management rozeznává přístupy vedoucí buď ke kontinuálnímu nebo radikálnímu zlepšování (**Truneček, 1999**). Kontinuálním zlepšováním se zabývají kromě jiných metody Kaizen, Total Quality Management (TQM), radikální zlepšení je cílem Reengineeringu.

2.1.5 Potřeba zlepšování procesů

Zlepšování podnikových procesů je dnes nezbytné pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých dvaceti let se již stalo ve zdravých ekonomikách zvykem, že podniky, nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů. Pokud totiž zákazník nedostane co žádá, má možnost obrátit se na konkurenci. A tak mnoho firem začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Můžeme zde mluvit o jakémsi „přirozeném procesním přístupu“. Obrázek 4 ilustruje základní kroky průběžného zlepšování procesu. Základem je popis procesu – jeho současného stavu, dále stanovení ukazatelů k jeho měření, plynoucích především z toho, co potřebují zákazníci. Soustavným sledováním běhu procesu jsou identifikovány příležitosti k jeho zlepšení, které je třeba implementovat. Provedené změny je třeba následně dokumentovat, čímž se dostáváme opět na počátek celého cyklu. O tomto cyklickém a v principu nekonečném opakování procedury se také hovoří jako o *průběžném* – soustavném – *zlepšování podnikových procesů* (**Řepa, 2007**).

Obrázek 4: Průběžné zlepšování procesu



Zdroj: **Řepa (2007)**

Tento způsob zlepšování podnikových procesů je dle **Řepy (2007)** vhodný k dosahování přírůstkového zlepšení. Avšak od počátku devadesátých let minulého století útočí na podniky několik faktorů, které mají za následek, že potřeba zlepšování podnikových procesů akceleruje. Nejvíce zřetelným z těchto faktorů je technologie. Nové technologie (zejména informační) rychle přinášejí nové možnosti. To v konkurenčním prostředí působí zesílení celkové úrovně konkurence, což nakonec nemůže skončit jinak, než nutkavou potřebou zlepšit procesy radikálně – dramaticky. Dalším zjevným trendem je otevření světových trhů a s tím související osvobození obchodu. To přivádí na trh mnohem více společností a působí postupně stále větší obtíže ve schopnosti konkurovat. Dnes již nestačí na trh prostě přijít, jedná se již o boj o přežití. Výsledkem této akcelerace bylo, že podniky začaly dotahovat metody rychlého zlepšení svých procesů do důsledků, přestala jim stačit pouhá přírůstková zlepšení, začaly vyžadovat dramatické změny, a to hned. Tyto posuny v konkurenčním prostředí mají globální rozsah a jen málo oblastí podnikání si mohlo dovolit se jim vyhnout. Jedním z přístupů k dramatickým změnám, který se v té době objevil, byl tzv. Reengineering podnikových procesů (**Řepa, 2007**).

2.1.6 Principy procesního řízení

Principy procesního řízení lze shrnout do následujících bodů (**Truneček, 1999**) :

- **Integrace a komprese činností** – Samostatné práce se integrují do logických celků tak, aby je byl schopen obsáhnout procesní tým orientovaný na přidanou hodnotu pro zákazníka.
- **Delinearizace činností** - činnosti jsou vykonávány v přirozeném sledu.
- **Nejvýhodnější místo pro práci** - práce je vykonávána tam, kde je to nejvýhodnější, bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo podniku.
- **Uplatnění týmové práce** - procesy jsou zajišťovány pomocí autonomních týmů s dostatečnými pravomocemi.
- **Procesní zaměření motivace** - odměna je přímo svázána s přidanou hodnotou pro zákazníka procesu, nikoli pouze s činností samotnou.
- **Odpovědnost za proces** - za proces je odpovědný majitel procesu, který odpovídá především za efektivnost procesu v dlouhém období (znalost zákazníka a jeho potřeb, neustálé přizpůsobování procesu jeho potřebám atd.).
- **Variantní pojetí procesu** - každý proces má několik variantních provedení. Volba varianty závisí na požadavku na vstupu, trhu, na výstupech, popřípadě na dostupnosti zdrojů.
- **Samořízení, samokontrola a samoorganizování** - je požadována naprostá autonomie týmu.

- **Pružnost procesních týmů** - struktura procesních týmů je sestavena tak, aby bylo možno tým pružně přizpůsobovat novým požadavkům na něj kladených.
- **Znalostní a informační bezbariérovost** - odstranění všech informačních a znalostních bariér. Je třeba vytvořit sdílené databáze znalostí a centralizované informační systémy.

2.1.7 Klasifikace podnikových procesů

Jestliže budeme chtít jednoduše (obecně) klasifikovat procesy, lze je rozdělit do tří primárních skupin, a to na **procesy hlavní** (hodnototvorné, core), **podpůrné**, **vedlejší a řídicí**. Každá z těchto skupin se vyznačuje zvláštními vlastnostmi a dokonce i v rámci jednotlivých skupin se vlastnosti procesů liší.

Hlavní procesy

Hlavním procesem (core process) ve firmě je klíčový proces, jež naplňuje poslání firmy a je nositelem přidané hodnoty, která slouží k uspokojení jak požadavků zákazníka, tak i firmy. Mluvíme o hodnototvorném procesu (procesech). Protože hodnototvorný proces je přímo spojen s produktem firmy a zákazníky, jeho identifikace probíhá od konce – tedy přímo u zákazníka, dle kterého jsou determinována základní kritéria průběhu procesu. Dle **Trunečka (1999)** má velký nebo střední strojírenský podnik 5-15 klíčových procesů. Mezi hlavní procesy patří (**Kryšpín, 2005**):

- Marketing a obchod (analýza trhu, příprava produktů, získávání poptávky, jednání s klienty, zadání realizace);
- Realizace (příprava realizace, řešení, logistika realizace);
- Servis (dodání zákazníkovi, záruční i pozáruční servis).

Podpůrné procesy

Dalším druhem procesů jsou **podpůrné procesy** (supporting process), jež zajišťují vnitřnímu zákazníkovi (dalšímu článku procesního řetězce) strategický nebo kritický produkt či službu, bez níž by hlavní proces nebyl realizovatelný. Mezi podpůrné procesy dle **Kryšpína (2005)** patří:

- Správa majetku;
- Finance;
- Personalistika;
- Provoz IS/IT.

Vedlejší procesy

Ve firmě existují i tzv. procesy *vedlejší*, s kterými se nejčastěji setkáme ve správě organizace či v doprovodných službách obslužných (podpůrných) procesů, a které lze bez problémů outsourcovat. V celé řadě těchto procesů se skrývá nákladová mezera, černá díra, jež v mnoha podnicích ukusuje pomalu ale jistě svůj díl finančních prostředků, pokud jim nebyl řádně nastaven nákladový reporting. Nejen pro nákladovou náročnost správy některých obslužných procesů se využívá externích vykonavatelů.

Řídící procesy

Řídící procesy jsou nutné k zajištění úspěšného fungování všech ostatních procesů. Jsou specifické a je problematické popsat je formou popisu klasických procesů. Přesto je nutno je zahrnout do celkové řídicí dokumentace, aby byly stanoveny veškeré aktivity a odpovědnosti nutné pro úspěšné fungování organizace. Mezi řídicí procesy patří (**Kryšpín, 2005**):

- Plánování;
- Kontrola a vyhodnocování;
- Řízení informací;
- Řízení marketingu a obchodu;
- Řízení realizace a servisu;
- Řízení výrobních prostředků a pracovního prostředí;
- Řízení lidských zdrojů;
- Systém řízení kvality.

2.1.8 Hlavní zásady praktického zavádění procesního řízení

Postup zavádění je možno dle **Trunečka (1999)** charakterizovat metodou 3R: rethinking („přesmyšlení“), redefinition („přehodnocení“) a redesign („přeprojektování“).

Prvním krokem je nastartování nové podnikové kultury („rethinking“) – jedná se o velice důležitou etapu, kterou je nutno začít. Především je nutné naučit celý podnikový kolektiv procesně myslet. Tento proces začíná plošným školením a výukou pracovníků v novém přístupu tak, aby se dosavadní myšlení nestalo brzdou přípravě prací na procesním modelu řízení.

Další etapou je přehodnocení („redefinition“) podnikového systému řízení – jde především o vypracování nové strategie podniku a na ni navazující nové organizační struktury. Z těchto dvou komponent potom vychází nová procesní mapa podniku.

Posledním krokem zavádění procesního řízení je přeprojektování („redesign“) podnikových procesů – v této etapě jde o tzv. napřímení všech procesů v podniku. Snažíme se zde vyloučit všechny činnosti, které nevytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka. K efektivním způsobům napřimování procesů patří:

- vyloučení činností zbytečných a duplicitních;
- doplnění činností chybějících;
- inovace neefektivně prováděných činností;
- efektivní uspořádání architektury procesu;
- outsourcing;
- integrace dodavatelů a zákazníka do procesu výrobce.

2.2 Přístupy ke zlepšování podnikových procesů

Přístupů ke zlepšování procesů existuje celá řada, mezi přístupy „univerzální“, aplikovatelné na všechny podnikové procesy, patří (Basl, 2002; Řepa, 2007):

- *Rightsizing*,
- *Restrukturace*,
- *Automatizace*,
- *Kaizen*,
- *Total Quality Management*,
- *Business Proces Reengineering*,
- *Teorie omezení*.

Tabulka 1 srovnává některé z výše uvedených přístupů ke zlepšování podnikových procesů. Tyto přístupy budou podrobněji popsány v této podkapitole.

Tabulka 1: Typy organizačních změn

	Rightsizing	Restrukturace	Automatizace	TQM	Reengineering
Předmět očekávání	lidské zdroje	komunikace, vztahy	technologie	požadavky zákazníků	fundamentální
Zaměřeno na	personál, kvalifikaci,	organizaci	systémy	detailní vylepšení	radikální změny
Orientace	funkční	funkční	procedurální	procesní	procesní
Role IT	často napadaná	příležitostně zdůrazněná	vylepšení existujících systémů	vedlejší	klíčová
Cíle zlepšení	obvykle přírůstkové	obvykle přírůstkové	přírůstkové	přírůstkové	dynamické a významné

Frekvence	obvykle jednorázově	obvykle jednorázově	periodicky	permanentní	obvykle jednorázově
------------------	------------------------	------------------------	------------	-------------	------------------------

Zdroj: Řepa (2007)

Rightsizing

Rightsizing je přístup, který se zaměřuje na lidské zdroje, jejich kvalifikaci, schopnosti, správné nasazení. Ačkoliv může přinést značné zlepšení výkonu procesů, jejich podstaty se nijak netýká, zachovává zcela původní – funkční organizaci práce. Svým zaměřením čistě na lidské zdroje má také minimální souvislost s informačním systémem. Očekávaná zlepšení nepředstavují radikální změny.

Restrukturace

Restrukturace je zaměřena na organizaci, týká se komunikace, vztahů jednotlivých funkcí, avšak stále v rámci funkčního pojetí organizace práce. Narozdíl od rightsizingu zde již může informační systém hrát významnou roli, zejména v oblasti komunikace. Podobně jako u rightsizingu, ani zde nepředstavují očekávaná zlepšení žádné radikální změny.

Automatizace

Automatizace agend představuje systémovou změnu pomocí technologie. Ačkoliv zpravidla výrazně mění organizaci pracovních činností a jejich souvislostí, není změnou procesní, protože tato změna zásadně vychází z možností nabízených technologií, obsahová postata procesů zde není primární. Jde tedy spíše o změnu procedurální. Automatizace může přinášet výrazná, nikoliv však obsahově podstatná zlepšení, na rozdíl od předchozích typů změn má, vzhledem k permanentnímu vývoji technologie, periodický charakter.

Kaizen

Kaizen je přístup, který vznikl v Japonsku. Orientuje se na zákazníka a na trvalé zlepšování kvality procesů a produktů. Vychází z toho, že velké změny představují velká rizika a velký odpor, zatímco malé změny jsou přijatelnější. Jeho základním principem je trvalé zlepšování, jehož se musí účastnit všichni pracovníci podniku. Může být použitelný pro jakékoliv procesy (Kaizen založený na zlepšovacích návrzích), nebo se specializovat na určité oblasti, například na management (Kaizen orientovaný na management), na pracovní oblast

(Gemba Kaizen), na logistiku, na implementaci nové výrobní technologie apod. (Engineering Kaizen).

Total Quality Management

Přístupy *Total Quality Managementu* vznikly v sedmdesátých letech jako reakce na sílící konkurenci japonských producentů, jejichž výhodou se stala vysoká kvalita produkce. Za autory těchto přístupů jsou považováni W. W. Deming, J. Juran a A. V. Feigenbaum (Veber, 2000).

Cílem Total Quality Managementu je spokojenost zákazníka, dosahovaná prostřednictvím kvality všech podnikových procesů. Moderní total quality management stojí na těchto základech: produkce kvalitních výrobků vyžaduje kvalitu podniku jako celku, dramatické snížení chyb vyžaduje ovládnutí procesů, do zvyšování jakosti se musí zapojit i dodavatelé a v rámci podniku musí mezi odděleními a procesy fungovat dodavatelsko-odběratelské vztahy (Basl, 2002).

Deming je rovněž autorem tzv. Demingova zlepšovacího cyklu PDCA, který patří mezi metodiky trvalého zlepšování a stal se součástí řízení managementu jakosti podle norem ISO (Veber, 2000):

P – Plan - naplánujte záměr zlepšení,

D – Do - uskutečňte záměr,

C – Check - ověřte dosažené výsledky,

A – Act - jednejte, realizujte případná korekční opatření.

Podrobnější informace o TQM budou rozebrány v samostatné kapitole této práce.

Business Process Reengineering

Business Process Reengineering byl poprvé zmíněn na počátku devadesátých let minulého století v knize autorů Hammera a Champyho, v amerických podnicích byl však aplikován již koncem osmdesátých let. Jeho podstatu nejlépe osvětlí definice (Hammer, Champy, 2000): „Business Process Reengineering představuje zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikatelských procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost“. V následujících kapitolách bude tento přístup vysvětlen podrobněji.

Teorie omezení

Teorie omezení (Theory of Constraints) patří mezi základní přístupy pro trvalé zlepšování procesů. Jejím autorem je Eliyahu M. Goldratt, zakladatel sítě poradenských firem, který v první polovině 80. let vydal knihu „The Goal“, zaměřenou na úzká místa ve výrobě. Teorie byla ve svých počátcích spojována s oblastí výroby, později se s odstraňováním omezení ve výrobě začala prosazovat i v ostatních oblastech podnikové reality, například v distribuci či marketingu. Díky své univerzálnosti je využitelná jako základ pro trvalé zlepšování.

Teorie omezení nahlíží na podnik jako na systém, definovaný jako soustava prvků, mezi nimiž jsou vztahy vzájemné závislosti. Výkonnost systému jako celku pak závisí na spojeném úsilí všech jeho prvků. Každý reálný systém má alespoň jedno omezení, úzké místo, jinak by jeho výkonnost mohla růst do nekonečna. „Omezením systému není nic víc, než to, co můžeme vyjádřit těmito slovy: cokoliv, co brání systému při dosahování vyššího výkonu ve vztahu k jeho cílům. V naší realitě má každý systém velmi málo omezení a současně každý reálný systém musí mít alespoň jedno omezení.“ (Goldratt, 1990).

Teorie omezení je někdy označována jako metoda kritického řetězu – chceme-li posílit řetěz, musíme posílit jeho nejslabší článek, neboť posílení jakéhokoli jiného článku by mohlo být zbytečným plýtváním časem a zdroji. Zvýšíme-li například kapacitu stroje před a za nejslabším článkem, vynaložíme zbytečné náklady a dosáhneme pouze zvýšení rozpracovaných zásob a snížení využití následujícího pracoviště, neboť kapacita celého procesu zůstane i nadále limitována nejslabším článkem, strojem s nejnižší kapacitou. Posílením nejslabšího článku, tj. eliminací omezení, můžeme dosáhnout nejvyššího přínosu. Postupným určováním a řešením omezení dosahujeme trvalého zlepšování systému, které přispívá k prosperitě podniku.

2.3 Nástroje modelování procesů

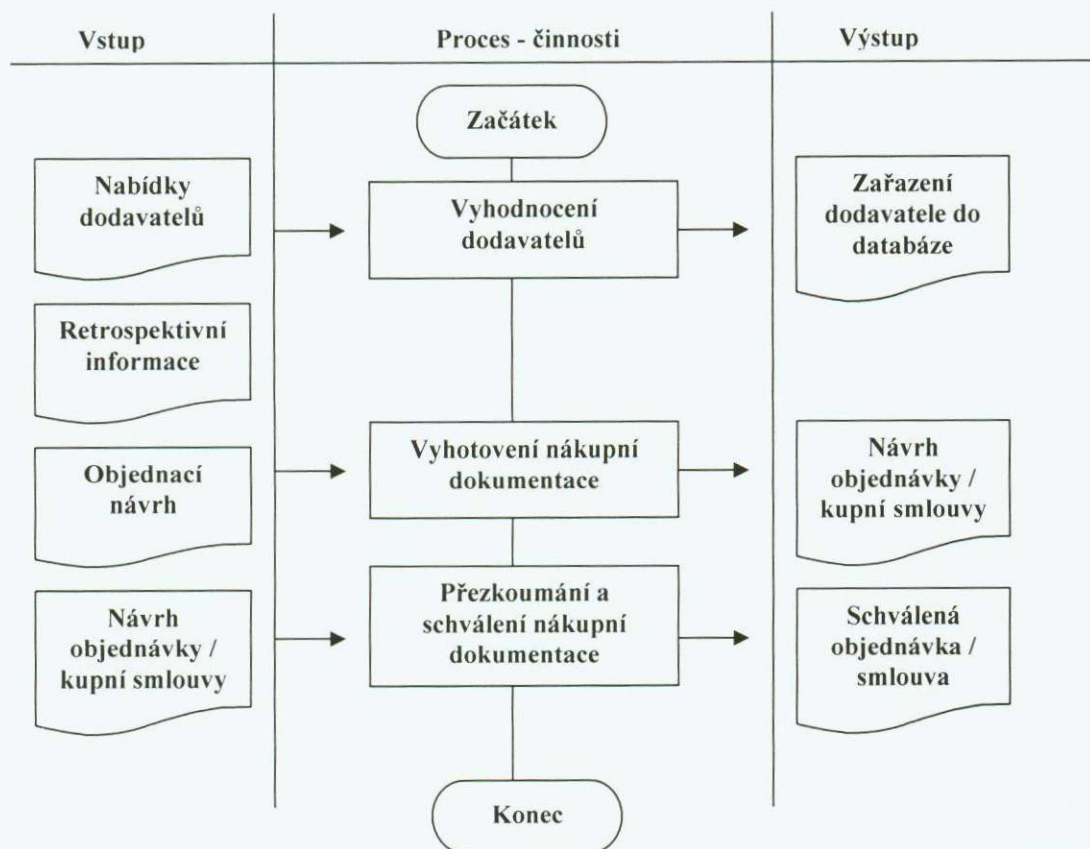
K zobrazení a popisu procesů při jejich identifikaci, definování a implementaci, se využívá řada nástrojů a metod. Mezi nejčastěji používané nástroje patří postupové (vývojové) diagramy, kaskádové mapy a EPC diagramy (Veber, 2000; Rolínek, 2008).

Postupový (vývojový) diagram

Aplikace vývojových diagramů využívá několika známých symbolů. Schéma je graficky rozvrženo na část vstupu, vlastního procesu a výstupu z procesu. Za sloupec výstupu

je vhodné zařadit ještě další sloupec, ve kterém uvedeme odpovědnost (pracovník, funkce apod.) za výstupy dané realizované činnosti, viz obr. 5.

Obrázek 5: Postupový diagram

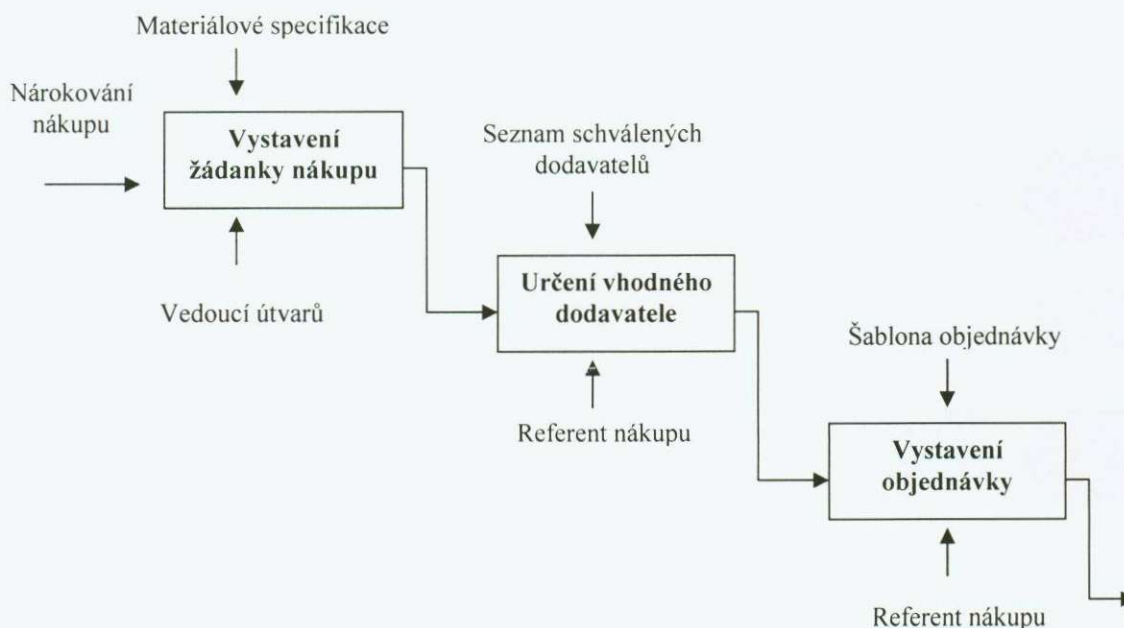


Zdroj: Veber (2000)

Kaskádová mapa procesu

Kaskádová mapa procesu představuje další přístup k analyzování procesu. Základem mapy je standardní znázornění průběhu navazujících činností, jejichž specifikace vychází ze základní posloupnosti vstup – proces – výstup. Toto znázornění je doplněno o aspekt omezení a odpovědnosti. Obrázek 6 znázorňuje proces nakupování prostřednictvím kaskádové mapy.

Obrázek 6: Příklad kaskádové mapy procesu nakupování



EPC diagramy

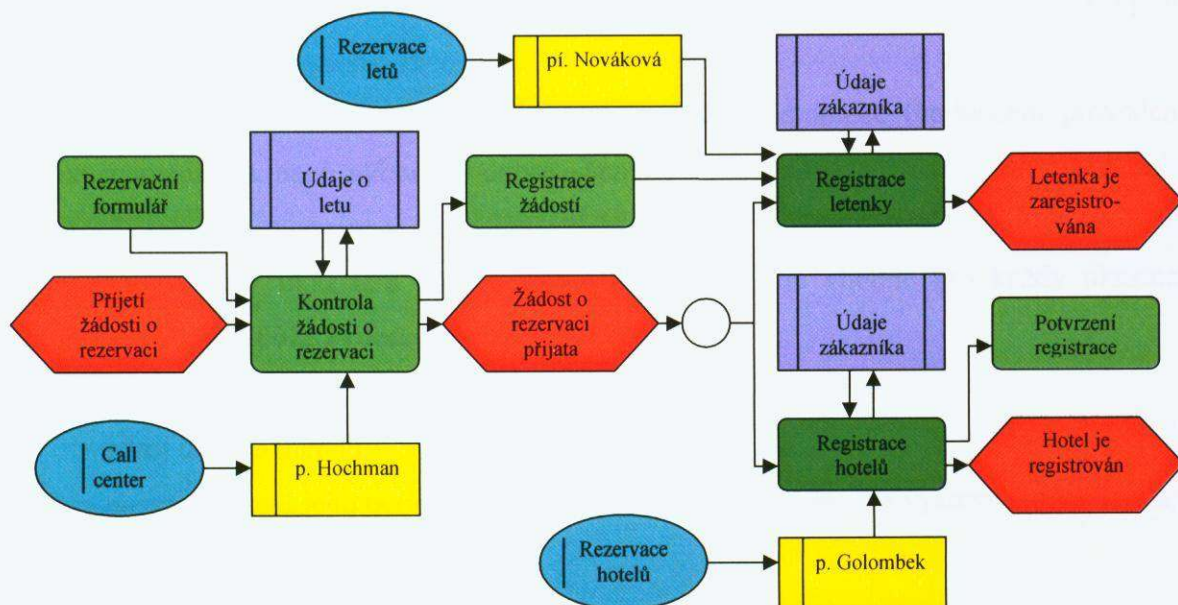
EPC diagramy (Event-driven Process Chain) neboli řetězce procesů řízeného událostmi jsou nejdetailejšími záznamy průběhu procesu. V rámci EPC jsou znázorňovány pracovní postupy tak, že řetězce procesů popisují jak jsou data, procesní kroky, informační systémy, prvky organizační struktury a produkty vzájemně provázány (Rolínek, 2008).

Každý EPC vždy začíná a končí událostmi, které definují stav nebo podmínku, při které je proces zahájen a stav, ve kterém skončí. Jednotlivá událost může spustit současně několik funkcí; podobně určitá funkce se může spustit při několika různých událostech. Ke znázornění těchto větvení a smyček při zpracování se v EPC používá konektor (nebo pravidlo). Konektory však kromě toho, že představují grafické spojení, také definují logická propojení mezi objekty, např. "logické a" nebo "(výlučné) nebo" (ids.scheer.cz).

Řetězce procesů řízené událostmi se typicky používají na nižších úrovních hierarchie procesů. Pokud je třeba popsat technické a podnikové procesy, používají se jiné metody než EPC, např. BPMN, UML nebo BPEL.

Příklad EPC diagramu uvádí obrázek 7.

Obrázek 7: EPC – příklad záznamu



Vysvětlivky: **Údátost**, **Funkce**, **Data**, **Pracovník**, **Organizační jednotka**, **Produkt /Služba**

Zdroj: Rolínek, 2008

2.4 Měření výkonnosti podnikových procesů

Řízení a trvalé zlepšování procesů vyžadují měření výkonnosti jednotlivých procesů, tj. jejich kvantitativních a kvalitativních parametrů. Naměřené hodnoty těchto parametrů poskytují informace o vykonávání příslušného procesu, využívají se zpravidla při (Luděk, 2005; procesy.cz, 2008):

- hledání slabých míst procesů s cílem jejich optimalizace;
- hodnocení výkonnosti jednotlivců, oddělení;
- vyhodnocení zdrojové náročnosti procesů;
- řízení a motivaci pracovníků;
- řízení rizik prostřednictvím indikátorů nepříznivého vývoje.

Výsledkem měření a následného vyhodnocení by mělo být zjištění, zda je daný proces prováděn efektivně a zda organizaci přináší hodnotu (naplňuje od něj očekávané cíle). Pokud není splněna podmínka efektivnosti, měl by být proces redesignován popř. změněn jeho vykonavatel (např. outsourcing).

K řízení procesů je možno využít dvou typů indikátorů - kvalitativních a kvantitativních.

Kvantitativní měření procesů nebo jeho části pomocí nějaké měrné jednotky, např. ks, kg, h, Kč, %, atd.

Kvalitativní měří procesů nebo jeho části pomocí nějaké stupnice (hodnocení provedení výrobku zákazníkem: např. výborné – dobré – špatné).

Aby hodnoty ukazatelů poskytovaly validní údaje, je vhodné pro každý ukazatel specifikovat (**Basl, 2002; Procesy.cz, 2008**):

- definici, metodiku, vzorec výpočtu ukazatele;
- zdroj dat pro měření;
- postup měření, jeho periodicitu, harmonogram, odpovědnost a vykazování výsledků;
- ověřování správnosti měření.

Dle **Vodáčka (2006)** je vhodné volit metriky procesů vhodnou kombinací čtyř parametrů, a to parametrů jakosti, služeb, nákladů a času:

* **Parametr jakosti** zahrnuje zejména požadované technické a ekonomické parametry, připravenost pro snadné a hospodárné využívání, možnost další modernizace (inovace) atp.;

* **Parametr služeb** zahrnuje především charakteristiky jako vstřícnost a podpora zákaznických potřeb, pružnost služeb (nestandardní požadavky), uživatelsky přátelské vybavení, pružnost na změny potřeb trhu;

* **Parametr nákladů** zahrnuje zejména ceny, provozní náklady a ceny služeb, náklady na údržbu a opravy, náklady na další modernizaci;

* **Parametr času** zahrnuje zejména charakteristiky jako průběžnou dobu dodávky a uvedení do provozu, rychlost a pružnost realizace případných změn požadavků na provoz i údržbu, rychlost výměny zařízení. Volba kombinace parametrů odpovídá logice vícekritériálního rozhodování.

Při tvorbě systému ukazatelů je nutno dbát na to, aby byly úzce vázány na požadavek na plnění procesu. Je třeba mít na paměti, že proces se bude chovat podle toho, jak bude měřen. Současně by náklady na měření procesu a získávání potřebných hodnot neměly proces zbytečně zatěžovat, natož překročit přínosy z jeho hodnocení.

Součástí řízení procesů je rovněž stanovení hodnot ukazatelů, při kterém je vhodné vycházet (**Luděk, 2005**):

- z benchmarkingu s procesy v nejlepších podnicích;
- z cílů stanovených středním a vrcholovým řízením.

2.5 Druhy změn při přechodu od funkčního k procesnímu řízení

Když proces prošel reengineeringem, dochází k přeměně pracovních funkcí od úzkého a úkolově orientovaného pojetí k pojetí mnohostrannému. Lidé, kteří dříve pracovali na základě instrukcí, dnes sami uplatňují právo volby a rozhodnutí. Práce typu montážní linky mizí. Existence funkčních útvarů ztrácí opodstatnění. Manažeři přestávají působit jako dozorčí a stávají se z nich spíše koučové. Pracovníci se více zaměřují na potřeby zákazníků a méně pak na potřeby svých šéfů. Jejich postoje a hodnoty se mění v závislosti na nových podnětech. Prakticky každý aspekt organizace je transformován, často pak k nepoznání. (**Hammer, Champy, 2000**).

Podívejme se tedy blíže na druhy změn, k nimž dochází, když firma přechází od funkčního k procesnímu řízení (**Hammer, Champy, 2000**):

**** Mění se pracovní jednotky – od funkčních útvarů k procesním týmům***

Firmy, které procházejí reengineeringem, fakticky spojují činnosti, jež před lety Smith a Ford rozdělili do malých kroků. Jakmile jsou restrukturovány, logickým způsobem organizování práce se stávají procesní týmy, tj. skupiny lidí pracujících spolu na realizaci celého procesu. V procesních týmech nejsou zastoupeny všechny funkční útvary, které jsou do procesu zapojeny. Procesní týmy spíše nahrazují starou útvarovou strukturu.

Zamysleme se nad cestou, kterou organizací prochází objednávka zákazníka (nebo koncepce nového výrobku či pojistný případ). Každá z těchto položek je zpracována mnoha různými lidmi, ale tito lidé nejsou organizačně integrováni. Jsou roztroušeni po celé firmě – v různých funkčních odděleních, skupinách, divizích atd. Takové rozdrobení přináší nesčetné problémy, ale zejména upevňuje neslučitelnost či rozporuplnost cílů zainteresovaných lidí. Jedna osoba se může starat o obrat skladových zásob, zatímco jiná se zaměřuje na termín dodávky. Alternativním přístupem je vzít soubor lidí, kteří 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. V podstatě jen spojujeme skupinu pracovníků, kteří byli organizací uměle rozdělení. Když jsou znovu spojeni, hovoříme o nich jako o procesním týmu.

**** Mění se charakter pracovních činností – od jednoduchých úkolů k mnohostranné práci***

Lidé, pracující v procesních týmech, zjišťují, že jejich práce je podstatně jiná než dílčí pracovní činnosti, na které byli dříve zvyklí. Práce typu montážní linky je vysoce specializovaná – jde o opakované vykonávání jednoho úkolu. Může vyžadovat zaškolení popř. rozsáhlou kvalifikační přípravu, ale když lidé pracují na dílčích úkolech, nepotřebují znát celý proces.

Pracovníci procesního týmu, kteří jsou společně **odpovědní** spíše **za výsledky procesu** než individuálně za jednotlivé úkoly, mají práci jiného druhu. S dalšími členy týmu sdílejí společnou odpovědnost za splnění celého procesu. Nejenže denně využívají širší palety dovedností, ale musí zároveň i myslet v širších souvislostech. I když všichni členové týmu nebudou jistě vykonávat tutéž práci – z důvodu různé kvalifikace a schopností – každý člen týmu musí být přinejmenším v základě obeznámen se všemi kroky procesu a je pravděpodobné, že řadu z nich sám bude vykonávat. Navíc vše, co dělá jednotlivec, je naplněno jasným chápáním procesu jako celku.

**** Role lidí se mění – od rolí podléhajících kontrole k rolím s větší pravomocí***

Úkolově orientovaná tradiční firma přijímá lidi a očekává od nich, že budou dodržovat stanovená pravidla. Podniky, jež provedly reengineering, nechtějí pracovníky, kteří se dokáží jen držet stanovených pravidel. Chtějí lidi, kteří si budou vytvářet svá vlastní pravidla. Jestliže vedení vytváří týmy, které mají odpovědnost za realizaci celého procesu, musí jim také poskytnout potřebnou rozhodovací pravomoc.

Je nutné, aby lidé, kteří pracují v „reengineeringovaných“ procesech, měli vyšší pravomoc. Jako od pracovníků procesního týmu se od nich totiž očekává, že budou přemýšlet, komunikovat, využívat svého úsudku a rozhodovat. Když týmy realizují procesně orientované činnosti, musí se nezbytně řídit samy. V rámci svých povinností vůči organizaci – daných např. dohodnutými termíny ukončení prací, cíli produktivity, normami jakosti apod. – samy rozhodují, jak a kdy mají být které práce vykonány. Kdyby měly čekat na instrukce nadřízených složek, nešlo by o procesní týmy.

**** Mění se příprava k výkonu práce – od výcviku k vzdělání***

Jestliže práce v „reengineeringovaných“ procesech vyžaduje, aby lidé nepracovali podle daných pravidel, ale spíše uplatňovali své vlastní názory a rozhodovali sami, musí se jim dostat dostatečného vzdělání, aby mohli sami rozeznávat, co je skutečně dobré. Tradiční firmy obvykle zdůrazňují výcvik zaměstnanců – učí, jak vykonávat určité práce a jak řešit konkrétní situace. Ve procesně řízených firmách se akcent od výcviku přesouvá na vzdělání – nebo na přijímání vzdělaných lidí. Výcvik zvyšuje dovednosti a schopnosti a učí zaměstnance „jak“ si při práci vést. Vzdělání zvyšuje jejich schopnost vhledu a porozumění a učí je „proč“. V prostředí změny je nemožné přijímat lidi, kteří si myslí, že již znají vše. Celoživotní vzdělávání se tudíž v procesně řízené společnosti stává normou.

**** Zaměření na výkonová kritéria a změny v odměňování – od činnosti k výsledkům***

Odměňování pracovníků ve funkčně řízených firmách je poměrně přímočaré: lidé jsou placeni za svůj čas. V tradičním provozu – ať již na montážní lince nebo při zpracování kancelářských agend – nemá práce jednotlivce kvantifikovatelnou hodnotu (jakou hodnotu má například sletovaný spoj nebo zpracovaný formulář?). Když je práce rozčleněna do jednotlivých úkolů, firmy nemají jinou možnost než hodnotit pracovníky na základě měření výkonnosti, které dosahují při realizaci úzce definovaného pracovního úkolu. Potíž je v tom, že zvýšená výkonnost v případě úzce vymezeného úkolu nemusí přinést zvýšení výkonnosti celého procesu.

Když zaměstnanci vykonávají „procesní“ práci, podniky mohou měřit jejich výsledky a mohou je platit podle hodnoty, kterou vytvářejí. Tato hodnota je měřitelná, protože v podnikových procesech vytvářejí týmy výrobky a služby, jež mají svou vlastní hodnotu.

Reengineering také nutí podniky aby přehodnotily základní předpoklady pro odměňování. Například letošní výkonnost zaměstnance nezaručuje vůbec nic, pokud jde o jeho očekávanou výkonnost v roce příštím. Proto obvykle zůstávají základní platy v podnicích, jež provedly reengineering svých procesů, poměrně nízké. Značné odměny za mimořádné výkony mají podobu prémie, nikoli zvyšování platů. Po přechodu k procesnímu řízení odpadají i některá další východiska odměňování: odměňování založené na pracovním postavení a úrovni funkčního zařazení, odměňování lidí jen proto, že se snaží být nepřehlédnutelní, zvyšování platů jen z toho důvodu, že uběhl další rok. Platit lidi podle jejich postavení je s principy procesního řízení neslučitelné. Tradiční systémy, kdy výše platu je funkcí počtu podřízených a objemu přidělených rozpočtových prostředků, jsou pro procesně orientované prostředí také nevhodné.

V procesně řízených podnicích jsou primární základnou pro odměňování přínos a dosažené výsledky – v těchto podnicích je výkonnost měřena vytvořenou hodnotou pro zákazníka a tomu by měla odpovídat i odměna.

*** *Mění se kritéria postupu – od výkonnosti k schopnostem***

Prémie je vhodnou odměnou za dobře vykonanou práci. Takovou vhodnou odměnou však není povýšení na novou práci. Důsledkem reengineeringu je, že je jednoznačně narysována dělící čára mezi pracovním postupem a dosaženými výsledky. Postup na jinou práci v rámci organizace je funkcí schopností, nikoli výkonnosti. Je to změna, nikoli odměna.

*** *Mění se hodnoty – od protektivních k produktivním***

Také do kultury organizace – stejně jako do její strukturní konfigurace – vnáší reengineering značné změny. Vyžaduje, aby zaměstnanci hluboce věřili, že pracují pro své zákazníky, a nikoli pro své šéfy. Budou tomu věřit do té míry, v jaké budou toto přesvědčení upevňovat podnikové systémy odměňování. Systémy řízení organizace – způsoby odměňování lidí, měřítko, podle nichž je hodnocena jejich výkonnost, atd. – primárně určují hodnoty a názory zaměstnanců. Bohužel se však stále mnoho manažerů domnívá, že to, čím mají k vytváření hodnotového systému zaměstnanců přispět, spočívá výlučně v tom, že zformulují nějaké vznešené hodnoty a pak o nich budou řečnit. Pouze sestavit prohlášení firemních hodnot je krátkozrakým řešením. Bez toho, že by byla podporována řídicími systémy, je většina prohlášení hodnot souborem prázdných frází, jež v organizaci šíří cynismus. Prohlášení formuluje hodnoty, podnikové řídicí systémy vdechují těmto hodnotám život. Vyšší vedoucí pracovníci musí ovšem těmito hodnotami sami žít.

Tabulka č. 2 informuje o hodnotách zaměstnanců ve funkčně i procesně řízené organizaci.

Tabulka 2: Hodnoty zaměstnanců ve funkčně a procesně řízené organizaci

Funkčně řízená organizace	Procesně řízená organizace
Zaměstnanci jsou placeni svými nadřízenými – primární je spokojenost nadřízeného.	Zaměstnanci jsou placeni zákazníky – je třeba dělat vše, aby zákazníci byli spokojeni.
V celém mechanismu je zaměstnanec jen kolečkem: nejlepší strategií je být zticha, poslouchat a neupozorňovat na sebe.	Každá práce je ve firmě podstatná a důležitá: i moje práce je tedy rozhodující. Patřím k týmu: prohrajeme nebo uspějeme společně.
Čím větší počet podřízených mám, tím jsem důležitější: kdo má větší imperium, vyhrává.	Sebepředváděním ničeho nedosáhnu: jsem placen za hodnotu, kterou vytvářím.
Zítřek bude jako dnešek: bylo tomu tak vždy.	Nikdo neví, co bude potřeba zítra: stále učení je součástí mé práce.

Zdroj: Hammer, Champy (2000)

*** Manažeři se mění – z dohlížitelů na kouče**

Díky procesnímu řízení manažeři tráví méně času udržováním oběhu dokladů mezi útvary a více času mohou věnovat pomoci zaměstnancům dělat bohatší a náročnější práci. Procesní týmy, které tvoří jedna či více osob, nepotřebují šéfy, potřebují rádce, resp. kouče. Týmy je žádají o radu, ti pak pomáhají týmům řešit problémy. Koučové nejsou zapojeni do akce, ale jsou dostatečně nablízku, aby mohli pomoci týmu v jeho práci.

Tradiční šéfové projektují a přidělují práci, dohlížíjí na ni, monitorují ji, řídí ji a kontrolují ji tak, jak přechází od pracovníka plnícího jeden úkol k dalšímu pracovníkovi. Týmy si tyto aktivity zajišťují samy. Tradiční šéfové nemají proto v procesně řízeném prostředí mnoho co na práci.

*** Mění se organizační struktura – od hierarchické k ploché**

Ve firmách, které přešly k procesnímu řízení, není organizační struktura tak závažnou otázkou. Práce je organizována podle procesů a týmů, jež je zajišťují. Lidé komunikují s kým potřebují, kontrola přechází na lidi, kteří proces realizují. Ať tedy po provedení reengineeringu zůstává jakákoli organizační struktura, má tendenci být plochou, neboť práce jsou vykonávány týmy v podstatě rovnoprávných lidí, kteří mají velkou autonomii a jsou podporováni jen hrstkou manažerů.

Truneček (1999) též zdůrazňuje nutnost přejít od deduktivního myšlení k induktivnímu. Deduktivní myšlení (typické pro funkční řízení) znamená vymezit problém, najít jeho různé varianty řešení a vyhodnotit variantu optimální. **Induktivní myšlení** je v procesním managementu spojováno zejména s novými možnostmi informační technologie: hledat a nacházet zcela nové třídy aplikace. Jde o odhalení problémů, o kterých podnik ještě ani neví, že je má (procesem induktivního myšlení vznikl např. walkman, telekonferencing atd.). Dále **Truneček (1999)** zmiňuje integraci zákazníka a dodavatele do procesu výrobce. Zákazník určuje, co se bude vyrábět. Sám se může vyslovit k tomu, jak chce mít výrobek konfigurovaný a teprve potom se dává signál k výrobě. Předvídání zde ztrácí na důležitosti. Při integraci dodavatele do procesu výrobce se dodavatel stává přímo součástí výroby, nejen dodavatelem jednotlivých komponentů. Zjednodušuje to nejen výrobu, ale také systém řízení, plánování, výzkumu atd. (**Truneček, 1999**). Je třeba pochopit, že spolupráce s dodavateli je výhodnější než boj s nimi.

V tabulce č. 3 jsou charakterizovány změny v organizaci, která aplikovala na svoje procesy reengineering.

Tabulka 3: Sedm dimenzí organizace

	90.léta (funkční řízení)	procesní řízení
Organizační struktura	- hierarchická - příkaz-kontrola	- necentrická, síťová
Velení	- vůdcem je nadřízený - vůdcové určují agendu - vůdcové vyvolávají změnu	- vůdcem je kdokoliv - vůdcové vytvářejí prostředí pro úspěch - vůdcové vytvářejí kapacity pro změnu
Lidé a kultura	- dlouhodobé odměny - vertikální rozhodování - odměňování jednotlivců a malých týmů	- mentalita „vlastním svou kariéru“ - delegace rozhodovací pravomoci - očekávána a odměňována spolupráce
Znalost	- zaměřená na vnitřní procesy - individuální znalost	- zaměřená na zákazníky - vlastnost organizace
Soudržnost	- „zadrátovaná“ v procesech - interní soudržnost firmy	- víze vložená v jednotlivcích - účinek promítnut mimo firmu
Spojení	- doplňuje/zvýrazňuje propasti - spojování se vzdálenými partnery	- vytváření nové hodnoty a vytěšňování (outsourcing) konkurenčně slabých služeb - spojování s konkurenty, zákazníky a dodavateli

Zdroj: Řepa (2007)

2.6 Typy procesních změn

Jedním ze základních způsobů klasifikace reengineeringových projektů je jejich dělení podle rozsahu změn, které v organizaci vyžadují – od lokálních změn uvnitř stávající organizační struktury až po procesní řetězce, překračující hranice firem. Jiným možným klasifikačním hlediskem je cíl reengineeringu – od pouhého vylepšení procesu až po radikální změnu celého systému. Tabulka 4 kombinuje obě tato klasifikační hlediska. Její řádky představují rozsah změny v organizaci a sloupce cíl změny. Jednotlivá políčka potom představují typové kombinace obou hledisek, z nichž plyne devět základních typů projektů reengineeringu.

Tabulka 4: **Základní typy projektů reengineeringu**

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

Zdroj: Řepa (2007)

Průběžné zlepšování vs. radikální reengineering

Cílem reengineeringu není realizovat drobná zlepšení, ale převratné změny, které povedou nikoliv k 5-10 % posunům, ale k radikálním změnám znamenajícím např. redukci ztrát ze zmetků a reklamací o 50 %, zkrácení průběžných dob o 80 %, snížení skladovacích časů o 40 % atp. (Veber, 2000).

Následující tabulka uvádí rozdíl mezi oběma přístupy ke změnám v podnikových procesech.

Tabulka 5: Průběžné zlepšování vs. radikální reengineering

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

Zdroj: Řepa (2007)

2.7 Business Process Reengineering (BPR)

Reengineering je směr managementu změny hledající příležitost k úspěchu v radikálních změnách, které jsou orientovány především do oblasti řízení. Filozofie reengineeringu vychází (Veber, 2000):

* z *procesního přístupu* managementu, tzn. z prioritní orientace řídicích článků na procesy, nikoli na pracovníky, stroje, výrobky

* z důrazu na *výrazné pozitivní změny* procesů, a to ve směru:

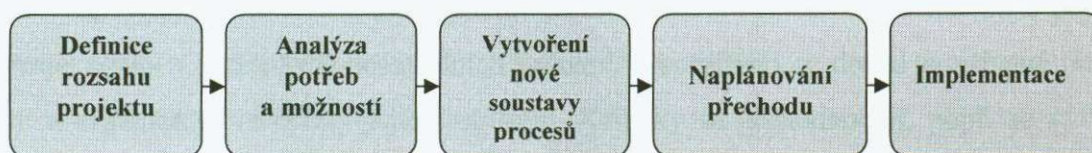
- zlepšení *kvality* – redukce vad, poruch, nedostatků, podstatné zvýšení kvalitativních parametrů vedoucí k překonání očekávání zákazníků,
- zkrácení výrobních *časů*, především eliminací ztrátových časů, prostojů, ale i zkrácení času přípravy výroby, vlastní výroby apod.,
- snížení *nákladů*, zvýšení produktivity, využití kapacit atd.

BPR je kulturně zcela jiným přístupem, než průběžné zlepšování procesů. Ve své extrémní podobě BPR předpokládá, že stávající podnikový proces je zcela nevyhovující – nefunguje, je špatný – je třeba jej z podstaty změnit, od počátku. Takový ostrý pohled umožňuje designérům procesu se zcela odpoutat od současného stavu procesu a soustředit se jen na proces nový, a to ve všech jeho aspektech, včetně sociálních. Radikální změna procesů,

jelikož se týká prakticky všech dimenzí firmy, má i dopady na její zaměstnance a jejich vazby, a to včetně propouštění a změny pozic ve firmě. Je třeba se ptát: Jak by měl proces vypadat? Jak chtějí zákazníci, aby vypadal? Jak chtějí zaměstnanci? Jak vypadá u konkurentů? (Řepa, 2007)

Reengineeringový přístup (viz obrázek 8) začíná definicí rozsahu a hlavních cílů projektu, pokračuje analýzou (zkušeností a potřeb zákazníků, zaměstnanců, konkurentů, kooperantů i jiných cizích podniků a možností nové technologie). Po takové analýze je pak možno vytvořit vizi budoucích procesů a tyto analyticky promyslet ve vzájemných souvislostech. Na základě designu nové soustavy procesů je pak třeba vytvořit plán akcí, vedoucích k zavedení nové soustavy procesů. Cílem tohoto postupu je překonat propast mezi současným stavem a vizí stavu budoucího jak v obsahu procesů, tak v obou podstatných infrastrukturách – organizační a technologické. Pak zbývá vizi implementovat (Řepa, 2007).

Obrázek 8: Model zásadního reengineeringu



Zdroj: Řepa (2007)

2.7.1 Klíčové charakteristiky BPR

Podstatu BPR a jeho nejdůležitější odlišnosti od jiných inovačních postupů procesu organizování posledních desetiletí lze dle M. Hammera a J. Champyho vystihnout čtyřmi slovy: „zásadní“, „radikální“, „dramatické“, „procesy“. Autoři je chápou v následujícím smyslu (Vodáček, 2006):

1. Základní („Fundamental“)

Při zavádění BPR je vhodné vycházet ze základních podnikatelských otázek o poslání organizačních jednotek a smyslu jimi dosud prováděných manažerských činností. Typické jsou např. otázky: V jaké oblasti podnikáme? Proč děláme to, co děláme, a ne něco jiného? Jaké si klademe poslání a cíle toho, co děláme? A proč to neděláme jinak?

Tyto otázky usnadňují řešitelům neustále kriticky prověřovat tradičně uvažovaná východiska, předpoklady a pravidla, na nichž je založen dosavadní způsob provádění jejich

manažerské a podnikatelské činnosti. Často se ukazuje, že tyto premisy jsou zastaralé, chybné a již neodpovídající potřebám trhu, ani možnostem nových moderních způsobů výroby či řízení v období informační společnosti.

BPR by měl začít jako tvůrčí proces bez „svěrací kazajky“ omezujících podmínek tradičních zvyků a uznávaných pravd dosavadní manažerské praxe. Pro organizace, které jej chtějí aplikovat, je nezbytné vyvarovat se zvyků zaběhnutých organizačních postupů.

BPR má vycházet z cílového poslání podnikatelské činnosti a soustředit se na to, co by mělo být uděláno pro její efektivnost. Ta je vyjádřena hodnotou výstupů pro zákazníky.

2. Radikální („Radical“)

Toto slovo vyzývá manažery jít na kořeny věcí. Je třeba nedělat povrchní změny nebo dílčí úpravy toho, co již zastaralo. Žádá myslet a jednat v duchu výrazné inovace účelu dosavadní práce i modernosti způsobu jejího zajištění (například využití informačních systémů).

V BPR se radikální změny dosahují cestou kvalitativně nového a inovačně pojatého přeprojektování („redesign“) dosavadních procesů. Nepřijímají se dosud používané postupy práce a organizační struktury jejich zajištění. Kriticky se přehodnocují, popř. se vytvářejí zcela nové způsoby, jak činnosti zvládnout. Typickou cestou je vhodná aplikace informačních systémů, které umožňují moderní komunikaci na počítačových sítích, sdílení databází a další inovace. BPR znamená především inovační změnu („reinvention“) dosavadních podnikových činností.

3. Dramatické („Dramatic“)

BPR si klade za cíl dosáhnout výrazné, popř. až dramatické změny ve výkonnosti organizační jednotky či její části. Mělo by jít především o inovace vyšších řádů. Příkladem může být využití nových možností IS/ICT, které umožňují rázně odstranit zastaralé postupy práce a nahradit je kvalitativně novými postupy.

K dosahování dílčích změn obvykle stačí uplatňovat tradiční a méně náročné manažerské postupy zlepšení práce založené např. na motivačních metodách aktivizace lidí, programů dílčího a postupného zvyšování produktivity práce nebo snižování nákladů. Samozřejmě dnešní BPR jejich smysl nepopírá a předpokládá jejich paralelní existenci tam, kde mají své ekonomické oprávnění.

4. Procesy („Processes“)

Objektem BPR jsou výlučně procesy. Netýká se tedy dílčích organizačních jednotek a jimi prováděných činností vyplývajících z uplatnění principu dělby práce. Procesem se v tomto případě rozumí „organizovaná skupina vzájemně provázaných činností, které společně vytvářejí výsledky hodnotné pro zákazníky“ (**Hammer, Champy, 2000**).

Pochopení „procesní filozofie“ integrované zajišťované tvorby hodnoty pro zákazníka (popř. konečného uživatele) je pro úspěšné aplikace BPR nezbytné. Značná část dnešních manažerů byla dosud zvyklá na koordinované plánování, plnění a hodnocení výsledků dílčích úkolů, na práci a předávání výsledků dílčích skupin, na činnosti jednotlivých organizačních struktur s jejich striktní útvárovou pravomocí a odpovědností. Na rozdíl od lokálních zájmů útvárových pohledů BPR přirozeným způsobem integruje do věcné návaznosti a podmíněnosti dosavadních dílčích činností. Při tom mnohé z těchto původních činností mění a někdy i ruší jako zbytečné či duplicitní.

BPR je jednoznačně zaměřen na konečné výstupy řetězců činností. Vlastně ani neumožňuje, aby si pracovníci zodpovědní za dílčí činnosti „hráli na písečku svých dílčích zájmů“. BPR vychází za rámec umělých hranic dřívějších organizačních schémat, vymezených pravomocí a odpovědností. Umožňuje sdílení zdrojů, zejména pak informačních. Jako by řetězce činností vytvářely nová horizontální propojení mezi původně samostatnými útvary (horizontální integrační vazby převoditelnosti činností a zdrojů) (**Vodáček, 2006**).

2.7.2 Úrovně reengineeringu

Podle rozsahu, jakým restrukturalizační aktivity v podniku zasáhnou, rozlišujeme následující úrovně reengineeringu (**Veber, 2000; Truneček, 1999**):

* **Work process reengineerign (WPR)** – jde o zásadní změny, které se dotýkají určité části podniku (projekce, výroby v jednom provozu), ale které podstatně nepřekračují hranice daného útvaru.

* **Business process reengineering (BPR)** – jde o změny, které se dotýkají celého podniku, v tomto případě jde o realizaci zásadních změn, které mění organizační architekturu firmy s cílem posílit integrační a synergické efekty v jejím chování, zvláště pak ve vztahu k zákazníkovi.

* **Total business reengineering (TBR)** – jde o iniciování a realizaci změn, které se týkají nejen daného podniku, ale i jeho relevantního okolí, zvláště pak dodavatelů, popř. i odběratelů.

2.7.3 Subjekty provádějící reengineering - role

Nikoli podniky, ale lidé provádějí reengineering procesů. Způsob výběru a organizování lidí, kteří reengineering provádějí, představuje klíč k úspěchu veškerého úsilí.

Hammer a Champy (2000) definují následující role účastníků reengineeringového úsilí:

- *Vůdčí osobnost (lídr);*
- *Vlastník procesu;*
- *Reengineeringový tým;*
- *Řídící výbor;*
- *Reengineeringový car.*

V ideálním případě vůdčí osobnost určuje „vlastníka“ procesu, který vytváří reengineeringový tým k provedení reengineeringu procesu, a to s pomocí cara a pod záštitou řídicího výboru. V následujícím textu jsou tyto role blíže charakterizovány (**Hammer, Champy, 2000**).

Vůdčí osobnost („lídr“) uvádí reengineering do života. Jde o vyššího vedoucího pracovníka, který má dostatečný vliv na to, aby mohl obrátit organizaci naruby, schopného přesvědčit lidi, aby přijali radikální změny, jež přechod přináší. Bez takové osobnosti k žádnému reengineeringu nedojde.

Primárním úkolem lídra je předkládat vize a motivovat. Formulováním a vyjádřením vize organizace přenáší na každého pracovníka vědomí účelu a poslání organizace. Každému musí jasně ukázat, že reengineering vyžaduje seriózní úsilí, které bude až do jeho završení pod dohledem. Z přesvědčení a nadšení lídra organizace čerpá energii, potřebnou k vydání se na cestu do neznáma.

Lídr proces zahajuje. Určuje „vlastníky“ procesů z řad vyšších vedoucích a pověřuje je dosažením zásadního pokroku ve výkonnosti. Lídr musí taktéž vytvářet prostředí, jež reengineeringu napomáhá.

Lídr nemusí být nevyšší představitel firmy, ale musí disponovat zdroji nezbytnými k zajištění procesů. Vůdčí role není jen otázkou postavení ve společnosti, ale i charakteru. Ctižádost, neklid a intelektuální zvědavost jsou nezbytné předpoklady.

Vlastník procesu, který je odpovědný za reengineering konkrétního procesu, by měl být manažerem vyšší úrovně řízení, obvykle s liniíovou odpovědností, který má prestiž, důvěru a v podniku dostatečný vliv. Jeho úkolem je zajistit realizaci procesu na úrovni

individuálního procesu. Vlastníci procesu jsou obvykle lidé, kteří řídí jednu z funkcí zahrnutých v procesu, jenž bude podroben reengineeringu. K úspěchu musí mít respekt svých kolegů a schopnost reengineering provést – musí to být člověk, který se cítí dobře v podmínkách změn, dobře snáší nejednoznačnost a zachovávají rozvahu v nepříjemných situacích.

Funkcí vlastníka není reengineering provádět, ale dohlížet na jeho průběh, poskytovat podporu reengineeringovému týmu.

Reengineeringový tým provádí skutečnou a obtížnou práci spojenou s reengineeringem. Jsou to lidé, kteří musí vytvářet ideje a plány a jejichž úkolem je potom je uvádět do života. Jsou to lidé, kteří fakticky přetvářejí podnik. Žádný tým nemůže současně provádět reengineering více než jednoho procesu. K tomu, aby mohl tým fungovat, by měl být malý – pět až deset členů. Každý tým tvoří „internisté“ a „externisté“. „**Internisté**“ jsou osoby, které v dané době pracují v rámci procesu procházejícího reengineeringem. Přicházejí z různých funkcí, které jsou do procesu zapojeny. Proces znají, resp. alespoň ty jeho části, s nimiž se setkávají při výkonu práce. To, že znají současný proces a způsob jeho realizace, je dvojsečnou zbraní. Důvěrná znalost dosavadního procesu pomůže týmu identifikovat jeho nedostatky a vystopovat zdroje problémů, pokud jde o jeho výkonnost. To, že mají k existujícímu procesu blízko, jim však může bránit v tom, aby o procesu přemýšleli novým nápaditým způsobem. Dalším přínosem internistů je to, že jsou pro své spolupracovníky důvěryhodní. Když se přiblíží spuštění nového procesu, sehrávají klíčovou úlohu při přesvědčování ostatních, aby změny přijali a zapojili se do jejich realizace. Internisté sami však nejsou schopni provést reengineering procesu. Jejich perspektiva je úzká, omezená pouze na část procesu. Dále pak mohou být na existujícím procesu osobně zainteresováni. Tým složený pouze z internistů by pravděpodobně znovu vytvořil pouze to, co již existuje. Tým potřebuje internisty k tomu, aby pochopil co se mění, ale k vlastní změně potřebuje ničivé prvky, kterými jsou externisté.

Externisté nepracují v daných procesech, proto mohou do práce týmu přinést vyšší úroveň objektivity a rozdílné pohledy. Nemají strach zeptat se císaře na jeho nové šaty, nemají obavy klást naivní otázky, jež otrásají ustálenými předpoklady a otevírají lidské myšlení novým perspektivám. Úkolem externistů je rozrušovat stereotypy. Protože se jich změny, které vyvolávají, osobně nijak nedotknou, daleko snáze a ochotněji přebírají riziko.

Aby mohli externisté a internisté pracovat jako tým, musí pracovat společně na jednom místě. K týmové spolupráci nedojde, když členové týmu zůstávají ve svých původních kancelářích.

Řídící výbor je jednou z možných složek struktury řízení reengineeringu. Některé podniky na něj nedají dopustit, jiné se bez něj obejdou. Je to skupina vyšších vedoucích pracovníků, obvykle „vlastníků“ procesu, kteří plánují celkovou reengineeringovou strategii organizace. Lídr by měl stát v čele této skupiny.

Reengineeringový car funguje jako náčelník štábu lídra reengineeringu. Car má dvě hlavní funkce: za prvé má podporovat každého individuálního „vlastníka“ procesu a každý reengineeringový tým a vytvářet pro ně dobré podmínky, za druhé koordinovat všechny probíhající reengineeringové aktivity. Nově jmenovaný vlastník procesu by měl nejdříve vyhledat „cara“, který ví, co je nutné udělat pro zdar reengineeringu. Jako znalec reengineeringových technik používaných ve firmě by měl novým „vlastníkům“ procesů vysvětlit postupy realizace změny. Car může pomoci při výběru internistů a zajistit vhodné externisty. Car také střeží vlastníky procesů, aby se neodchylovali od správné cesty.

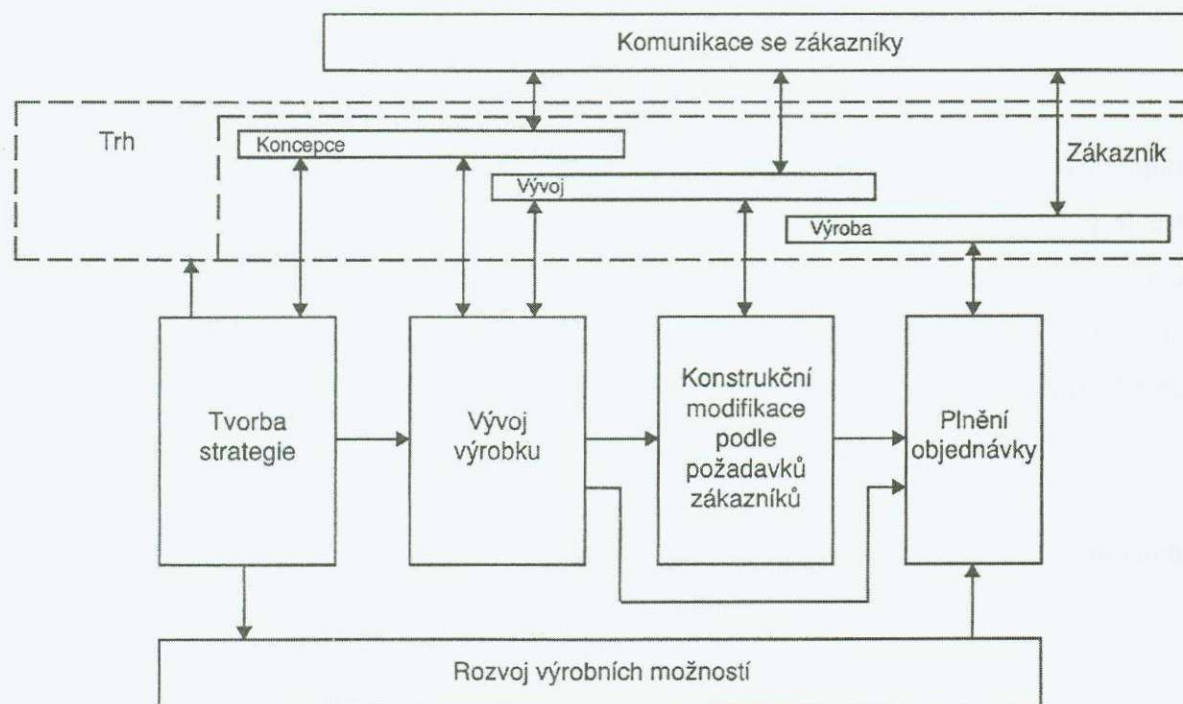
2.7.4 Výběr procesů k reengineeringu

Před samotným výběrem procesu, který podrobíme reengineeringu, je třeba neopomenout provést následující kroky, jejichž význam je pro úspěch reengineeringu zásadní. (Hammer, Champy, 2000):

1.) Zmapování procesů

Procesy – nikoli organizace či útvary – jsou předmětem reengineeringu. Podniky neprovádějí reengineering svých útvarů, provádějí reengineering práce, kterou lidé v těchto útvarech vykonávají. K záměně mezi organizačními jednotkami a procesy jako předměty reengineeringu dochází proto, že s odděleními, divizemi a skupinami jsou lidé v podniku dostatečně obeznámeni, zatímco s procesy nikoli. Organizační rozčlenění je jasně patrné v organizačních schématech, zatímco u procesů jasné nejsou. Organizační jednotky mají svá jména, procesy žádná nemají. Jednou z cest, jak podnikové procesy lépe zvládnout, je dát jim jména vyjadřující jejich počáteční a konečný stav. Tato jména by měla zahrnovat veškerou činnost mezi začátkem a koncem příslušného procesu. Místo „výroba“, což vypadá jako označení útvaru, je vhodnější říkat „proces od materiálového zajištění po expedici“.

Obrázek 9: Mapa podnikových procesů



Zdroj: *Hammer, Champy (2000)*

Obrázek 9 uvádí příklad modelu procesní mapy podnikových činností nejvyšší úrovně v divizi polovodičů společnosti Texas Instruments. Do popředí vystupují čtyři zajímavé charakteristiky. Ve srovnání s organizačním schématem onoho podniku – *jednoduchost*. Procesní mapa ukazuje pouze šest procesů v podniku s ročním objemem prodeje 4 miliardy USD. Dává jasný a srozumitelný obraz práce. Dalším rysem procesní mapy je skutečnost, že zahrnuje prvek, který nikdy nebývá součástí organizačních schémat – *zákazníka*. V procesní mapě je zákazník umístěn v samém jejím středu. Třetím znakem procesní mapy je, že do pohledu na procesy *zahrnuje také „nezákazníky“*. „Nezákazníci“, kteří jsou potenciálními zákazníky, v mapě vystupují jako „trh“. Poskytují významný vstup pro proces strategie. Za čtvrté pak procesní mapa odráží poznatek, že i *zákazníky lze považovat za podniky s vlastními procesy*. Tento pohled naznačuje, že společnost bere v úvahu práci svých zákazníků a to, jak k této práci a procesům zákazníků může přispět.

Zpracování procesních map nevyžaduje měsíce. Obvyklou normou je několik týdnů. Je to úkol který předpokládá představivost, která bude s to překračovat hranice organizačních útvarů. Není to obvyklé znázornění organizační struktury, ale vykreslení vykonávané práce. Když je procesní mapa hotova, neměla by nikoho překvapit. Lidé se mohou divit, proč její

tvorba trvala tak dlouho, když hotová mapa bude tak srozumitelná či dokonce zřejmá. Lidé by měli říci: „Jasně, je to model právě toho, co děláme“.

2. Výběr procesů pro reengineering

Jakmile jsou procesy identifikovány a zmapovány, přichází velice důležité rozhodnutí o tom, které z nich vyžadují reengineering a v jakém pořadí. Žádný podnik nemůže provést reengineering všech svých procesů vysoké úrovně současně. Pro usnadnění výběru se užívá tří kritérií. Prvním z nich je **nefunkčnost**: Které procesy mají největší potíže? Druhým je **význam**: Které procesy mají největší vliv na zákazníky firmy? Třetím je **zvládnutelnost**: Které z podnikových procesů jsou v současnosti pro úspěšný redesign nejvhodnější?

Následující text se blíže věnuje **pozadí některých symptomů nefunkčnosti a poruch procesů a jejich příčinám (Hammer, Champy, 2000)**:

* Symptom: Extenzivní výměna informací, nadbytečnost údajů a jejich přepisování.

* Choroba: Bezdůvodná fragmentarizace přirozeného procesu.

Způsob řešení tohoto problému spočívá v tom, že části jednotlivé činnosti procesu opět spojíme dohromady. Jiným názvem pro tento postup je mezifunkční integrace, která organizacím umožňuje podchytit údaje jen jednou a dále je sdílet místo toho, aby se hledaly rychlejší způsoby, jak je zasílat tam a zpět.

* Symptom: Zásoby, rezervy a další aktiva.

* Choroba: Systémová neschopnost čelit nejistotě.

Tradiční reakce na systém zásob pro „strýčka Příhodu“ usiluje o vytvoření lepších nástrojů řízení zásob. Ve skutečnosti by podnik měl usilovat o to, aby se zásob zbavil. Jednou z cest, jak zbavit organizaci nejistoty, je strukturovat procesy takovým způsobem, aby dodavatelé a zákazníci zpracovávali své plány a harmonogramy společně.

* Symptom: Vysoký podíl prověřkových a kontrolních činností ve srovnání s činnostmi, v nichž se vytvářejí hodnoty.

* Choroba: Fragmentarizace.

K rozlišení prací, které hodnotu přidávají od prací, které ji nepřidávají, existuje jednoduchý test. Vyjděme z pohledu zákazníka a položme si otázku: „Záleží mi na tom?“ Když je odpověď záporná, práce hodnotu nepřidává. Pokud však v podnicích pracují lidé,

je určitý objem kontrolních činností nevyhnutelný. Problémem není to, zda v organizaci existují práce, které nepřidávají produktu hodnotu, ale zda netvoří příliš velký podíl na celkové práci. Cílem reengineeringu není provádět účinnější prověrky a kontroly, ale eliminovat předpoklady jejich potřeby (tzn. posilovat důvěru).

* Symptom: Opravy a předělávky, opakované práce.

* Choroba: Nedostatečná zpětná vazba mezi jednotlivými články.

Opravy a předělávky jsou důsledkem nedostatečné zpětné vazby v dlouhém pracovním procesu. Problémy nejsou podchyceny, když se objeví, ale až později, což znamená, že opakováno musí být již více kroků procesu. Cílem reengineeringu není dělat opakované práce účinněji, ale plně je vyloučit odstraněním chyb a zmatků, které k nim vedou.

*Symptom: Složitost, výjimky a speciální případy.

*Choroba: Založení rozvoje na příliš jednoduchém základě.

Většina procesů bývá v začátcích jednoduchá. Postupem času se však stávají složitějšími, protože dojde k nějaké odchylce, je proces modifikován tím, že je k němu připojen speciální případ či pravidlo, jak řešit výjimky. Tím se proces velice zesložituje. V reengineeringu odkrýváme a obnovujeme původní, čistý proces, potom vytváříme jiné procesy pro jiné situace. Znamená to, že končíme s dvěma či více procesy místo jednoho.

3. Porozumění procesům

Poté, co byl proces pro reengineering vybrán, jakmile byl určen vlastník procesu a byl sestaven tým, nenásleduje ještě redesign procesu. Dalším krokem reengineeringového týmu je porozumět současnému procesu – co dělá, jak dobře či špatně funguje, jaké kritické problémy určují jeho výkonnost. V určitém smyslu je porozumění obtížnější než analýza. Tradiční analýza procesu považuje vstupy a výstupy procesu za dané a zaměřuje se výhradně dovnitř procesu, aby měřila a zkoumala, co se děje. Na rozdíl od toho snaha o porozumění procesu nepovažuje za dané nic. Reengineeringový tým, který se snaží pochopit proces, neakceptuje dosavadní výstupy jako definitivní. Částí úsilí o pochopení procesu je snaha poznat, co zákazník procesu s tímto výstupem dělá. Takového pochopení nedosáhneme pouze tím, že se zákazníků otážeme, co chtějí. Řeknou jen to, co si myslí že chtějí. Budou totiž náchylní pohybovat se v rámci svého zúženého pohledu. Když se obrátíme na zákazníky, jejich reakce nebude příliš překvapivá – jejich doporučení se budou pohybovat v duchu postupných zlepšení procesu. O to však reengineeringový tým neusiluje. Spíše platí, že by tento tým měl

rozumět zákazníkům lépe, než oni rozumění sami sobě. Proto by se měli někteří členové týmu na čas vydat k zákazníkovi, pozorovat jeho práci v jeho prostředí nebo se do ní dokonce i zapojit. Jakmile jednou tým přijde na to, co zákazník potřebuje, dalším krokem je uvědomit si, co existující proces poskytuje.

Důležitým nástrojem, který je reengineeringovým týmům k dispozici, je **benchmarking**, jehož podstatou je srovnávání sebe sama s nejlepšími podniky a učení se od nich. Benchmarking však může svazovat myšlenkový rozlet týmu do rámce toho, co se již v odvětví, v němž podnik působí, běžně dělá. Když se tým chystá využít benchmarking, má vycházet ze srovnání s nejlepšími podniky na světě, nikoli jen ve vlastním odvětví.

Je třeba mít na paměti, že diagnostikováním současných procesů podniku se tým o procesech hodně dozví, ale to nikoli proto, aby je nějak opravoval. Staré procesy se dají zlepšovat jen dílčím způsobem, a celkové přínosy nestojí za tu námahu. Úkolem týmu navíc není hledat dílčí zlepšení, ale zlepšení řádová. Pouze zlepšovat procesy nestačí.

2.7.5 Úloha informační technologie v procesu reengineeringu

M. Hammer a J. Champy (2000) upozorňují na klíčovou úlohu informační technologie. Na příkladech dokladují, jak IT bourají omezení původního pravidla a umožňují jej zaměnit pravidlem novým, umožňujícím změny, které jsou v rámci reengineeringu nezbytné (viz tabulka 6).

Role IT se tak v těchto změnách jeví jako nejdůležitější. To později vedlo k extrémnímu dojmu, že jediným nebo hlavním podnětem, či dokonce důvodem reengineeringu, byly informační technologie, že se tedy jedná o IT záležitost. Dnes, s určitým časovým odstupem, je již zřejmé, že tento dojem neodráží zcela přesně podstatu věci. Technologie na jisté úrovni svého vývoje je sice nezbytnou podmínkou k tomu, aby nutné změny, z reengineeringu plynoucí, vůbec mohly být uskutečněny, ale to neznamená, že tyto komplexní změny v pojetí managementu podniku, jakož i lidských zdrojů apod., by měly být považovány za ryze technologickou záležitost. Je zřejmé, že vývoj (informační) technologie dodal tu poslední kapku, kterou přetekl pohár starého způsobu řízení, což ale neznamená, že by právě tato byla tou nejdůležitější, a už vůbec to neznamená, že je kapkou jedinou. Ostatně, přecenění „technických“ stránek procesních změn bylo základní příčinou neúspěchu reengineeringu v mnoha společnostech (**Řepa, 2007**). Následující tabulka podává přehled možného využití informačních technologií a jejich vliv na vžité stereotypy v organizaci.

Tabulka 6: **Technologie jako nástroj k bourání bariér/pravidel**

Původní pravidlo	Bourací technologie	Nové pravidlo
Informace se vyskytuje v jednom čase na jednom místě	Sdílené databáze	Informace se vyskytuje v jednom čase na těch místech, kde je potřeba
Složitou práci může dělat jen expert	Expertní systémy	Všestranný pracovník je schopen nahradit i experta
Je nutno se vždy rozhodnout mezi centralizací a decentralizací	Telekomunikační nástroje, sítě	Lze souběžně těžit z výhod centralizace i decentralizace (centralizace s distribucí dat a zpracování)
Vše rozhodují manažeři	Nástroje na podporu rozhodování (databáze, repositáře a modelovací nástroje)	Rozhodování je běžnou součástí práce každého
Terénní pracovníci potřebují kanceláře pro příjem, ukládání a rozesílání informací	Bezdrátová komunikace, přenosné počítače	Terénní pracovníci mohou přijímat, ukládat a rozesílat informace ať jsou kdekoli
Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je osobní kontakt	Interaktivní videotisky, WWW stránky	Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je efektivní kontakt
Lidé musí najít věci	Automatická identifikace, sledování pohybu, ...	Věci samy řeknou, kde jsou
Plány je nutno revidovat periodicky	Výkonná výpočetní technika a plánovací nástroje	Plány jsou revidovány permanentně

Zdroj: Hammer, Champy (2000); Řepa (2007)

2.7.6 Kritické faktory úspěchu reengineeringu

Kritickým faktorem úspěchu reengineeringového úsilí je přesvědčit členy organizace o jeho nutnosti a získat je na svoji stranu. K tomu slouží důvodová zpráva a správně formulovaná vize.

a) přesvědčit členy organizace

Obrovským úkolem a podmínkou pro úspěšné zvládnutí reengineeringu je přesvědčit lidi v rámci organizace, aby přijali vyhlídku velké změny – nebo aby proti ní alespoň nebojovali. Získat lidi k tomu, aby přijali myšlenku, že jejich pracovní život, jejich pracovní funkce se radikálně změní, to není válka, kterou lze vyhrát v jediné bitvě, je to výchovná a informační kampaň, která doprovází reengineering od začátku až do konce. Je to přesvědčovací úsilí, které začíná poznáním, že reengineering je nezbytný, a neustává, dokud nejsou nové procesy uvedeny do života. Zásadní je, aby vyšší vedoucí pracovníci podniku tím

nejlepším způsobem formulovali a vyjádřili dvě klíčová sdělení, která musí předat všem lidem pracujícím v organizaci. Prvním je: Zde se jako podnik nacházíme a to je také důvod, proč zde nemůžeme zůstat. Druhým je: Tímto se jako podnik musíme stát. První sdělení musí být přesvědčivým argumentem pro změnu, vyjadřovat působivé přesvědčení, že reengineering má pro přežití podniku zásadní význam. To je klíčový moment, neboť zaměstnanci, kteří nejsou přesvědčeni o nezbytnosti změny, nebudou ochotni změnu tolerovat a mohou jí dokonce bránit. Příprava této argumentace má také přínos v tom, že nutí vedení k realistickému pohledu na podnik a jeho výkonnost v kontextu konkurenčního prostředí. Druhé sdělení, čím se podnik musí stát, dává zaměstnancům hmatatelný cíl, na který se mají zaměřit. Jeho artikulování nutí vedení, aby promyslelo účel a cíle programu změn a jasně určilo cíl, jehož má být v tomto úsilí o změnu dosaženo prostřednictvím reengineeringu.

b) důvodová zpráva

„Důvodová zpráva“ říká, proč musí podnik provést reengineering. Měl by to být stručný, srozumitelný a přesvědčivý dokument. Musí vyjadřovat důvody změny – musí to být přesvědčivá argumentace podporovaná důkazy, jež vyjadřuje možné důsledky toho, že by reengineering proveden nebyl. Jestliže by firma měla ztratit svou konkurenční výhodu v určité oblasti podnikání, měl by to tento dokument říci. Dokument musí vyjadřovat silné důvody, ale nesmí přehánět. Většina faktů, které dokument uvede, nebude pravděpodobně nijak objektivní, ale to, že jsou vyjádřeny v jediném dokumentu, vede lidi k poznání, že s organizací je skutečně něco v nepořádku. Důvodová zpráva by měla být stručná – 5 až 10 stran – a jasná, aby byla všem zaměstnancům srozumitelná.

c) vize

Zatímco důvodová zpráva říká „změňme se“, vize má za úkol formulovat „k čemu“. Vize říká: „Zde je to, čím chceme být“. Popisuje cíl reengineeringového úsilí. Vyjádření vize představuje způsob, jímž vedení podniku rozšiřuje porozumění pro to, jakou by se firma měla stát. Popisuje, jak si firma bude počínat a nastiňuje charakter výsledků, kterých musí dosáhnout. Tento dokument vyjadřuje jak kvalitativní, tak i kvantitativní pohled. Podnik ho může používat znovu a znovu před začátkem i během reengineeringu jako připomenutí cílů reengineeringu, jako podnět, jímž je akce udržována v běhu. Dobrá vize pomůže podniku zvládnout stresy reengineeringového procesu. Neustále lidem připomíná to, co se firma snaží změnit. Vize též poskytuje určitý standard pro měření úspěšnosti postupu reengineeringu.

Prosazují-li se důvodová zpráva a vize společně, působí jako klín a magnet. Přimět lidi, aby přešli z místa, na němž stojí, tam, kde by měli být, vyžaduje dva kroky. Za prvé je třeba je odtrhnout z místa, kde jsou. Nástrojem je zde důvodová zpráva – klín. Takto „uvolnění“ lidé musí být získáni pro jiné hledisko. A to je úkol vize – magnetu (**Hammer, Champy, 2000**).

2.7.7 Důvody neúspěchu reengineeringu

Výsledek reengineeringu závisí na schopnosti a strategii. Klíčem k úspěchu jsou znalosti a schopnosti, nikoli štěstí. Prvním krokem k úspěchu je poznat obvyklé chyby a naučit se jim vyhýbat. **Hammer a Champy (2000)** odhadují, že 50ti až 70ti % organizací, které se do reengineeringu pustí, se nepodaří dosáhnout očekávaných výsledků. Následující text uvádí přehled nejběžnějších chyb, které jsou příčinou neúspěchu (**Hammer, Champy, 2000**):

** Snaha proces zlepšit, místo jeho změny.*

Snaha o dílčí přírůstkové změny pro většinu organizací představuje cestu nejmenšího odporu. Je to také ta nejjistější cesta, jak při reengineeringu neuspět.

** Ignorování všeho s výjimkou redesignu procesu.*

Je třeba informovat všechny zúčastněné strany o chystaných změnách. Předvedeme tím nepříjemným překvapením těchto lidí a jejich následným odmítáním změny.

** Opominání hodnot a názorů lidí.*

Manažeři musí motivovat zaměstnance, aby vyrostli na potřebnou úroveň nových procesů, a to prostřednictvím podpory nových hodnot a názorů, které tyto procesy vyžadují. Jinými slovy – management musí věnovat pozornost tomu, co probíhá v hlavách lidí a co se děje na jejich pracovních stolech. Změny, které vyžadují posuny v názorech, nejsou přijímány snadno. Jen řečnit o tom nestačí. Nové řídicí systémy musí kultivovat požadované hodnoty tím, že jim odpovídající chování odměňují.

** Angažování se za dílčí, nepodstatné výsledky.*

Zpravidla platí, že dílčí zlepšení jen dále komplikují současný proces, ztěžují možnost udělat si přesnou představu o tom, jak věci fungují. Ze všeho nejnebezpečnější je, že přírůstkové kroky dále posilují kulturu mírných změn a vtiskují firmě znaky bázlivosti a nedostatku odvahy k zásadním změnám.

*** *Konec příliš brzy.***

Je důležité nevzdávat svá úsilí při prvních známkách problému nebo při prvních známkách úspěchu. Důležité je vytrvat až do konce.

*** *Podniková kultura a postoje vedení brání zahájení reengineeringu.***

*** *Usilování o to, aby reengineering probíhal zdola nahoru.***

Axiomem je, že k reengineeringu nikdy nemůže dojít cestou zdola nahoru. Důvodem je to, že lidé v první linii či v její blízkosti, nemají dostatečně širokou perspektivu, kterou reengineering vyžaduje. Manažeři první linie přijímají koncept postupného zlepšování snáze než reengineering, protože mohou postupovat v krocích, aniž by museli překračovat rámec vlastního rozhledu. Dalším důvodem je to, že každý reengineeringový proces nezbytně překračuje organizační hranice. Žádný manažer střední úrovně nebude mít dostatečnou pravomoc k tomu, aby prosadil, že určitý proces musí být transformován. Rozsah procesu bude určitě přesahovat oblast jeho odpovědnosti.

*** *V čele projektu je člověk, který reengineeringu nerozumí.***

Vůdčí postavení manažerů vyšších úrovní je nezbytným, nikoliv však jediným předpokladem. Lídrem musí být člověk, který reengineeringu rozumí a je mu plně oddán.

*** *Neúměrné šetření na zdrojích určených pro reengineering.***

Podnik nemůže dosáhnout převratné změny výkonnosti, aniž by do programu reengineeringu neinvestoval. Nejvýznamnějšími komponenty této investice jsou **čas** a **pozornost**, které reengineeringu věnují ti **nejlepší lidé** firmy. Reengineering nemůže být svěřen lidem, kteří nejsou dostatečně kompetentní a jsou zvyklí se jen vézt. Při dělení nedostatečných zdrojů na reengineeringové projekty organizace signalizuje i to, že její vedení nepovažuje pokus za důležitý, podněcuje lidi, aby projekt ignorovali nebo se mu stavěli na odpor s vyhlídkou, že bude brzy nadobro ukončen.

*** *Pohřbení reengineeringu v přívalu každodenních úkolů.***

Lidé se smíří s nezbytností reengineeringu jen tehdy, když vidí, že vedení se pro reengineering angažuje, soustředí se na něj a věnuje mu pravidelnou a pečlivou pozornost.

*** *Rozptýlení energie na velký počet projektů.***

Reengineering vyžaduje značné soustředění a disciplínu, tzn. že podniky musí v každém okamžiku zaměřovat své úsilí jen na malý počet procesů. Má-li organizace plnit příliš mnoho úkolů najednou, spíše ji to ochromuje, než aby jí to dodávalo novou energii. Čas vedoucích pracovníků je omezen, a pokud budou muset poletovat mezi jednotlivými projekty, reengineering nezíská potřebnou podporu.

** Nerozlišení reengineeringu od jiných programů zdokonalování podnikových činností.*

Nebezpečím pro reengineering je, že jej zaměstnanci budou považovat jen za další „program měsíce“. Aby tuto možnost vedení vyloučilo, musí odpovědností za projekt pověřit liniové manažery, nikoli specialisty štábních útvarů.

** Snaha realizovat reengineering tak, aniž bychom se někoho dotkli.*

Bylo by příjemné říci, že reengineering je program, při němž všichni získají. Bylo by to milé, ale byla by to lež. Reengineering nepřináší výhody všem. Někteří lidé ztratí své dosavadní místo a někteří mohou být se svými místy po provedení projektu nespokojeni. Snažit se potěšit každého je beznadějné.

** Ustupovat když lidé projevují ke změnám odpor.*

Odpor lidí k změnám by neměl překvapit nikoho, zejména pak by neměl překvapit ty pracovníky, kteří odpovídají za reengineeringový program. Odpor je nutnou reakcí na velkou změnu. Avšak prvním krokem k zvládnutí odporu je očekávat jej a nedovolit, aby záměry reengineeringu zbrzdil.

** Protahování projektu co nejdéle.*

Reengineering vyvolává stres v každém a protahovat jej na dlouhou dobu není vhodné. Dostatečnou dobou je dle **Hammera a Champyho (2000)** dvanáct měsíců, aby podnik přešel od formulování důvodové zprávy k prvnímu provoznímu náběhu nového procesu.

2.8 Další významné metodiky reengineeringu procesů

Kromě tradiční konsultantsko-akademické metodiky reengineeringu podnikových procesů Hammera a Champyho existuje i několik dalších metodik, z nichž v následujícím textu zmíním metodiky ARIS a PPP.

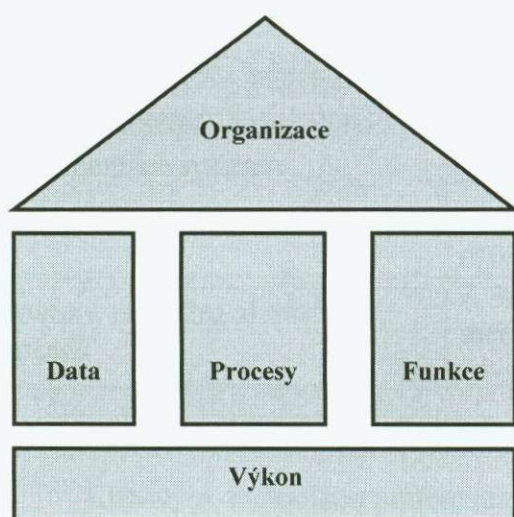
2.8.1 Metodika ARIS prof. Scheera

Metodika ARIS, jejímž autorem je profesor university v Saarbruckenu A. W. Sheer, nedefinuje žádný přesný postup, spíše poskytuje řadu pohledů a nástrojů k modelování jednotlivých aspektů existence a fungování podniku, včetně procesů, umožňujících vzájemně provázanou analýzu a návrh systému podniku.

Přístup metodiky ARIS je postaven na pěti základních pohledech na podnik – viz obr. 10 (Řepa, 2007):

- **Organizační pohled** popisuje pracovníky a organizační jednotky, jejich složení a vazby mezi nimi.
- **Datový pohled** je podle metodiky ARIS tvořen stavy a událostmi. Události definují změny stavu informačních objektů (dat) a stavy souvisejícího okolí jsou také representovány daty.
- **Funkční pohled** tvoří funkce systému a jejich vzájemné vztahy. Funkční pohled obsahuje popis funkcí, výčet jednotlivých částečných funkcí, které tvoří jeden logický celek a strukturu vztahů platných mezi funkcemi.
- **Procesní pohled** jako pohled centrální zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy. V centru zájmu popisu jsou zde podnikové procesy jako centrální integrující prvek podniku. Podle prof. Scheera tato charakteristika představuje hlavní odlišnost přístupu ARIS od jiných přístupů k modelování podniku a vývoji jeho informačního systému. Výkonový pohled slouží jako hlavní nástroj realizace průběžného zlepšování procesů – představuje jednotlivé prvky měření procesů a jejich metriky.

Obrázek 10: **Pohledy ARIS**



Zdroj: Řepa (2007)

Následující tabulka uvádí předpokládaný postup metodiky ARIS.

Tabulka 7: **Postup metodiky ARIS**

Krok projektu	Cíl
Strategická analýza podniku a procesů a koncepční plán	Vytvoření východiska procesního řízení a základní koncepce věcného systému. Popisují se: - strategické faktory a cíle, - problémy, záměry, - možnosti podpory podnikových procesů a řízení informačních technologií.
Vytvoření logického konceptu systému (sémantické modelování)	Vytvoření základního věcného modelu podniku, zahrnující: - model procesů, - model funkční struktury podniku, - datový model podniku, - organizační model podniku, - model produktů podnikových procesů a jejich věcných parametrů, - koncept aplikací, které mají podnik podporovat.
Vytvoření konceptu informačního systému	Vytvoření logického informačního modelu podniku, zahrnující: - strukturu informačních procesů podniku, - organizační strukturu systému, - základní strukturu aplikací systému, - logickou strukturu datové základny systému, - modulární a transakční strukturu systému.
Implementace systému	Implementace informačního systému podniku (rep. veškeré podpůrné infrastruktury procesů), zahrnující: - implementaci datové základny a funkcí systému v konkrétním softwarovém i hardwarovém prostředí, - organizaci informačního systému (procedury, role, uživatelé, systém provozu a řízení vývoje IS/IT).
Provoz a průběžné zlepšování procesů	Z hlediska postupu jde o zpětnou vazbu na základě měření výkonu podniku, analýz příčin nedostatků, návrhu opatření atd.

Zdroj: Řepa (2007)

Klíčovým, metodikou preferovaným krokem postupu je vytvoření logického konceptu systému (semantické modelování). Pro tento krok obsahuje metodika nejvíce technik a nástrojů, je považován za výchozí bod procesního řízení.

Lze říci, že ARIS patří k „tvrdým“ metodikám, zaměřujícím se spíše na technickou stránku procesů reengineeringu, akcentující především jejich technickou infrastrukturu nežli lidskou stránku.

2.8.2 Metodika PPP prof. Gappmaiera

Autorem metodiky zvané „Participatory Process Prototyping“ (PPP) je prof. Gappmaier z University Johannes Keplera. Jeho metodika je charakterizována jako holisticky pojatý metodický přístup k řízení procesů. Tento přístup kombinuje nové metody s tradičními, již vyzrálými metodami, a to nejenom modelování, analýzy a konstrukce procesů, ale i z oblasti řízení změn, projektů a řízení týmů. PPP touto účelovou kombinací metod podporuje společný, vzájemně propojený vývoj procesů, technologie a lidského potenciálu. Zdůrazňuje roli spolupráce, zpětné reflexe, staví na praktické aplikovatelnosti výsledků a dosažitelnosti přínosů (Řepa, 2007).

Myšlenkovým základem PPP je tzv. „Holistic Business Process Management“ postavený na principech (Řepa, 2007):

- permanentně vyváženého zlepšování procesů, probíhajícího souběžně ve všech třech základních procesních rovinách – rovině lidské, rovině činností a rovině technické,
- pojetí podnikových procesů jako dynamického a otevřeného sociotechnického systému, jež vyžaduje nejen radikální změny v procesech, ale současně též řadu průběžných a permanentních činností zlepšování procesů,
- vědomí potřeby souběžně ošetřovat jak ty tvrdé (technické, zjevné, radikální) skutečnosti, tak i ty měkké (často zanedbávané),
- vědomí řady jiných alternativ jak dosáhnout ideálu dokonalé soustavy procesů, než jen tradičního „radikálního řezu“, provázeného drastickými personálními změnami.

Postup PPP má šest základních kroků, popsanych v tabulce 8.

Tabulka 8: Postup metodiky PPP

Krok projektu	Cíl
Úvodní studie	Vytvoření základní koncepce systému procesů na bázi: - vytváření manažerské vize podniku, - poznávací analýzy, - vytváření všeobecné vize „zdravého podniku“, - vytváření provozní vize podniku.
Detailní studie	Vytvoření neformálního detailního modelu procesů („picture cards“) na bázi: - technik detailní analýzy a fyzického poznávání procesů, - analýzy potenciálu podniku.
Návrh systému procesů	Vytvoření formálního detailního modelu procesů na bázi: - vytváření všeobecné vize „zdravého podniku“, - formálního modelování procesů, - informačního inženýrství, - prototypování workflow.

Vytvoření a implementace systému procesů	Vytvoření modelu workflow na bázi: - vývoje organizační struktury, - vývoje informačního systému, - vývoje systému metrik.
Instalace a zprovoznění systému procesů	Instalace a zprovoznění systému podnikových procesů včetně integrovaného systému workflow na bázi: - provedení změn v organizační struktuře, - provedení změn/instalace informačního systému, - vybudování týmů („ReTeaming“).
Průběžné zlepšování procesů	Poslední krok je prováděn permanentně v návaznosti na výsledek předchozího postupu a zahrnuje průběžné používání technik: - vytváření všeobecné vize „zdravého podniku“, - procesních analýz, - zpětné vazby z procesů („Feedback Meetings“).

Zdroj: Řepa (2007)

Metodika PPP obsahuje následující techniky a s nimi související nástroje (Řepa, 2007):

* techniky tvorby vizí a aktivizace lidského potenciálu:

- vytváření strategické vize (Management-level Visioning),
- vytváření provozní vize (Operational-level Visioning),
- vytváření vize zdravé organizace (Organizational Health Visioning),
- budování týmů (ReTeaming),
- zpětná vazba (Feedback Meetings).

* techniky analýzy:

- poznávací analýza (Reconnaissance Analysis),
- učednictví (Apprenticeship Learning),
- analýza spoluprací (Participatory Interaction Analysis),
- osobní videoanalýza (Personal Video Analysis).

* techniky návrhu procesů:

- metoda obrázkových kartiček (Picture Cards Design Method),
- techniky informačního inženýrství,
- techniky modelování podnikových procesů,
- techniky návrhu workflow.

Metodika PPP dbá na vyvážené souběžné používání různých technik, zohledňujících různé dimenze procesů, a to se zvláště pozorností k dimenzi lidské (týmové, sociální, psychologické).

2.9 Total Quality Management (TQM)

Management kvality patří v současné době mezi základní činnosti každého podniku. Právě kvalita bývá hlavním činitelem, který ovlivní rozhodnutí zákazníka při koupi zboží nebo služby.

Jedním ze systémů managementu kvality je Total Quality Management, neboli komplexní řízení kvality. Tento systém je komplexní právě zapojením všech poznatků z různých vědeckých, technických a ekonomických oborů. V tomto procesu se integrují všechna oddělení v podniku. TQM je neustálé uspokojování potřeb zákazníků, dosahované vynaložením přiměřených nákladů prostřednictvím týmového úsilí všech pracovníků podniku (Rolínek, 2003).

Cílem TQM je nepřetržité zdokonalování podniku pro zákazníky, vlastníky a zaměstnance. Spojuje snížení nákladů na odstraňování chyb se zlepšením služeb zákazníkům, výrazně racionalizuje interní procesy, zvyšuje flexibilitu podniku, zkracuje dobu vzniku nového výrobku, umožňuje daleko větší jistotu v termínech a vede tak k posílení pozice na mezinárodních trzích (Frehr, 1995).

2.9.1 Náklady na jakost

Mnoho lidí zastává názor, že jakost stojí peníze. Tento výrok však není zcela správný. To, co stojí peníze, jsou následky nesplnění požadavků, jako jsou dodatečné práce, zmetky, garanční náklady atd. Je proto smysluplnější tvrzení „nejakost stojí peníze“.

Náklady na jakost se skládají ze čtyř položek (Frehr, 1995):

- náklady na zabránění vzniku chyb;
- náklady na zkoušení;
- náklady na interní chyby;
- náklady na externí chyby.

Náklady na zabránění vzniku chyb představují především výdaje spojené s předcházením chybám, jako jsou audity, design-reviews, testy životnosti aj.

Náklady na zkoušení zahrnují výdaje nezbytné ke stanovení konformity výrobků.

Náklady na interní chyby postihují dodatečné práce a zmetky, pokud jsou odhaleny ještě před opuštěním dílen, zatímco náklady na externí chyby jsou výdaje na záruční opravy a s nimi spojené služby.

2.9.2 Odpovědnost managementu

V systému TQM již nemá za jakost ve všech oblastech odpovědnost oddělení jakosti, ale příslušný odpovědný pracovník. Je garantem uplatňování všech opatření pro zvýšení jakosti – on rozhoduje, zda budou splněna. Pokud ne, je jeho úkolem určit způsob odstranění nedostatků. Tato změna v odpovědnosti zvláště zdůrazňuje zlom v pojetí jakosti ve srovnání s klasickým způsobem zabezpečení jakosti (**Frehr, 1995**).

Vrcholový management, který se rozhodl pro TQM, má dva závazky:

- neustálou podporu procesů TQM v podniku;
- být vzorem neustálého zvyšování jakosti v osobním vystupování a jednání.

Pro zvýšení jakosti podniku pro zákazníky, vlastníky i zaměstnance má podstatný význam:

- kooperativní styl vedení;
- hodnověrnost vlastního jednání;
- jednoznačné definice cílů, úkolů a odpovědností;
- jasná orientace na požadavky a očekávání interních i externích zákazníků;
- kontinuální podpora zlepšovacích opatření na všech úrovních;
- vhodně sestavené pravidelné hodnocení úseků a vedoucích pracovníků.

Splnění těchto předpokladů je nutnou podmínkou pro úspěch podniku v konkurenčním boji (**Frehr, 1995**).

2.9.3 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Vztahy mezi zákazníky a dodavateli jsou staré jako sám obchod. Kupující i prodávající mají svá pravidla, jimiž se při obchodování řídí. TQM vedle tohoto známého členění „externích“ dodavatelsko-odběratelských vztahů zavádí tzv. „interní“ dodavatelsko-odběratelské vztahy, které mohou být rovněž objektem zlepšování.

Interní dodavatelsko-odběratelské vztahy

Spokojenost zákazníků je hlavním cílem TQM. Orientace všech činností v podniku na požadavky a očekávání externích zákazníků je podmíněna zásadními změnami chování. TQM má za to, že by mělo být plnění požadavků a očekávání zákazníků běžnou praxí i v oblasti vnitropodnikových procesů. Toto přesvědčení vychází z následujících předpokladů (**Frehr, 1995**):

- každá činnost je proces, jež má hmatatelný nebo nehmatatelný výsledek – „výrobek“;
- příjemce tohoto produktu je „zákazník“;
- každá činnost vyžaduje dodávky, které přicházejí od „dodavatele“;

- mezi zákazníkem a dodavatelem dochází k výměně informací o požadavcích a výsledcích;
- činnost je dále ovlivněna pravidly a okolím;
- většina dodavatelsko-odběratelských vztahů je dvoustranná.

Tyto předpoklady jsou ilustrovány obrázkem č. 11.

Obrázek 11: **Základní model TQM: dodavatelsko-odběratelské vztahy**



Zdroj: Frehr, 1995

Je zde vhodné využít následujícího postupu:

- každý zaměstnanec definuje své výrobky a zjistí, kdo jsou jeho zákazníci;
- jako zákazník probere své požadavky se svým dodavatelem, aby si tak zajistil dodávku bezvadně fungujícího výrobku.

Tento proces vzájemné dohody přináší mimo jiné odhalení dvakrát prováděných činností a vyhledá hluchá místa, což pomůže zefektivnit pracovní procesy a přinese výraznou úsporu času a znatelné omezení chyb.

Cílem je, aby každý zaměstnanec (dodavatel) produkoval takové výrobky, které může jeho spolupracovník v dalším pracovním kroku použít bez dalších úprav (dodatečné práce). To vše je podmíněno organizovanou komunikací mezi interními zákazníky a dodavateli. Výsledkem tohoto je hladší průběh podnikových procesů, méně závad a překročených termínů (Frehr, 1995).

2.9.4 Hodnocení dodavatelů

Chceme-li jakost dodávek měřit, musíme ji kvantifikovat. V řadě firem byly za tímto účelem vyvinuty tzv. systémy hodnocení dodavatelů, které hodnotí aspekty, důležité pro dotyčný podnik. Tyto systémy hodnocení rovněž slouží jako základ při udělování cen jakosti, které jsou některými podniky propůjčovány zvláště dobrým a spolehlivým dodavatelům (např. Ford Q1). Dodavatele lze hodnotit pomocí následujících hledisek (**Frehr, 1995**):

- dodržování termínů;
- jakost výrobků;
- cenová politika;
- spolupráce ve fázi vývoje;
- zpracování reklamací;
- flexibilita.

Systémy hodnocení dodavatelů se v podnicích většinou používají jen pro určité druhy dodávek a většina dodavatelů o nich ani neví. Průhledně koncipovaný systém, který dodavatelé znají, může přispět ke zkvalitnění dodávek a vzájemných vztahů. Je pro dodavatele signálem, jaká kritéria jsou pro odběratele důležitá, a může se na ně více soustředit.

2.9.5 Orientace na procesy

Myšlení a práce v procesech – a jejich ovládnutí – jsou předpokladem pro efektivní zacházení se zdroji podniku a pro značné redukování chyb. K tomu je třeba řídit procesy jak v technických, tak i v netechnických oblastech. Netechnická oblast zahrnuje všechny činnosti těch zaměstnanců, kteří nejsou bezprostředně zapojeni do výroby. V poslední době sledujeme trend nárůstu podílu nepřímých činností a poklesu podílu přímé práce. Ruční práci nahrazuje automatizace, čímž jsou přímé činnosti na ústupu před plánovacími a kontrolními. Tento stále rychlejší vývoj zužuje oblasti, v nichž se uplatňovaly dosud používané metody zjišťování chyb. Následující tabulka postihuje rozdíl mezi technickou oblastí (výroba) a netechnickou (správa) (**Frehr, 1995**).

Tabulka 9: **Hlavní rozdíly mezi procesy ve výrobní a správní oblasti**

Příznak	Výroba	Správa
zodpovědnost za celý proces	existuje	nejasná
definice procesu	jednoznačná	nejasná / roztržitá
identifikace rozhraní	definované	nejasné
vstup / výstupní vztahy	kvantifikovány	slovní
dokumentace / pracovní příkazy	přesné	neúplné
měřicí body	stanovené	ne / jen zřídka
statistická měření	pravidelná	ne / jen zřídka
korektury / modifikace	preventivní / plánovitě	reaktivní / sporadické

Zdroj: Frehr (1995)

Zavádění procesů

Úspěšné zavedení procesů vyžaduje provedení následujících kroků:

- a) zjištění požadavků na výsledek procesu;
- b) vytvoření specifikace procesu s odstupňovanými cíli;
- c) jmenování koordinátora procesu;
- d) definice procesu, jeho kroků a zúčastněných funkcí;
- e) stanovení subprocesů;
- f) zjištění ovlivňujících veličin;
- g) stanovení dodávek;
- h) zajištění říditelnosti procesu, stanovení řízených veličin.

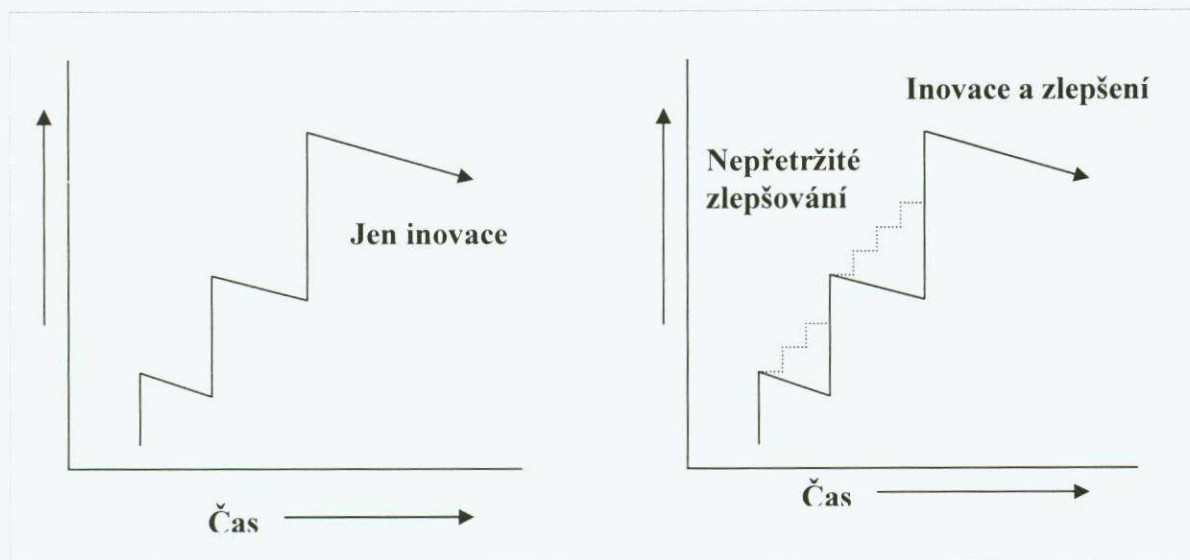
Po zavedení managementu a definice procesů je v rámci TQM žádoucí jejich nepřetržité zdokonalování. Uplatňuje se zde následující postup (**Frehr, 1995**):

- a) průběžné zjišťování hodnot řízených veličin a odchylek;
- b) vytváření zlepšovatelských týmů;
- c) zjištění a odstranění příčin chyb společně se zaměstnanci;
- d) zpracování všech odchylek, které nastanou;
- e) nové stanovení postupných cílů.

Pod pojmem zlepšení ve smyslu TQM rozumíme odstraňování chyb všeho druhu, neracionálních činností, překážek, komunikačních a informačních mezer, problémů v řízení apod. Nespadají sem velké inovace výrobků, procesů a zařízení. To jsou čistě podnikatelská rozhodnutí a vize, které sice mohou být pomocí TQM zkvalitněny, ale nejsou jeho primárním cílem. Inovace znamenají velký krok, ke kterému dochází jen sporadicky. Zlepšení ve smyslu TQM zahrnují mnoho menších zlepšovacích kroků s krátkým časovým odstupem. Ty dodatečně zajišťují inovace a zamezují „plíživému“ zhoršení jejich výsledků (**Frehr, 1995**).

Obrázek 12 znázorňuje rozdíl mezi nepřetržitým zlepšováním a inovacemi.

Obrázek 12: **Zlepšování vs. inovace**



Zdroj: *Frehr, 1995*

Zlepšovateľské skupiny TQM

Pokud se nejedná o zlepšovací opatření jednotlivých osob, je ke zpracování projektu potřeba sestavit tým. Tato zlepšovací skupina TQM (Quality Improvement Team – QIT) je sestavena vedoucím pracovníkem a má přidělen svůj úkol. Složení týmu a jeho úkol je předem dán. Složení těchto skupin je interdisciplinární. To nevylučuje možnost dočasného zapojení spolupracovníků z dalších úseků. Po splnění úkolu se týmy opět rozpustí. Uvedené charakteristiky odpovídají do značné míry projekční skupině. Obdobný je způsob práce a složení, přičemž zlepšovateľské skupiny navíc používají nástroje jakosti, techniky řešení problémů a pod. Zlepšovateľské skupiny TQM nedostávají za zlepšovací návrhy prémie. Práce v těchto skupinách je součástí běžné práce jejich členů, to však nepopírá vhodnost ocenění zaměstnanců za zvláště hodnotné přínosy.

Kroužky jakosti

Kroužky jakosti jsou vedle zlepšovateľských skupin TQM další možností zapojení zaměstnanců do procesu zvyšování jakosti. Jedná se o malé skupiny (5 až 8 zaměstnanců), které se scházejí v pravidelných časových intervalech (2 až 4 týdny), pracují v průběhu placené pracovní doby, řeší problémy ze svého okolí a sami prezentují a dokumentují výsledky své práce. Účast v kroužcích jakosti je dobrovolná. To znamená, že pokud práce

v nich nesplní jejich očekávání, mohou je opustit bez jakýchkoli následků. Volba tématu je dobrovolná – členové kroužků sami rozhodují o tom, jaké problémy budou řešit. Určité tematické okruhy jsou přitom vyloučeny – např. personální otázky, hodnocení atd. Členové kroužků jakosti pocházejí ze stejné pracovní oblasti. Interdisciplinárně sestavené kroužky jakosti jsou spíše výjimkou. Při své práci ovšem často potřebují dočasnou podporu z jiného oboru. Její poskytnutí je důležitým předpokladem trvale úspěšné práce kroužků jakosti. Jejich členové pocházejí z nižší hierarchické úrovně, kroužky jakosti na úrovni vedení jsou spíše výjimkou. Kroužky jakosti existují tak dlouho, dokud nalézají vhodná témata. Jestliže jsou s nalezením tématu potíže, mohou pomoci podněty zvenčí (**Frehr, 1995**).

Výsledky kroužků jakosti mohou být odměňovány v rámci podnikového zpracování nejlepších návrhů.

Zlepšovateľské skupiny versus kroužky jakosti

Rozdíly ve struktuře a způsobu práce zlepšovateľských skupin TQM a kroužků jakosti jsou shrnuty v tabulce č. 10.

Tabulka 10: **Zlepšovateľské skupiny TQM vs. kroužky jakosti**

	Kroužky jakosti	Zlepšovateľské skupiny TQM
Cíle	zvýšení motivace, řešení problémů na pracovišti	mentalita zlepšovateľství, řešení problémů podniku
Účast	dobrovolná	sestavena pro účel daného problému
Volba tématu	dobrovolná	je dána
Složení	v rámci oddělení	interdisciplinární
Hierarchická úroveň	nižší úroveň	především úroveň vedení
Trvání	dokud jsou vhodná témata	po vyřešení problému jsou rozpuštěny

Zdroj: Frehr (1995)

2.9.6 Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků je hlavním cílem TQM. Je velmi důležité znát požadavky a očekávání zákazníků a vědět, do jaké míry je vlastní úsilí v očích zákazníka hodnoceno jako dostatečné. Podstatnými prvky TQM proto jsou: zjišťování požadavků zákazníků, poznávání jejich očekávání a měření spokojenosti. Pokud mezi dodavatelem a zákazníkem existuje přímý smluvní vztah, je zjištění požadavků relativně jednoduché. Podstatně komplikovanější a nepřesnější jsou tyto údaje v případě, kdy výrobce vůbec nezná konečného spotřebitele, protože jeho dodávky prochází velkoobchodem. Vzácně se vyskytující ohlasy konečných spotřebitelů se většinou týkají reklamací, přičemž se směšují vady způsobené výrobou

s vadami způsobenými prodejem. Přes tyto potíže je pro úspěšný TQM znalost požadavků, očekávání a spokojenosti zákazníků naprostou nutností.

Je nezbytné, aby marketing na začátku plánování nového výrobku intenzivně zjišťoval, jaké požadavky bude mít trh v době prodeje tohoto výrobku. Má k dispozici následující nástroje (**Frehr, 1995**):

- přímé dotazování známých nebo potenciálních zákazníků;
- neutrální marketingové studie nejdůležitějších trhů;
- systematické vyhodnocování obchodních jednání, dotazů zákazníků a reklamací;
- zkoumání konkurence;
- návrhy z vlastní organizace.

Intenzivní shromažďování informací o zákaznících má smysl jen tehdy, jestliže jsou následně vyhodnocovány a realizovány ve výrobcích a službách. Je tedy třeba zajistit, aby se tyto důležité poznatky na cestě od marketingu přes vývoj až k výrobě neztratily.

Měření spokojenosti zákazníků

Jednou z metrik spokojenosti zákazníků je procento zákazníků, kteří opět nakupují. Toto číslo postihuje všechny aspekty zákaznickovy spokojenosti, protože k nákupu u stejného výrobce se rozhodne jen tehdy, jestliže byly až dosud plněny jeho požadavky a očekávání. Tato veličina však nemůže být aplikována u zákazníků, kteří v daném podniku nakupují poprvé. Je možné ji zjistit dotazováním (např. formou dotazníků, jejichž nízkou návratnost lze zvýšit např. soutěží). Velmi účinným prostředkem ke zjištění těchto informací jsou telefonické dotazy (**Frehr, 1995**).

Měřitelné aspekty spokojenosti zákazníků:

- a) výsledky cíleného dotazování (v oblastech: dodržení termínu dodávky, úplnost dodávky, stav obalu, bezchybnost při dodání a provozu, srozumitelnost a úplnost návodu k použití, poradenství při nákupu, rychlost a kvalita služeb – montáž, instalace, odstranění závad, celkový dojem z výrobce, podněty k zlepšení);
- b) průběh reklamační kvóty;
- c) průběh výdajů na záruky;
- d) zákazníkův systém hodnocení.

Výše uvedená měřítka spokojenosti nemají – s výjimkou bodu a – zpravidla příliš velkou vypovídací schopnost, co se týče skutečného mínění zákazníků o výrobcích a službách podniku. Chceme-li získat spolehlivé údaje, na jejichž základě se dají přijímat rozhodnutí, je

vhodnější zvolit cestu profesionálně prováděných průzkumů, které je třeba provádět systematicky a pravidelně.

Zvyšování spokojenosti zákazníků

Poté, co jsou vhodným způsobem zjištěny očekávání a požadavky zákazníků, je třeba pomocí cílených zlepšení odstraňovat odhalené slabiny a prostřednictvím dalších opatření vytvořit v očích zákazníků špičkový image podniku. K tomu bývá zpravidla v rámci TQM nutné připravit program „zvyšování spokojenosti zákazníků“.

Opatření ke zvyšování spokojenosti zákazníků (Frehr, 1995)

- a) organizace s orientací na zákazníky;
- b) zjišťování požadavků a očekávání zákazníků;
- c) zapojení zákazníků do tvorby výrobků, zřízení poradního sboru zákazníků;
- d) systematický „benchmarking“;
- e) nepřetržité měření spokojenosti zákazníků, zlepšování slabých míst;
- f) zřízení místa pro shromažďování a vyřizování stížností a podnětů zákazníků.

Organizace podniku, plně orientovaná na zákazníky, je prvním předpokladem pro nepřetržité zvyšování jejich spokojenosti. Všichni zaměstnanci musejí být v rámci školení TQM informováni o významu zákazníka, jeho spokojenosti s podnikem a o důležitosti správného vystupování při vzájemném jednání. Následně je třeba přijmout organizační opatření a stanovit pravidla chování k zákazníkům, jako např: Zákazník platí naši mzdu; jeho přání mají nevyšší prioritu; priority zákazníků jsou prioritami managementu; jsem zde pro zákazníky – ne naopak; zákazník je nejdůležitějším faktorem našeho obchodu; naše problémy zákazníci nezajímají – nejsou pro nás žádnou omluvou.

Zapojení zákazníků do tvorby produktů je velmi vhodné, i když to sami nevyžadují. Představení plánovaných výrobků vybranému okruhu zákazníků je velmi účinné. Takové výrobky pak bývají na trhu daleko lépe přijaty. Je možné zřídit poradní sbory stálých zákazníků. Jejich úkolem je trvale formulovat názory zákazníků na výsledky práce podniku a poskytovat tak potřebné impulzy ke zlepšení.

3. Metodika

Cílem této práce je především zhodnotit úroveň procesního řízení ve společnosti ABC s.r.o. a navrhnout řešení vedoucí k jejímu zlepšení. Dílčí cíle jsou: identifikace a zmapování hlavních, řídicích, podpůrných a vedlejších procesů, určení jejich cílů, stanovení metrik vhodných k jejich měření, identifikace vstupů a výstupů procesů, identifikace osob odpovědných za jejich fungování, provést analýzu spokojenosti, preferencí a požadavků zákazníků, úrovně informačního systému společnosti, vnitropodnikové komunikace, faktorů působících na motivaci zaměstnanců a navrhnout některá řešení, jejichž realizace může přispět k zefektivnění procesního řízení ve společnosti a upevnění vztahů se zákazníky.

Hlavním zdrojem informací, potřebných ke zhodnocení úrovně procesního řízení, mi byla tříměsíční pracovní zkušenost ve společnosti ABC s.r.o., dále **dotazníkový průzkum** mezi hlavními odběrateli společnosti a dotazníkový průzkum ve společnosti ABC s.r.o., doplněný **řízenými rozhovory** se zaměstnanci a manažerem. Dalším pramenem byly **vnitropodnikové směrnice a příručky** určené pro potřeby mateřské společnosti, ale pro českou pobočku, která je předmětem této práce, ve většině aspektů závazné. Pro literární rešerši této práce byla zdrojem informací odborná literatura.

Metodický postup

Pro získání informací o procesním řízení, úrovni informačního systému a vnitropodnikové komunikace, některých dalších aspektů společnosti ABC s.r.o. a úrovni spokojenosti jejich hlavních klientů, jsem provedl dva dotazníkové průzkumy (viz přílohy 1 a 2). Cílovou skupinou prvního z nich byli zaměstnanci společnosti ABC s.r.o., cílovou skupinou druhého byli její nejvýznamnější klienti.

Na přání manažera a pro zajištění co nejvyšší vypovídací schopnosti byl první dotazník rozeslán všem zaměstnancům společnosti. Pro zajištění anonymity byl dotazník distribuován personalistou společnosti v papírové podobě (dotazník i komentář jeho výsledků jsou v příloze 1). Návratnost dotazníků byla díky podpoře manažera a personalisty 93 %. Dotazníky byly vyhodnocovány ve dvou rovinách, z pohledu středního managementu (seniorů) a ostatních členů organizace.

Druhý dotazník, zaměřený na hodnocení spokojenosti zákazníků, jejich preference a požadavky, byl rozeslán prostřednictvím elektronické pošty zástupcům pěti nejvýznamnějších klientů. Příjmy plynoucí z obsluhování těchto klientů činí 94 %

z celkových tržeb společnosti. Návratnost dotazníků byla 80 %. Dotazník i jeho výsledky se nachází v příloze 2.

Před začátkem svého šetření ve společnosti jsem se rozhodl provést SWOT analýzu dle **Tiché a Hrona (2002)** z důvodu snazšího konstruování logického rámce své práce a získání přehledu o situaci společnosti. Definoval jsem silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a ohrožení, z nichž vyplynulo několik návrhů řešení, vedoucích ke zmírnění slabých stránek využitím příležitostí. Po provedení dotazníkových šetření jsem použil modifikovanou SWOT analýzu ke zhodnocení úrovně procesního řízení, vnitrofiremní komunikace, spokojenosti zákazníků a dalších aspektů organizace. Výstupem modifikované SWOT analýzy je návrh řešení, vedoucí k upevnění procesního řízení ve vybrané společnosti, zefektivnění vnitropodnikové komunikace a upevnění vztahů se zákazníky.

4. Analýza současného stavu

4.1 Charakteristika společnosti ABC

Historie společnosti ABC

Historie společnosti ABC sahá do Detroitu, kde v roce 1913 založil místní univerzitní profesor Jack Loyda účetní firmu Loyda & Co, která měla na svém počátku deset zaměstnanců. Zpočátku společnost rostla pomalu, postupem času růst akceleroval. V roce 1950 měla společnost více než 1000 zaměstnanců. Růst nadále pokračoval, v roce 1960 měla 3000 zaměstnanců a v devadesátých letech jejich počet dosáhl výše 65000.

V roce 1989 prošla společnost restrukturalizací a rozdělila se na dvě části, společnost Jack Loyda a Loyda Consulting. Společnost Jack Loyda poskytovala auditorské a obchodně-poradenské služby, vedení účetnictví, daňové poradenství a široké spektrum korporátně-poradenských služeb. Společnost Loyda Consulting byla dodavatelem informačních technologií, systémové integrace a strategických služeb z oblasti managementu změny.

Společnosti Jack Loyda a Loyda Consulting poskytovaly své služby na většině území USA, v Kanadě a v mnoha zemích Evropy. Jejich hlavním cílem bylo poskytovat svým klientům vysoce kvalitní služby ve všech lokalitách své působnosti stejně – sdílet shodnou firemní kulturu, hovořit stejným jazykem, užívat stejnou metodologii a vzdělávat své zaměstnance shodným způsobem.

V roce 2002 se společnost díky nedbalosti několika zaměstnanců v USA dostala do krize, která byla nastartována značnou medializací těchto prohřešků a následnou ztrátou důvěry několika klíčových zákazníků. Tuto krizi se jí nepodařilo ustát, následoval celosvětový zánik obou společností.

Nedlouho po zániku společností se několik bývalých zaměstnanců polské dceřinné společnosti Jack Loyda rozhodlo pokračovat ve vybudované tradici a v roce 2003 založili společnost ABC v Polsku. Předmětem podnikání bylo poskytování služeb z oblasti účetnictví a mezd. Jejich hlavními klienty byli bývalí klienti společnosti Jack Loyda. V roce 2007 byla založena Rumunská pobočka v Bukurešti a v roce 2008 přibýly pobočky v Maďarsku, na Slovensku a v České republice. V současnosti je v celé skupině zaměstnáno více než 300 zaměstnanců.

Současnost společnosti

Společnost ABC s.r.o. vznikla dne 20. března 2008 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Praze jako společnost s ručením omezeným se sídlem v Praze. Výše základního kapitálu činí 200 000 Kč. Stoprocentním vlastníkem společnosti ABC s.r.o. je její mateřská společnost ABC, sídlící v Polsku.

Česká pobočka, která je předmětem této práce, měla na svém počátku pouze 6 zaměstnanců. Jejich počet se každý měsíc rozrůstal o další dva a v současnosti je ve firmě zaměstnáno 16 zaměstnanců.

Společnost ABC s.r.o. se zabývá outsourcingem služeb z oblasti účetnictví, mezd a manažerského reportingu.

Poslání společnosti

Společnost ABC s.r.o. chce být pro svého vlastníka stabilní a prosperující společností s růstovými charakteristikami.

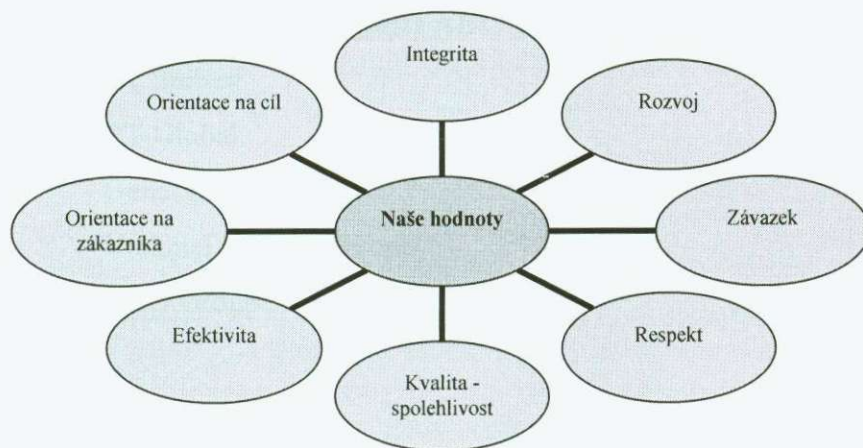
Pro zákazníky chce být špičkovým dodavatelem komplexních služeb v oblasti účetnictví, mezd a manažerského reportingu.

Pro své zaměstnance chce být zaměstnavatelem náročným, ale zároveň respektujícím a oceňujícím přínos každého jednotlivce tak, aby bylo dosaženo souladu cílů společnosti s potřebami zaměstnanců.

Hodnoty společnosti

Hodnoty společnosti vyjadřuje následující obrázek.

Obrázek 13: Hodnoty společnosti ABC



Zdroj: ABC

Vize, mise společnosti

Vize společnosti ABC zní:

„Usilujeme o to, abychom byli nejznámějším a nejkvalitnějším dodavatelem v Centrální Evropě. Proto budujeme stabilní homogenní síť společností. Umožňujeme svým zaměstnancům dosahovat svých kariérních cílů a profesního rozvoje. Spojujeme vynikající kvalitu, spolehlivost a rychlost k uspokojení svých zákazníků.“.

Mise společnosti:

„Pomoci svým klientům vylepšit jejich výkonnost prostřednictvím outsourcingu business procesů“.

Cíle společnosti

Dlouhodobým cílem společnosti je vytvořit unifikovanou síť deseti až dvanácti dceřinných společností v evropských regionech.

Krátkodobými cíly jsou: - dosažení zisku ve všech pobočkách;

- implementace ERP systému Navision;

- vytvoření nového plánu rozvoje;

- standardizace procesů.

Předmět podnikání společnosti ABC s.r.o.

Předmětem činnosti společnosti ABC s.r.o. je poskytování účetních služeb – tzn. vedení účetnictví, zpracování podkladů pro daňová přiznání, zpracování mezd a manažerský reporting.

Hlavní odběratelé společnosti ABC s.r.o. (dle podílu na tržbách):

- BT limited
- BT Global
- General Motors
- Viciunai Central Europe
- CVO Group

4.2 SWOT analýza společnosti ABC s.r.o.

Před začátkem svého šetření ve společnosti ABC s.r.o. jsem se rozhodl z důvodu snazšího konstruování logického rámce své práce provést SWOT analýzu (viz tabulka 11), která poskytne informaci nejen o společnosti, ale i o situaci na trhu s daným typem služeb. Zdrojem informací pro analýzu mi byly především rozhovory se členy společnosti a její pozorování zevnitř. Výstupem SWOT analýzy je několik scénářů, které navrhuji využít některých příležitostí ke snížení slabých stránek a eliminaci ohrožení.

Tabulka 11: SWOT analýza společnosti ABC s.r.o.

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
S1: Proklientský přístup S2: Vysoká kvalifikace zaměstnanců S3: Dobré zázemí v mateřské společnosti S4: Loajalita zaměstnanců S5: Dlouhodobé vzdělávání zaměstnanců S6: Přátelský duch na pracovišti S7: Péče o zaměstnance S8: V čase stálý objem tržeb	W1: Úzké spektrum služeb W2: Procesy nejsou systematicky měřeny W3: Nízký počet odběratelů W4: Nízká mobilita zaměstnanců v rámci ČR W5: Pozdní úhrady od některých odběratelů
Příležitosti (opportunities)	Ohrožení (threats)
O1: Rozšíření spektra služeb O2: Poskytování služeb malým x středním x velkým firmám O3: Využívání outsourcingu O4: Certifikace systému jakosti, zavedení dokumentace O5: Dlouhodobá práce na půdě klienta; pronájem pracovní síly O6: Rozšíření působnosti do více měst O7: Zefektivnění komunikace s okolím O8: Zavedení systému řízení pohledávek O9: Pojištění rizik O10: Zavedení centrálního systému zálohy dat	T1: Ztráta současných klientů T2: Vstup nové konkurence T3: Pozdní úhrady od odběratelů T4: Odchod zkušených zaměstnanců T5: Změna vedení T6: Změna postoje majitele T7: Změna legislativy T8: Vymknutí-se procesů z kontroly T9: Ztráta dat T10: Soudní spor, ztráta dobré pověsti T11: Nahrazení škody klientovi

Zdroj: Vlastní výzkum

Z předchozí SWOT analýzy vyplývají následující scénáře, jejichž realizace by mohla vést k diverzifikaci rizika a rozvoji společnosti:

Odchod jednoho z klíčových odběratelů by způsobil společnosti z krátkodobého hlediska výpadek značné části tržeb. Diverzifikací služeb mezi více odběratelů různých velikostí by toto riziko bylo značně sníženo.

Při rozsáhlém růstu společnosti z hlediska její velikosti by se společnost mohla dostat do problémů způsobených neřízenými procesy. Zavedení procesní dokumentace spolu s certifikací systému řízení jakosti může tomuto předejít. Dalším důležitým přínosem tohoto rozhodnutí je i jasná zpráva stávajícím i potenciálním klientům o poskytování kvalitních služeb.

Otevření kanceláře v nějakém dalším velkém městě by rozšířilo spektrum potenciálních zákazníků, eliminovala by se tím i nízká mobilita zaměstnanců v rámci ČR. Nízkou mobilitu je též možné snížit dlouhodobou prací na půdě klienta.

Zavedením systému řízení pohledávek bude umožněno efektivnější řízení cash flow a snížení četnosti pozdních úhrad od odběratelů.

Ztráta klientských dat by pro společnost ABC s.r.o. znamenala obrovský problém. Zavedením systému centrálního zálohování dat na úrovni mateřské společnosti, kde mohou být kvalifikovaněji spravovány, může být toto riziko sníženo a řízeno efektivněji.

Soudní spor by pro společnost mohl mít nedozírné důsledky. Kromě ztráty dobré pověsti by mohl představovat nemalé finanční výdaje na odškodnění. Proti těmto výdajům je vhodné společnost pojistit.

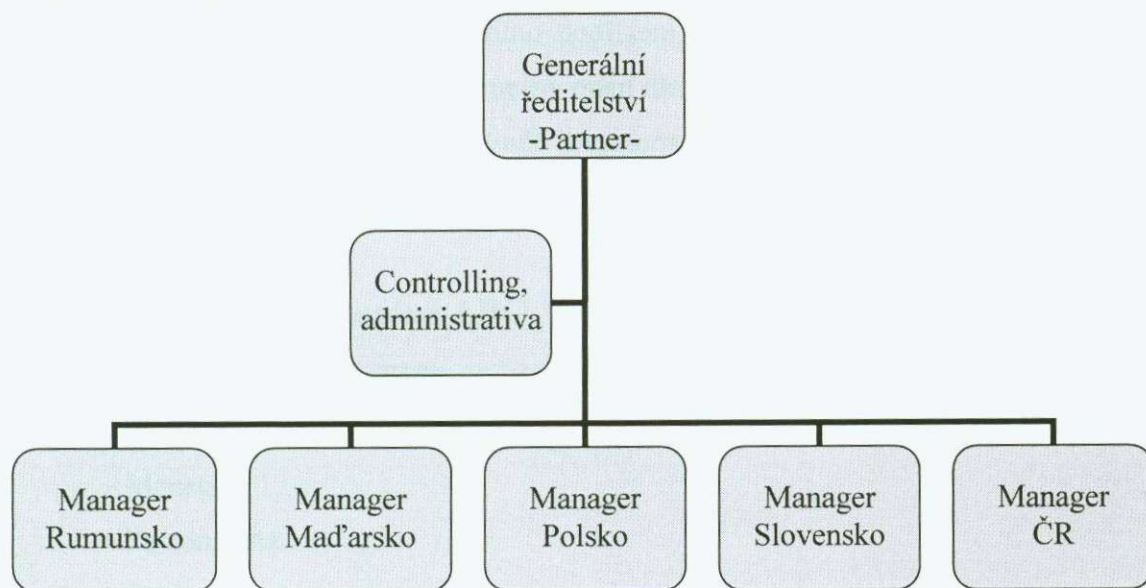
4.3 Rozbor stávající organizační struktury společnosti ABC

Schéma 14 zobrazuje organizační strukturu skupiny ABC, kterou lze označit jako hybridní, tzn. divizionální s podporou štábu.

Schéma 15 zobrazuje organizační strukturu společnosti ABC s.r.o., české pobočky společnosti ABC. Budeme-li na tuto organizační strukturu nahlížet odděleně, lze ji také

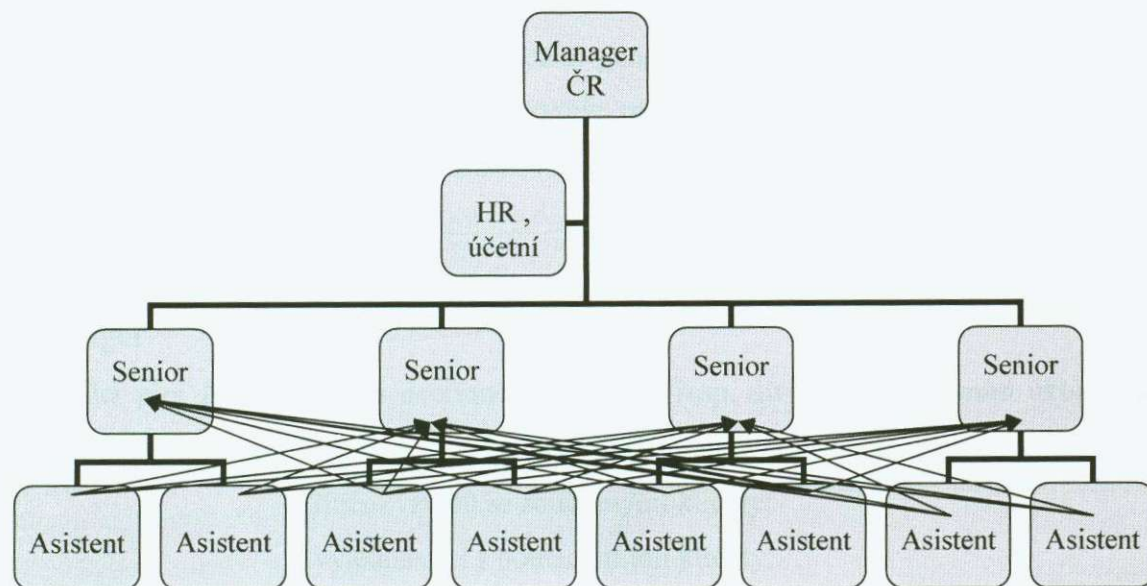
označit jako hybridní, funkční strukturu s podporou štábu. Pokud tato dvě schémata propojíme, bude se jednat o divizionální strukturu s podpůrnými štáby. V rámci jednotlivých dceřinných společností (divizí) se také vyskytují projektové organizační struktury, které vznikají a zanikají dle aktuálních potřeb. Jejich existence je znázorněna ve schématu 15 šipkami.

Obrázek 14: **Organizační struktura skupiny ABC**



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 15: **Organizační struktura společnosti ABC s.r.o.**



Zdroj: Vlastní výzkum

Organizační struktura má následující úrovně:

Generální ředitelství, má k dispozici podpůrný štáb, který zajišťuje administrativní záležitosti a controlling.

Divize (resp. dceřinné společnosti v zahraničí). Každá z těchto divizí má svého ředitele (managera), který má k dispozici podpůrný štáb, sestávající z personalisty (HR) a týmu účetních, kteří zajišťují vnitřní účetnictví divize. Střední management je v rámci divize zastoupen seniory. Asistenti jsou přímo podřízeni konkrétnímu seniorovi, avšak při práci na různých projektech se pracovní skupiny mění dle potřeby. Může se tedy stát, že asistent je hodnocen seniorem, se kterým téměř nepracoval. Zde může v případě neefektivní komunikace mezi seniorem a managerem vznikat několikanásobná podřízenost.

Pracovní pozice ve skupině ABC

Ve společnosti ABC se setkáváme s následujícími pracovními pozicemi:

- Partner
- Manager
- Personalista
- Senior
- Asistent

Partner

Pozici partnera je možné přirovnat k pozici generálního ředitele. Ačkoli se partner v mnou sledované podnikatelské jednotce nevyskytuje, má na ni zásadní vliv. V organizační struktuře skupiny ABC se vyskytuje na samém vrcholu. Jeho úkolem je především strategické řízení celé skupiny.

Manager

Manažer plní funkci ředitele dceřinné společnosti resp. divize, jeho hlavním úkolem je její řízení. Manažer je přímo podřízen Partnerovi. Dílčími úkoly manažera jsou:

- řízení vztahů se současnými klienty;
- vyjednávání s potenciálními klienty;
- řízení projektů;
- řízení kvality;

- řízení procesů;
- výběr zaměstnanců, jejich hodnocení;
- kontrola práce podřízených;
- reporting.

Personalista (HR)

Místo personalisty v organizační struktuře je v poradním štábu manažera. Úkolem personalisty je řízení lidských zdrojů – vedení agendy stávajících zaměstnanců a vyhledávání potenciálních.

Senior

Seniorské pozice tvoří z pohledu mateřské společnosti střední management. Vyskytují se ve společnosti ve třech úrovních, rozdělené dle schopností zaměstnance, náročnosti přidělených úkolů a odpovědnosti.

Jejich hlavními úkoly jsou:

- řízení procesů;
- řízení vztahů s klienty;
- klientský reporting;
- shromažďování dat;
- řízení asistentů, zajišťování jejich profes. rozvoje, jejich hodnocení.

Asistent

Pozice asistenta je nejnižší pozicí v organizaci. Jeho hlavním úkolem je připravování podkladů pro práci seniora, v případě potřeby pro manažera. Náplň práce asistenta tvoří:

- zpracovávání transakcí;
- shromažďování dat;
- příprava podkladů pro reporting.

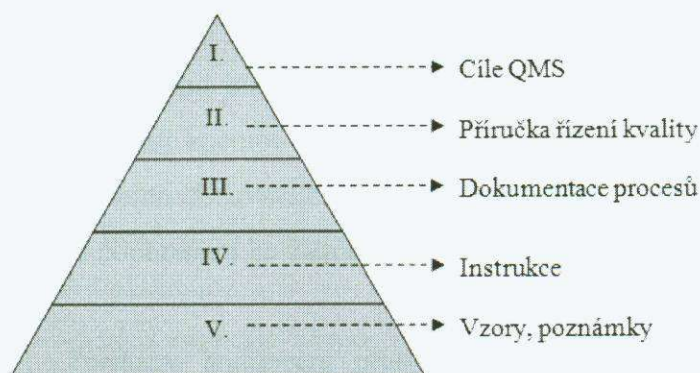
4.4 Systém řízení kvality (QMS)

Jedním z cílů společnosti ABC, s.r.o. je implementace systému řízení kvality spolu s následnou certifikací v horizontu cca. 2 let. Hlavním důvodem je požadavek mateřské společnosti na implementaci QMS ve všech dceřinných společnostech, především však

deklarace kvality poskytovaných služeb klientům. Mateřská společnost v Polsku je držitelem certifikace ISO-9001 od r. 2005.

Jednou z podmínek pro certifikaci systému managementu kvality je kvalitně a detailně zpracovaná dokumentace. Každá dceřinná společnost si bude muset přizpůsobit dokumentaci QMS mateřské společnosti tak, aby co nejlépe vyhovovala konkrétním podmínkám (místní legislativa, velikost firmy aj.). Hierarchii potřebné dokumentace znázorňuje následující obrázek.

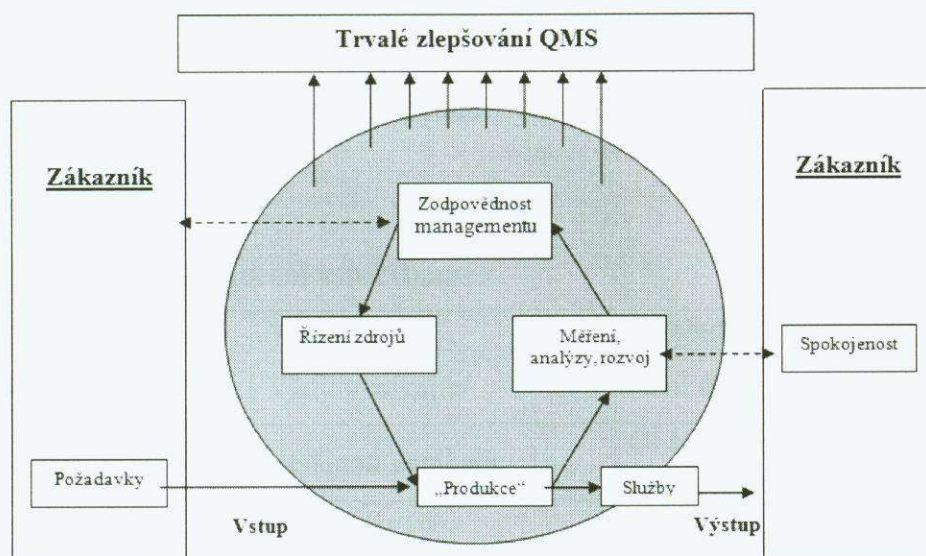
Obrázek 16: **Dokumentace v QMS**



Zdroj: ABC

Správně fungující management kvality by měl zajišťovat trvalé zlepšování procesů. Následující schéma znázorňuje cyklus vedoucí k trvalému zlepšování QMS.

Obrázek 17: **Trvalé zlepšování QMS ve společnosti ABC**



Zdroj: ABC

4.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení je velice důležitou součástí zajištění kvality a rozvoje zaměstnanců a s tím související optimalizace procesů.

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti ABC je věnována zvláštní pozornost a je velkým zájmem managementu, aby toto hodnocení nebylo jen formálním vyplněním dotazníku, ale aby bylo systematickým a efektivním prvkem profesního rozvoje zaměstnanců.

Hodnocení ve společnosti ABC lze rozdělit na dva typy:

- Neformální hodnocení;
- Formální hodnocení.

Neformální hodnocení by mělo probíhat vždy bezprostředně po splnění úkolu. Jde o bezprostřední zpětnou vazbu, vyjádření se vnitřního zákazníka procesu k odvedené práci svého vnitřního dodavatele. Tento typ hodnocení je vhodný nejen v případě vyskytnutí chyb, ale i jako doporučení ke zlepšování daného výstupu do budoucna.

Formální hodnocení probíhá na konci zkušební lhůty zaměstnance a poté vždy v půlročních intervalech. Skládá se jednak z hodnocení přímým nadřízeným a jednak ze samohodnocení daného pracovníka. Předmětem hodnocení jsou následující oblasti:

- odborné schopnosti;
- osobní způsobilosti;
- vztah ke klientům, schopnost jejich uspokojení;
- dokumentování;
- technické znalosti.

Formální hodnocení využívá sedmibodové stupnice, jeho výsledky by neměly být pro zaměstnance žádným překvapením. Následující tabulka vysvětluje jednotlivé stupně hodnocení.

Tabulka 12: **Hodnocení zaměstnanců**

		Výkon	Dohled	Rozvoj
Vynikající	6	Vždy vynikající	Není třeba	Potřebuje informovat pouze o změnách
Velmi dobrý	5	Většinou vynikající	Občas potřeba, ne však pravidelně	Pouze k utvrzení
Dobrý	4	Většinou dobrý	Je třeba v malém rozsahu	V některých oblastech nezbytný

Průměrný	3	Průměr, občas nevyrovnaný	Je třeba často	Často nezbytný
Podprůměrný	2	Jen výjimečně dostačující, podprůměrný	Většinu času potřeba	Potřebuje neustále
Nedostatečný	1	Nedostatečný	Neustále potřeba	Okamžitě třeba rozvoj ve všech oblastech
???	0	Nelze hodnotit z důvodu nedostatku informací	???	???

Zdroj: ABC

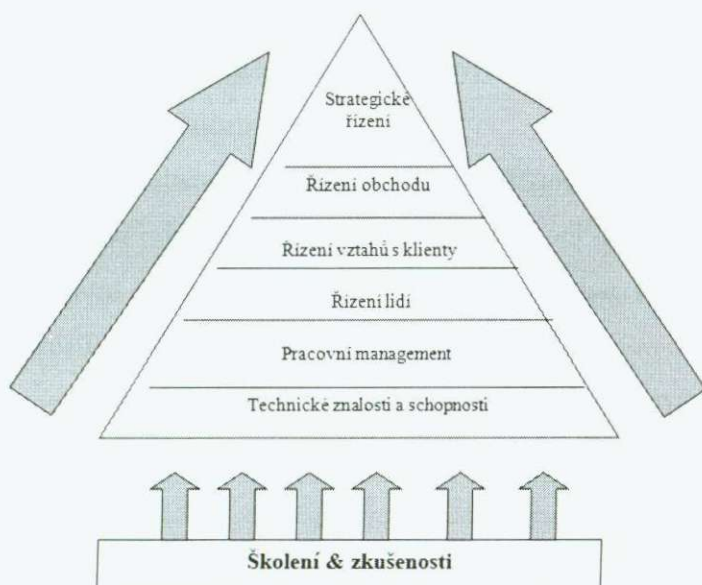
Po provedení hodnocení je žádoucí, aby nadřízený vysvětlil podřízenému své hodnocení, prošel s ním jeho samohodnocení a dal mu doporučení k jeho rozvoji a prostor k vyjádření.

Přínos evaluace není pouze v jejím momentálním efektu, ale slouží především jako nástroj kontinuálního hodnocení zaměstnanců, monitoruje jejich vývoj v čase a je podkladem k úvahám o povýšení na vyšší pracovní pozice. V neposlední řadě by měla být cenným zdrojem informací pro zaměstnance samé.

Kariérní postup

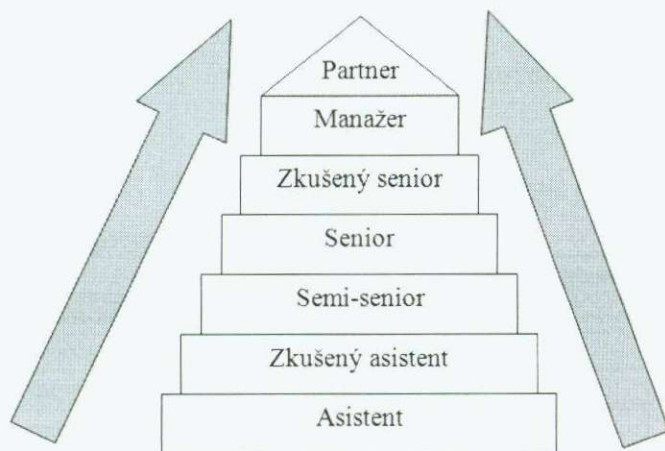
Společnost ABC má zaveden poměrně přehledný systém kariérního postupu, díky kterému má každý zaměstnanec přehled o svých vyhlídkách k povýšení. Působí tedy jako motivační prvek. Dává zaměstnanci informaci o tom, jaké schopnosti a znalosti je třeba rozvíjet, aby mohl postoupit v hierarchii organizace o stupínek výš. Tento systém je jednotný pro celou skupinu a je znázorněn na obr. 18 a 19.

Obrázek 18: Rozvoj znalostí a schopností



Zdroj: ABC

Obrázek 19: **Kariérní růst ve skupině ABC**



Zdroj: ABC

4.6 Implementace prvků procesního řízení ve společnosti ABC s.r.o.

Prvky procesního řízení chce společnost upevňovat především kvůli plánovanému zavádění systému managementu jakosti podle norem ISO 9001:2001 a následné certifikaci, která je plánována v horizontu přibližně dvou let.

Odpovědnost za implementaci, údržbu a zlepšování systému managementu jakosti bude partnerem delegována na manažera společnosti, který pro to bude vybaven potřebnými pravomocemi i prostředky. Implementace bude realizována pod vedením manažera za podpory externí konzultantské firmy.

Základním dokumentem bude příručka jakosti, která by měla poskytovat informace o systému managementu jakosti, popis procesních oblastí a jednotlivých procesů. Detailní dokumentace a směrnice budou vypracovány pouze pro ty procesy, u kterých to bude považováno za účelné.

V souladu s principy procesního řízení bude u každého procesu stanoven jeho vlastník, který bude odpovědný za sběr a zpracovávání údajů týkajících se procesu a za jeho následné operativní řízení. Kritéria efektivnosti procesu budou stanovena a měřena pouze u těch procesů, u kterých to bude považováno za účelné.

Pravidelné přezkoumání účinnosti bude prováděno na poradách vrcholového vedení v půlročním intervalu.

4.7 Analýza procesů ve společnosti ABC s.r.o.

Tabulka 13 udává přehled hlavních, podpůrných, vedlejších a řídicích procesů, které ve společnosti ABC s.r.o. byly identifikovány.

Tabulka 13: Přehled procesů ve společnosti ABC s.r.o.

Hlavní procesy

Proces	Vlastník procesu
Získání zákazníka	Manager
Příprava projektů	Manager
Zpracování účetnictví	Senior
Zpracování mezd	Senior
Reporting účetnictví	Senior
Reporting mezd	Senior

Podpůrné procesy

Získávání pracovníků	Personalista
Materiálně-tech. zabezpečení	Manager
IT	Outsourcing
Řízení pohledávek	Manager

Vedlejší procesy

Vnitřní účetnictví	Senior
Vnitřní reporting	Manager
Vnitřní administrativa	Personalista
Vnitřní mzdy	Outsourcing
Archivace	Senior
Úklid	Outsourcing

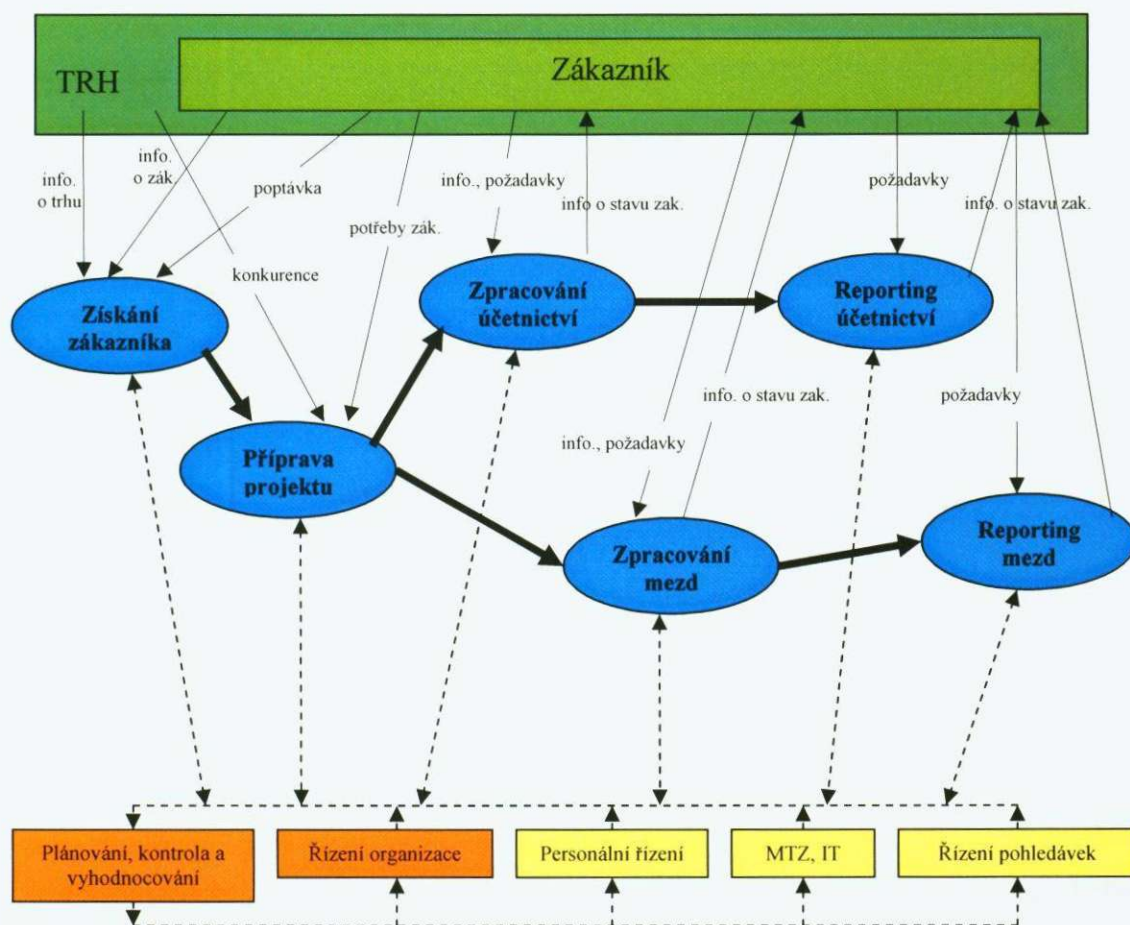
Řídicí procesy

Řízení organizace	Manager
Řízení Cash Flow	Manager
Plánování, kontrola, vyhodnocování	Manager

Zdroj: Vlastní výzkum

Na základě identifikace procesů ve společnosti a analýze vazeb mezi nimi jsem sestavil procesní mapu nulté úrovně. Procesní mapa nulté úrovně (viz schéma 20) znázorňuje návaznost jednotlivých hlavních procesů a jejich interakci s vnějším i vnitřním okolím. Hlavní procesy jsou ve schématu označeny modrou, řídicí procesy oranžovou a podpůrné procesy žlutou barvou. Trh a vnější zákazník je označen zeleně.

Obrázek 20: Procesní mapa společnosti ABC s.r.o.



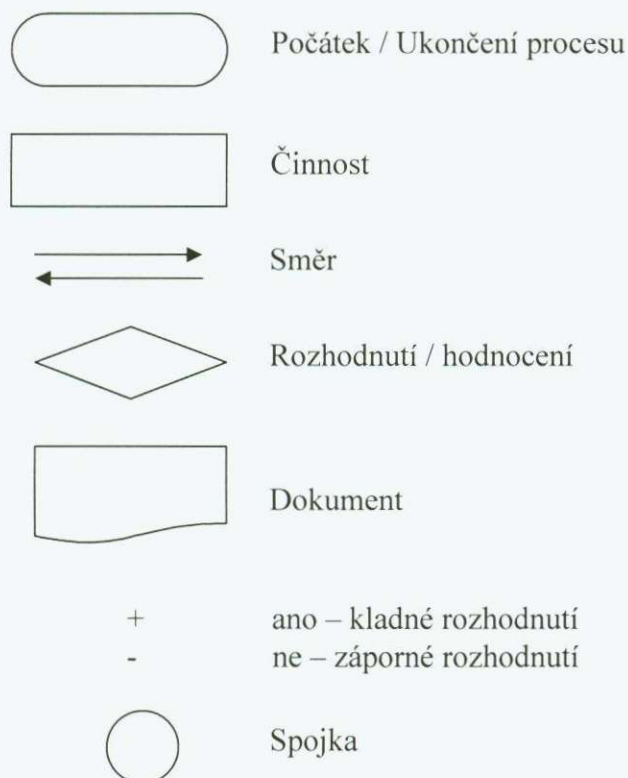
Zdroj: Vlastní výzkum

Vybrané procesy společnosti ABC s.r.o.

Na základě vnitřního pozorování a konzultací s pracovníky společnosti bylo možno pomocí metody snímkování popsat charakteristiky vybraných procesů, vypracovat jejich modifikované vývojové diagramy, definovat vlastníky, cíle a navrhnout vhodné metriky pro jejich hodnocení. Jak již bylo uvedeno, společnost ABC s.r.o. dosud neměla procesy zmapovány a nepoužívala v této oblasti téměř žádnou dokumentaci.

Přínosem této kapitoly by mělo být především vypracování vývojových diagramů procesů a stanovení vhodných metrik (KPI – key performance indicators), které by společnost mohla využívat k efektivnímu měření a hodnocení procesů v čase.

Při konstrukci vývojových diagramů (flow charts) bylo užito následujících symbolů:



Popis procesů byl prováděn jednotnou formou. U každého procesu byl nejprve stanoven jeho cíl a identifikován vlastník, který za fungování tohoto procesu nese odpovědnost. Následuje výčet vstupů a výstupů procesu, lidí, kteří se na fungování procesu podílí a jsou stanovena kritéria, která jsou vhodná k hodnocení výkonnosti daného procesu v čase (KPI). Po tomto výčtu následuje tabulka, ve které jsou chronologicky seřazeny činnosti daného procesu spolu s událostmi či stavy, které tyto činnosti podmiňují. Jsou identifikovány výstupy daných činností a pojmenování pracovníci odpovídající za ně. Průběh celého procesu je znázorněn vývojovým diagramem.

4.7.1 Hlavní procesy

Hlavními procesy jsou procesy, které naplňují poslání firmy a jsou nositelem přidané hodnoty, která slouží k uspokojení požadavků zákazníka i firmy. Jedná se tedy o hodnototvorné procesy. Jak vyplývá z procesní mapy nulté úrovně (viz obr. 20), ve společnosti ABC s.r.o. bylo identifikováno celkem šest hlavních procesů: P1 - Získávání zákazníka, P2 - Příprava projektu, P3 - Zpracování účetnictví, P4 - Zpracování mezd, P5 - Reporting účetnictví a P6 - Reporting mezd. Tato podkapitola se detailně věnuje hlavním

procesům P1 – P4. Těmto procesům je třeba věnovat kvůli výše uvedeným důvodům největší pozornost.

Charakteristika procesu P1: Získání zákazníka

Vlastník procesu: Manager

Vstupy: Potřeba nového klienta, Možnosti firmy, Poptávka na nabídku

Výstupy: Nový klient, Smlouva, Vnitřní dokumentace, Time report

Lidské zdroje: Manager, Partner

Cíl procesu: Získání nového zákazníka

Možné metriky procesu:

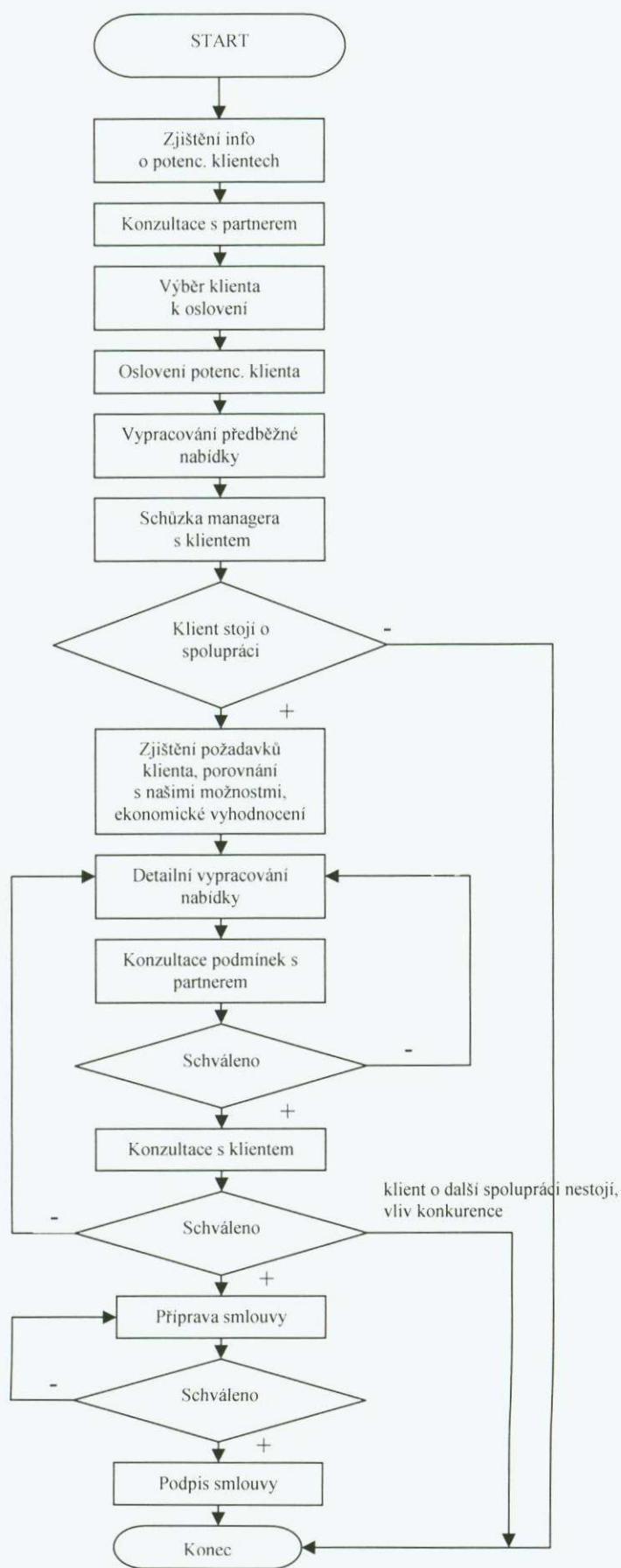
(Skutečný počet nových klientů / Plánovaný počet nových klientů)*100 (%)

(Počet nových klientů / Celkový počet oslovených) *100 (%)

Časová délka procesu (dní, týdnů) - (sledováno v Time reportu)

Náklady na proces (zejména mzdové N)

Událost / Stav	Činnost	Výstup	Zodpovídá
Potřeba získání nových klientů	Získání informací o potenc. klientech	Seznam potenc. klientů, Informace o nich	Manager
	Konzultace s partnerem	Dohoda o výběru klienta k oslovení	Manager
	Výběr klienta k oslovení		Manager
	Oslovení potenc. klienta	Zápis do evidence, dopis, email	Manager
Klient má zájem	Vypracování předběžné nabídky	Předběžná nabídka	Manager / Partner
Dohoda schůzky	Schůzka s klientem	Meeting memo	Manager
Klient stojí o spolupráci	Zjištění požadavků klienta, zvážení vlastních možností, ekonomické vyhodnocení	Vyhodnocení ek. analýzy, soupis požadavků klienta	Manager
	Detailní vypracování nabídky	Nabídka	Manager
Potřeba konzultace nabídky s partnerem	Konzultace podmínek s partnerem	Schválená / zamítnutá nabídka	Manager
Partner podmínky přijal	Konzultace s klientem	Meeting memo	Manager / Partner
Klient podmínky přijal	Příprava smlouvy	Návrh smlouvy	Manager / Partner
Smlouva schválena partnerem a přijata klientem	Podpis smlouvy s klientem	Podepsaná smlouva oběma stranami	Manager / Partner



Charakteristika procesu P2: Příprava projektu

Vlastník procesu: Manager

Vstupy: Smlouva, Informace o potřebách klienta

Výstupy: Nastavený systém připravený k práci, Zaškolený pracovní tým, dokumentace

Lidské zdroje: Manager, Senioři, Asistenti

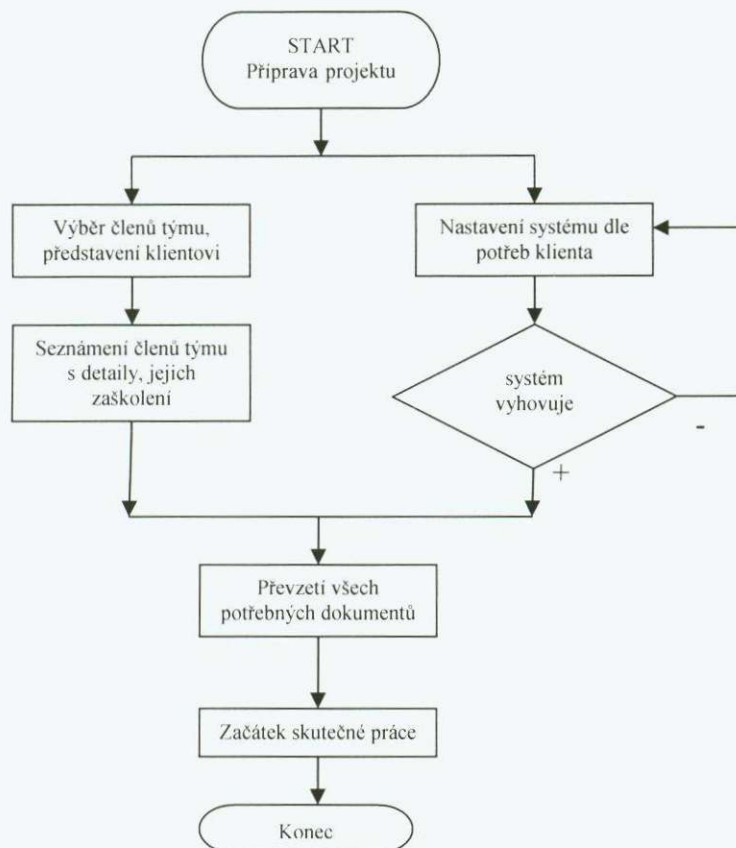
Cíl procesu: Nastavit vše pro bezproblémovou práci

Možné metriky procesu: Četnost korekcí či přenastavení systému (kvalita)

Fluktuace členů pracovního týmu (správnost výběru pracovníků)

Časová délka procesu (dny) + náklady (zejména mzdy, školení aj.)

Událost / Stav	Činnost	Výstup	Zodpovídá
Smlouva s klientem podepsána	Výběr členů týmu, představení klientovi	Sestavený tým	Manager
	Seznámení členů týmu s detaily, jejich zaškolení	Obeznamení a zaškolený tým	Manager / Senior
	Nastavení systému dle potřeb klienta	Systém nastaven	Manager / Senior
Systém vyhovuje	Převzetí dokumentů	Meeting memo, soupis převzatých dokumentů, dokumenty	Senior / Asistent
Všechny dokumenty převzaty	Začátek skutečné práce		Senior / Asistent



Charakteristika procesu P3: Zpracování účetnictví

Vlastník procesu: Senior

Vstupy: Účetní doklady, Smlouva, účetní a daňová legislativa

Výstupy: Uzavřené účetní období, Faktura

Lidské zdroje: Senioři, Asistenti

Cíl procesu: Poskytovat klientu kvalitní služby včas

Pozitivní trend v tržbách za služby zpracovávání účetnictví

Možné metriky procesu: (Počet chybných transakcí / Celkový počet transakcí)*100 (%)

Mzdové náklady / Počet zpracovaných transakcí

Klientu fakturované hodiny / Počet transakcí

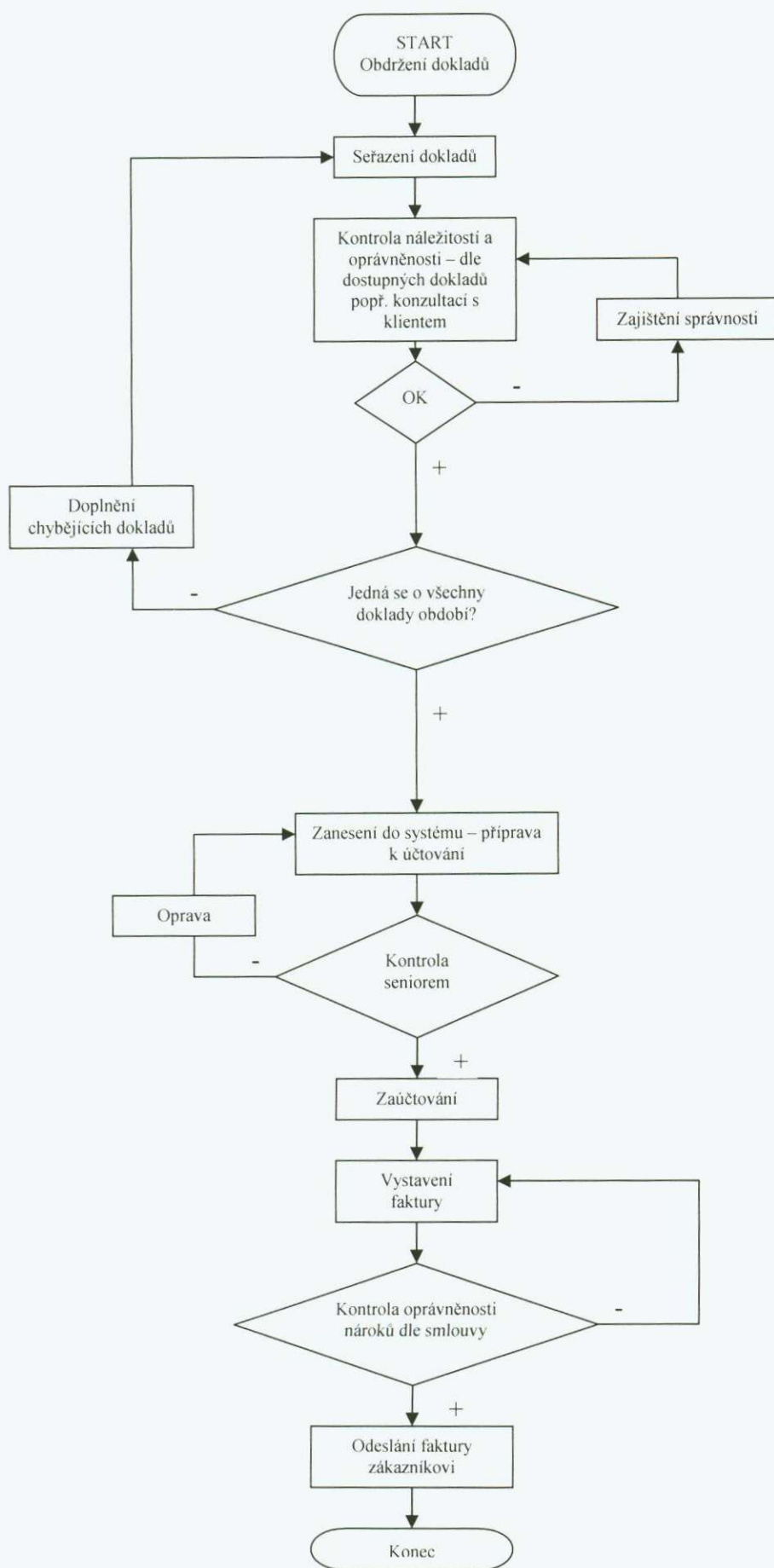
(Předané zakázky včas/rok / všechny realizované/rok)*100 (%)

Vývoj v tržbách za zpracování účetnictví v čase

Spokojenost klienta se službou (dotazníky a řízené rozhovory)

Časová náročnost procesu

Událost / Stav	Činnost	Výstup	Zodpovídá
Doklady obdrženy	Seřazení dokladů		Asistent
	Kontrola věcné a formální správnosti dokladů popř. konzultace s klientem	Informace o stavu dokladů	Asistent / Senior
Doklady v nepořádku	Zajištění správnosti	Věcně i formálně správné doklady	Asistent
Nemáme všechny doklady období	Doplnění chybějících dokladů	Všechny doklady období	Asistent
Máme všechny doklady období, jsou v pořádku	Zanesení do systému – příprava k účtování	Zápis do účet. swr	Asistent
Senior zkontroloval	Zaúčtování		Senior
Splněny podmínky pro fakturaci	Vystavení faktury	Faktura	Senior
Faktura je schválena managerem	Odeslání faktury zákazníkovi	Zápis v evidenci pohledávek	Senior



Charakteristika procesu P4: Zpracování mezd

Vlastník procesu: Senior

Vstupy: Podklady ke mzdám, Smlouva, mzdová, daňová a úč. legislativa

Výstupy: Zpracované mzdy, výplatní pásky, Faktura

Lidské zdroje: Senior, Payroll

Cíl procesu: Poskytovat klientu kvalitní službu včas

Pozitivní trend v tržbách za služby zpracovávání mezd

Možné metriky procesu: Mzdové náklady / Počet zpracovaných mezd

Klientu fakturované hodiny / Počet zpracovaných mezd

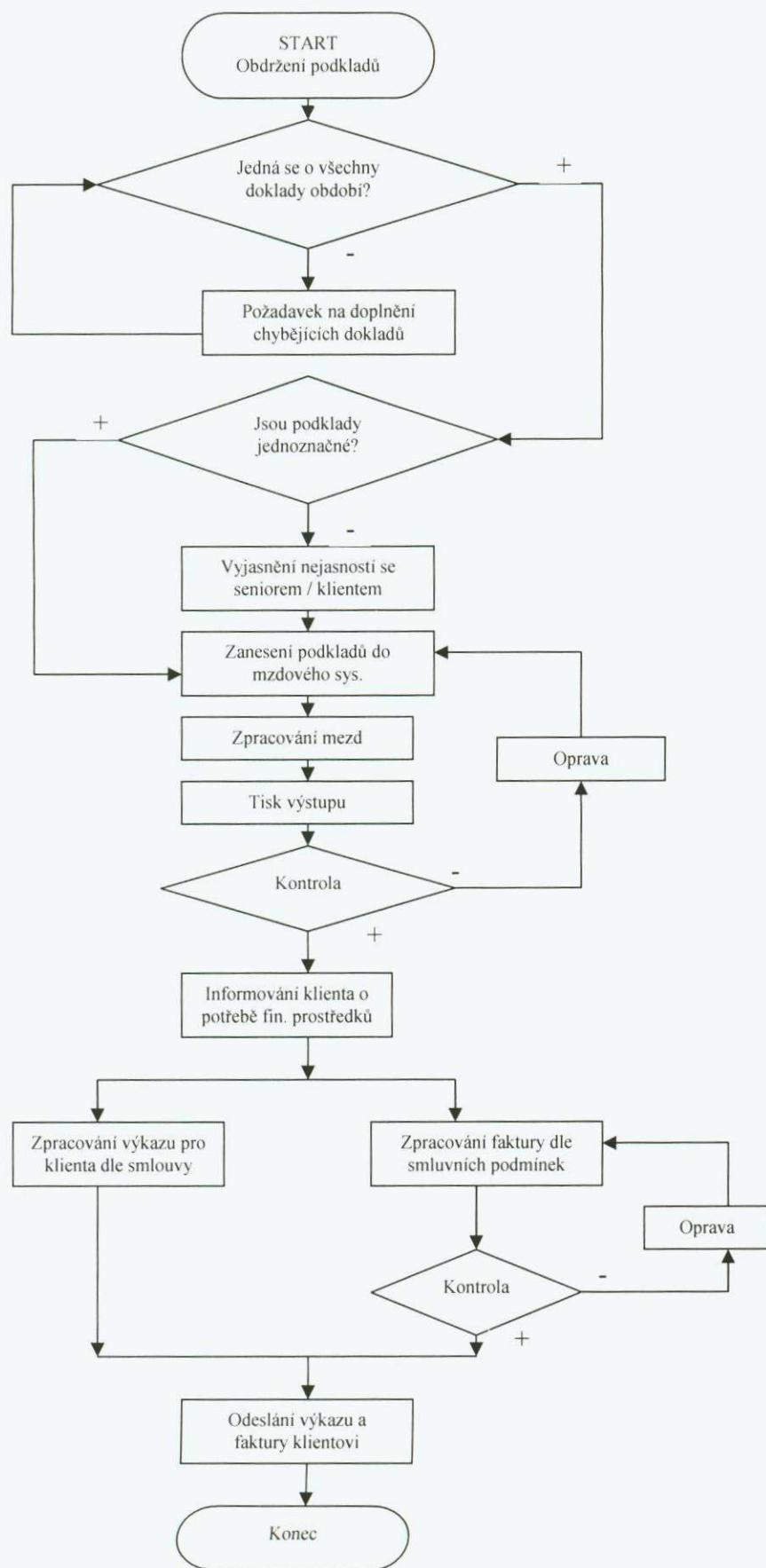
(Předané zakázky včas/rok / všechny realizované/rok)*100 (%)

Vývoj v tržbách za zpracovávání mezd v čase

Spokojenost klienta (dotazníky a řízené rozhovory)

Časový průběh procesu

Událost / Stav	Činnost	Výstup	Zodpovídá
Nemáme všechny podklady období	Požadavek na doplnění podkladů	Všechny potřebné podklady období	Payroll
Podklady nejsou jednoznačné	Vyjasnění nejasností se seniorem / klientem	Jednoznačné podklady	Payroll
Máme všechny podklady období, jsou jednoznačné	Zanesení do mzdového systému	Změna v mzd. swr.	Payroll
	Zpracování mezd	Změna v mzd. swr.	Payroll
Mzdy jsou zpracovány	Tisk výstupu	Výplatní pásky	Payroll
Výstup schválen seniorem	Informování klienta o potřebě mzdových prostředků		Payroll (Senior)
Povinnost vypracování výkazu dle smlouvy	Zpracování výkazu dle smlouvy	Výkaz	Senior
Splněny podmínky pro fakturaci	Vyhotovení faktury	Faktura	Senior
Faktura schválena managerem	Odeslání výkazu a faktury klientovi	Zápis v evidenci pohledávek	Senior



4.7.2 Podpůrné procesy

Podpůrné procesy jsou procesy, jež zajišťují vnitřnímu zákazníkovi strategický nebo kritický produkt či službu, bez níž by hlavní proces nebyl realizovatelný. Nejedná se tedy o procesy přinášející hodnotu zákazníkovi, ale jejich existence je nezbytná pro činnost hlavních procesů. Ve společnosti ABC s.r.o. byly identifikovány čtyři podpůrné procesy: P7 - Získávání pracovníků, P8 – Materiálně-technické zabezpečení (MTZ), P9 – Řízení pohledávek a P10 – IT. V této kapitole se podrobněji věnuji procesům P7 – P9.

Charakteristika procesu P7: Získávání pracovníků

Vlastník procesu: Personalista (HR)

Vstupy: Požadavek nové pracovní síly

Výstupy: Nový pracovník, Pracovní postupy, Vnitřní dokumentace, Pracovní smlouva

Lidské zdroje: HR, Manager, Partner, Senior

Cíl procesu: Zajištění pracovníků v požadované kvalitaci a době

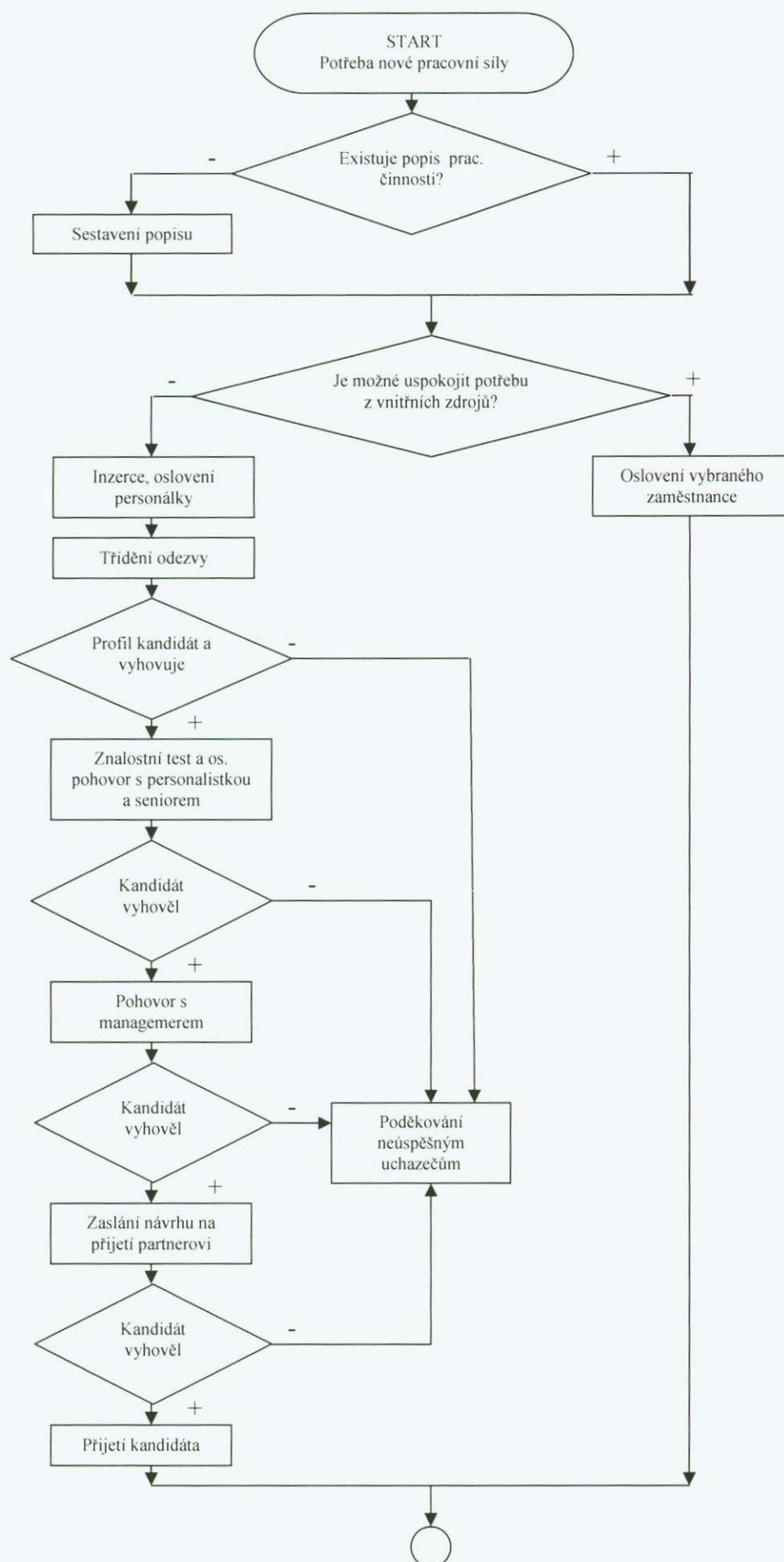
Možné metriky procesu: Mzdové náklady

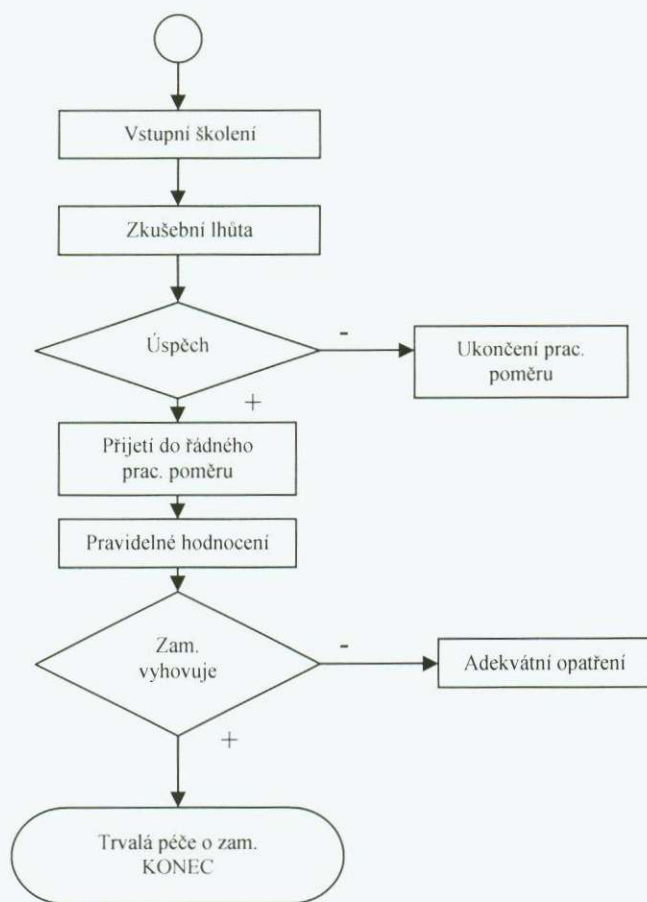
Časová délka procesu

Hodnocení zaměstnanců při evaluaci

Spokojenost klientů s přístupem zaměstnanců

Událost / Stav	Činnost	Výstup	Zodpovídá
Popis pracovní činnosti neexistuje	Sestavení popisu	Popis prac. činnosti	HR
Potřebu nové prac. síly není možné uspokojit z vlastních zdrojů	Inzerce, oslovení personální agentury	Inzeráty, smlouva s pers.ag.	HR
Obdrženy reakce uchazečů	Třídění odezvy	Evidence uchazečů	HR
Profil kandidáta vyhovuje	Znalostní test a os. pohovor	Zápis o pohovoru, vyplněný znalost. test	HR, Senior
Kandidát v předch. kroku vyhověl	Pohovor s managerem	Zápis o pohovoru	Manager
Kandidát v předch. kroku vyhověl	Zaslání návrhu na přijetí partnerovi	E-mail, rozhodnutí partnera	Manager
Kandidát v některém z předch. kroků nevyhověl	Poděkování kandidátu	E-mail	HR
Partner s přijetím souhlasí	Přijetí kandidáta	Prac. smlouva	Manager
Kandidát přijat	Vstupní školení		HR, Senior
	Zkušební lhůta	Hodnocení na konci zk. lhůty	Senior, Manager
Kandidát byl úspěšný	Přijetí do řádného prac. poměru		Manager
Kandidát byl neúspěšný	Ukončení prac. poměru	Smlouva o ukonč. prac. poměru	Manager
	Pravidelné hodnocení	Evaluační formulář	Senior, Manager
Provedeno hodnocení	Adekvátní opatření		Manager
	Trvalá péče o zaměstnance		HR, Manager





Charakteristika procesu P8: Materiálně-technické zabezpečení

Vlastník procesu: Manager

Vstupy: Potřeba MTZ, zdroje financování MTZ

Výstupy: Materiální (technické) vybavení, Dokumentace

Lidské zdroje: Asistent, Manager (popř. Partner)

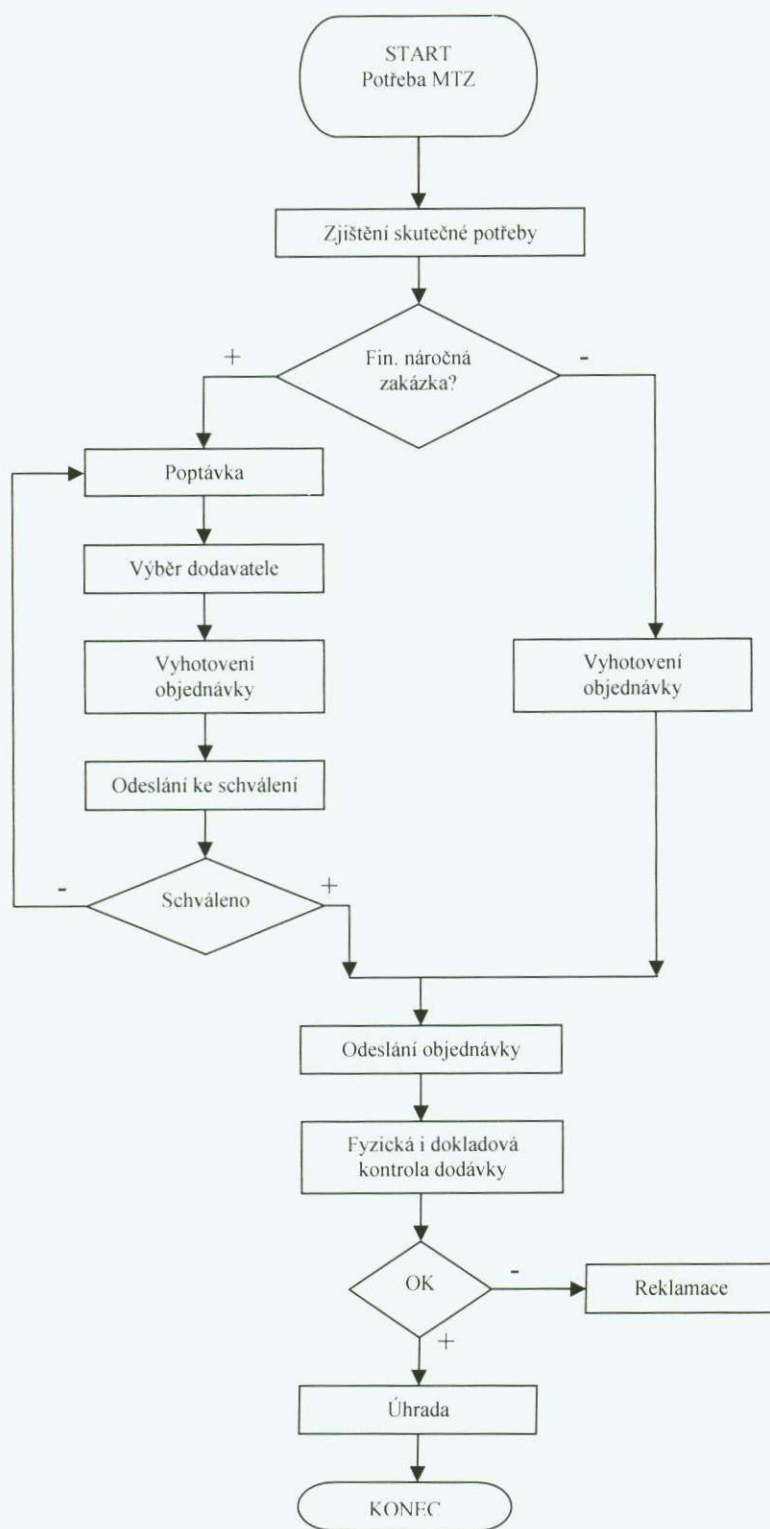
Cíl procesu: Zajištění materiálně-technického vybavení

Metriky procesu: Časová náročnost procesu

Náklady na zajištění MTZ

Kvalita zajišťování – jsou vždy potřeby MTZ uspokojeny včas
a potřebném množství?

Událost / Stav	Činnost	Výstup	Zodpovídá
Potřeba MTZ	Zjištění skutečné potřeby MTZ	Info o skutečné potřebě	Asistent / Manager
Nedná se o fin. náročnou zakázku	Vyhotovení objednávky	Objednávka	Asistent
Jedná se o fin. náročnou zakázku	Poptávka	Poptávka	Asistent/Manager
Nabídky vyhodnoceny	Výběr dodavatele	Dodavatel	Asistent / Manager
	Vyhotovení objednávky	Objednávka	Asistent / Manager
	Odeslání managerovi (partnerovi) ke schválení	E-mail	Asistent / Manager
Schváleno managerem (partnerem)	Odeslání objednávky	Zápis do evidence odeslané pošty	Asistent / Manager
Zásilka obdržena	Fyzická i dokladová kontrola dodávky	Faktura, zápis do evidence závazků	Asistent
Zásilka není v pořádku	Reklamace	Zápis do evidence odeslané pošty	Asistent / Manager
Zásilka v pořádku	Úhrada	Zápis do evidence závazků	Manager



Charakteristika procesu P9: Řízení pohledávek

Vlastník procesu: Manager

Vstupy: Odběratelské faktury, Smlouvy

Výstupy: Uhrazené pohledávky, dokumentace, bankovní výpisy

Lidské zdroje: Manager, Asistent

Cíl procesu: Inkaso splatných pohledávek

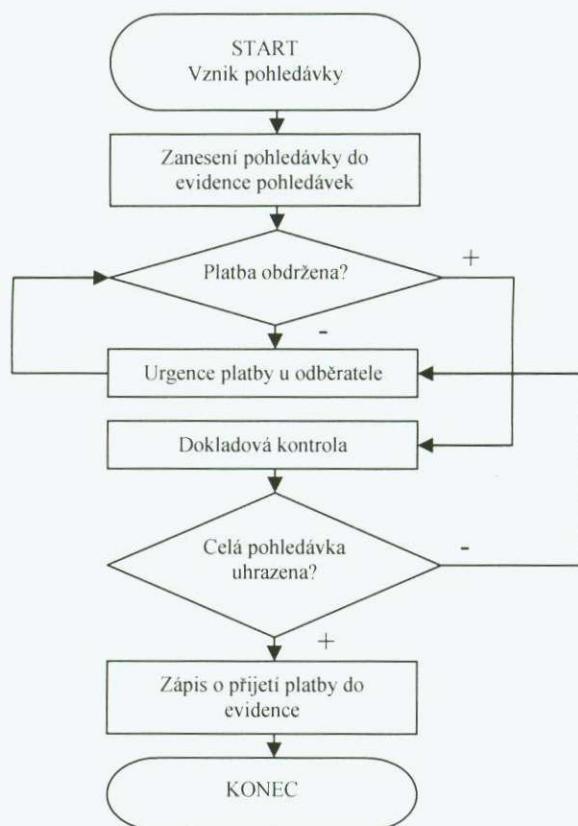
Možné metriky procesu: Doba obratu pohledávek

$(\text{Počet FAV uhrazených ve splatnosti} / \text{celkový počet FAV}) * 100(\%)$

Čas. hledisko – za jak dlouho proběhla urgence? Inkaso?

Jsou vždy splněna kvalitativní kritéria procesu – záznamy úplné a jednoznačné...?

Událost / Stav	Činnost	Výstup	Zodpovídá
Vznik pohledávky	Zápis do evidence pohledávek	Záznam v evidenci	Asistent
Platba neobdržena	Urgence platby u odběratele	E-mail (popř. telefonát, dopis)	Manager
Platba obdržena	Kontrola souvisejících dokladů		Asistent
Celá pohledávka nebyla uhrazena	Urgence (resp. reklamace) platby u odběratele	E-mail (popř. telefonát, dopis)	Manager
Celá pohledávka uhrazena	Záznam o přijetí platby do evidence	Záznam v evidenci	Asistent



4.7.3 Vedlejší procesy

S vedlejšími procesy se nejčastěji setkáme ve správě organizace či v doprovodných službách podpůrných procesů. Není-li těmto procesům řádně nastaven nákladový reporting, jejich neefektivní fungování může být příčinou úniku značných prostředků ze společnosti. Vedlejší procesy lze bez problémů outsourcovat. Ve společnosti ABC s.r.o. bylo identifikováno šest vedlejších procesů: P11 – Vnitřní účetnictví, P12 – Vnitřní reporting, P13 – Vnitřní administrativa, P14 – Archivace, P15 – Vnitřní mzdy a P16 – Úklid. Procesy P15 a P16 jsou zajišťovány dodavatelsky. Donedávna byl dodavatelsky zajištěn i proces P11 – Vnitřní účetnictví, společnost se však rozhodla zajišťování tohoto procesu přesunout zpět do organizace z důvodu citlivosti účetních dat. V této kapitole je detailně popsán proces P11.

Charakteristika procesu P11 - Vnitřní účetnictví

Vlastník procesu: Senior

Vstupy: Účetní doklady, Účetní a daňová legislativa, Požadavky manažera

Výstupy: Uzavřené účetní období, Zaúčtované doklady, Účetní informace, Výkazy

Lidské zdroje: Senior, Asistent

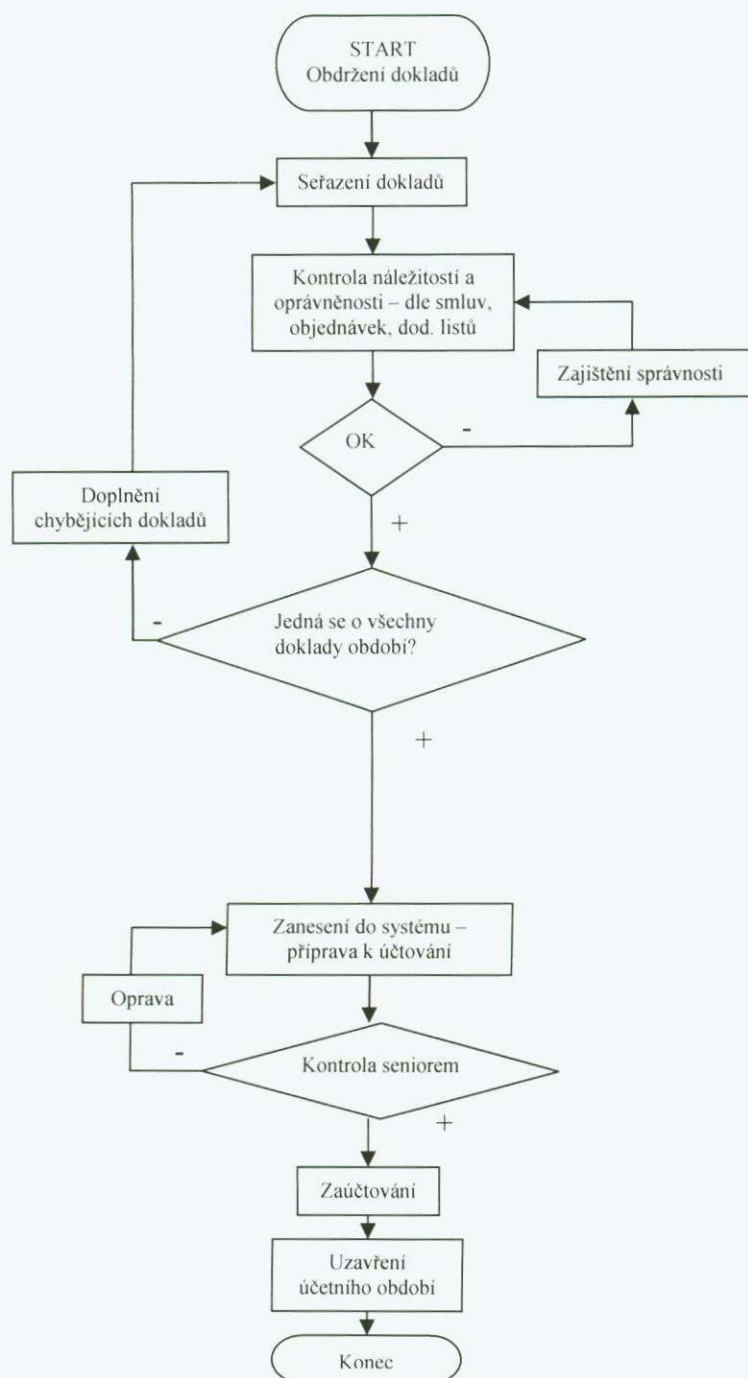
Cíl procesu: Efektivní vedení vlastní účetní agendy

Metriky procesu: Časová náročnost procesu

Míra úplnosti a správnosti záznamů, četnost potřeby jejich korekce

Míra úplnosti a správnosti poskytování účetních informací vnitřním
zákazníkům (managerovi, partnerovi)

Událost / Stav	Činnost	Výstup	Zodpovídá
Obdržení dokladů	Seřazení dokladů	Seřazené doklady	Asistent
	Kontrola náležitostí a oprávněnosti – dle smluv, objednávek, dod, listů..		Asistent
Doklady nejsou v pořádku	Zajištění správnosti	Opravené doklady	Asistent
Nejedná se o všechny doklady období	Doplnění chybějících dokladů	Chybějící doklady doplněny	Asistent
Doklady jsou kompletní a správné	Zanesení do systému – příprava k zaúčtování	Zápis v účetním systému	Asistent
Kontrola seniorem: Předpřipravená operace není v pořádku	Oprava	Zápis v účetním systému	Asistent
Kontrola seniorem: vše v pořádku	Zaúčtování předpřipravených případů	Zápis v úč. sys. Účetní informace	Senior
Všechny doklady období zaúčtovány, podmínky pro uzavření úč. období splněny	Uzavření účetního období	Uzavřené účetní období, výkazy	Senior



5. SWOT analýza procesního řízení a komunikace

Pro shrnutí svého šetření jsem se rozhodl použít modifikovanou SWOT analýzu, která je jasnou a přehlednou sumarizací silných a slabých stránek společnosti, majících vliv na procesní řízení, efektivnost informačního systému, komunikaci a především na spokojenost klienta. Výstupem této SWOT analýzy je několik návrhů, jejichž realizace by měla přispět ke zvýšení úrovně procesního řízení, efektivnosti informačního systému a komunikace, motivace zaměstnanců a posílit vztah společnosti se zákazníky.

Tabulka 14: SWOT analýza procesního řízení a komunikace ve společnosti ABC, s.r.o.

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
S1: Spokojenost klientů s kvalitou služeb S2: Péče o klienta jediným pracovníkem S3: Dobrá spolupráce klienta se zaměstnanci S4: Rychlá reakce při plnění požadavků klienta S5: Jasně stanovené pravomoci vedoucích pracovníků S6: Včasné poskytování informací a zadávání úkolů zaměstnancům S7: Důvěra zaměstnanců k přímým nadřízeným S8: Neformální, přátelské vztahy na pracovišti S9: Převážně demokratické vedení podporující týmovou práci S10: Jasný plán kariérního postupu S11: Celofiremní snídane S12: Loajalita zaměstnanců S13: Znalost cílů společnosti S14: Správně definované pravomoci a odpovědnost zaměstnanců S15: Horizontální komunikace S16: Podniková kultura	W1: Neměření procesů – jen ekonomických výsledků W2: Nemožnost zjišťovat stav zakázek online W3: Motivační efekt nepružné mzdy W4: Informování asistentů o výsledcích porad W5: Bariéry vzestupné komunikace mezi asistenty a seniory W6: Nízká účast asistentů na dění ve společnosti W7: Nejasně stanovené požadavky na dokumentování W8: Nesystematické řízení kvality výstupů
Příležitosti (opportunities)	Ohrožení (threats)
O1: Certifikace QMS O2: Využití benchmarkingu	T1: Odchod zkušených zaměstnanců T2: QMS jako formalita

O3: Zapojení klienta do hodnocení procesů – posílení vztahů s klienty	T3: Zavalení se přílišným množstvím dokumentace
O4: Kroužky jakosti	T4: Nastolení autokratického stylu vedení
O5: Interní audity	T5: Změna přístupu vedení skupiny
O6: Model motivační mzdy	T6: Dlouhodobé neměření procesů může způsobovat zvyšování jejich časové a nákladové náročnosti a snižování kvality výstupu
O7: Databáze znalostí	T7: Snížení výkonnosti a motivace zaměstnanců
O8: Expertní systémy	
O9: Nefinanční hodnocení zaměstnanců	
O10: Zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování	
O11: Sdílení informací se zaměstnanci	
O12: Měření a monitorování procesů na bázi workflow, sledování stavu zakázek	

Zdroj: Vlastní výzkum

5.1 Návrhy pro zavedení prvků procesního řízení

Následující podkapitola se věnuje návrhům pro zavedení prvků procesního řízení v oblasti měření a hodnocení procesů, motivace a odměňování zaměstnanců a pojednává o možnostech a přínosech využití databáze znalostí. Tyto návrhy vyplývají z předchozí modifikované SWOT analýzy a vycházejí z výsledků dotazníkových šetření, z pozorování činnosti společnosti a vlastních představ autora o možnostech zlepšení některých oblastí v organizaci, majících vliv na úroveň procesního řízení.

5.1.1 Měření a hodnocení procesů

Měření procesů je jednou z klíčových činností procesního řízení. Firemní procesy, které nejsou měřeny, nemohou být ani zlepšovány. Jestliže nejsou procesy měřeny, je to nejkratší cesta k plýtvání, neorganizovanosti a ke vzniku prostoru pro nekalé aktivity pracovníků.

Výsledky měření procesů poskytují velmi cenné informace o výkonnosti jednotlivců a týmů, o zdrojové náročnosti procesů, pomáhají hledat jejich slabá místa a jsou nástrojem řízení a motivace pracovníků, to vše s cílem jejich optimalizace a zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka.

Benchmarking

Vzhledem k tomu, že společnost ABC s.r.o. existuje jen krátce, považuji za vhodné využít při měření procesů benchmarkingu, tedy srovnání výsledků s jinou ekonomickou jednotkou, s mateřskou společností popř. s nejlepší konkurencí. Ačkoli je získávání informací o konkurenci velmi obtížné, srovnávání vlastních procesů s procesy konkurence přináší velký stimul ke skokovému zlepšování vlastních procesů.

Využití dotazníků a řízených rozhovorů

Kromě ekonomického hodnocení procesů, které zkoumá časovou a nákladovou náročnost k jejich výkonům, je důležité *vtáhnout do procesu hodnocení zákazníka*.

Společnost ABC s.r.o. dosud prováděla pouze ekonomické hodnocení své činnosti, a proto považuji za přínosné zavést do praxe systém *dotazníků* pro klienty, zaměřené na hodnocení jejich spokojenosti s kvalitou služeb, s rychlostí jejich poskytování, způsoby řešení, s obchodními podmínkami, přístupem zaměstnanců a prostorem pro případné návrhy klientů ke zlepšení procesu. Tento způsob hodnocení je vhodné provádět periodicky (např. jedenkrát za tři měsíce) a jejich vypovídací schopnost doplňovat řízeným rozhovorem manažera s klientem. Hodnocení klientem přináší pohled z vnější a může přinést zajímavé nápady ke zlepšení popř. poukázat na nedostatky, které při pohledu zevnitř nebyly zřejmé. Pokud je tato zpětná vazba využívána efektivně, přinese kromě cenných informací i upevnění vztahů s klienty. Návrh dotazníku k periodickému hodnocení spokojenosti klientů a jejich představ je uveden v příloze 3.

Zapojení všech pracovníků

Hodnotí-li procesy pouze manager, může být příliš ovlivněn představami managementu mateřské společnosti o architektuře procesů a jeho objektivita může být snížena efektem vize. Zajímavou příležitostí je vytvoření prostoru pro vznik kroužků jakosti. Jednalo by se o skupinu zaměstnanců nižších pozic, kteří by na poradách konaných přibližně jedenkrát měsíčně přednášeli a diskutovali své postřehy a navrhovali různá zlepšení. Konání porad by mělo být iniciováno pouze jejich účastníky – nikoli managementem, a účast na nich by měla být zcela dobrovolná, tzn. neúčast nesmí být nijak postihována. Výsledky kroužků jakosti by měly být prezentovány managementu, pro který budou informací o pohledu zaměstnanců. Nejlepší návrhy je vhodné odměňovat.

Interní audity

Pro zajištění neustálého zlepšování procesů je vhodné zavést kontrolní prvek, který by dohlížel na dodržování stanovených cílů, aktualizoval je, ověřoval funkčnost celého systému a přinášel náměty k jeho optimalizaci. Tímto prvkem může být interní audit konaný periodicky, např. každých šest měsíců. Interní audit by měl zkoumat procesy nejen z hlediska nákladů, času a kvality, ale i z hlediska vyváženosti pravomocí a odpovědnosti pracovníků. Jeho účelem je mimo jiné odhalit nepotřebné činnosti, revidovat procesní mapy a aktualizovat procesní dokumentaci.

5.1.2 Model motivační mzdy

Dosud využívaný model

Doposud byl ve firmě ABC s.r.o. využíván model pevné mzdy, která byla sjednána a odsouhlasena oběma smluvními stranami v pracovní smlouvě. Výhodou tohoto přístupu je jednoduchost využití, nejsou s ním spojeny žádné dodatečné administrativní úkony, zaměstnanec má každý měsíc stejný příjem. Jeho nevýhodou je však to, že postrádá jakýkoli motivační efekt. Ať je výkon zaměstnance jakýkoli, má nárok „pouze“ na svůj plat.

Využití prémie

Jedním z možných řešení zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců na výsledcích je zavedení odměňování nenárokovou složkou, kterou by zaměstnanec při dobrém výkonu dostal ke svému platu. O výši tohoto příplatku by však patrně rozhodovala pouze jedna osoba a jeho přiznání by mohlo podléhat různým sympatiím či antipatiím k hodnocenému zaměstnanci, čemuž by mohla předcházet vnitřní směrnice jasně vypovídající o podmínkách přiznání prémie. Ačkoli jsou prémie dobrým nástrojem hodnocení při výborných výsledcích, jejich využitelnost při podprůměrném či špatném výkonu je velmi omezená a navíc příliš nekoresponduje s myšlenkou týmové práce, protože hodnotí pouze individuální výkon.

Model dvousložkové mzdy

Dalším možným řešením je využití modelu motivační mzdy. Model motivačních mezd by měl být nastaven tak, aby každý zaměstnanec byl zainteresován na úspěšnosti resp. výkonnosti své ekonomické jednotky (týmu). Plat by byl rozdělen na dvě části, složku fixní a variabilní, zohledňující systém motivace. Variabilní složka by byla odstupňována dle toho, jak zaměstnanec může ovlivnit výkon celého týmu. U manažerských pozic by měla být motivační složka vysoká, neboť právě oni dokáží velmi silně ovlivnit objem výkonů, jež ekonomická jednotka (tým), do které patří, vyprodukuje. Na druhé straně zde existují

pracovní pozice, jež tvoří spíše servisní služby pro hlavní procesy, a jejichž náplň a rozsah práce nejsou přímo závislé na realizovaném objemu výkonů.

V každém případě je nutné, aby celá jednotka dobře kooperovala, neboť jejím hodnotícím kritériem je % pokrytí krycího příspěvku, který v konečném důsledku ovlivní různým poměrem mzdy všech zaměstnanců jednotky. Vysokou motivační složkou mají být tedy obdaření především vedoucí pozice, jež mají v pravomoci řídit podřízené, méně motivačně hodnocené pracovníky.

Z hlediska procesů se tento model osvědčuje zejména proto, že profese s vysokou možností ovlivnění chodu a regulace organizace, jsou silně motivovány na udržení a růstu výkonů všech procesů, jež v jejich ekonomické jednotce probíhají.

Kritickými faktory funkčnosti tohoto systému jsou:

- jasně stanovená pravidla pro výpočet motivační mzdy;
- plánování výkonů ekonomických jednotek.

Nedostatkem tohoto modelu je jeho snížená funkčnost resp. nefunkčnost v období naplnění lokální kapacity firmy, popř. trhu.

Příklad výpočtu mzdy manažera

Následující příklad ukazuje využití výše uvedené metodiky při výpočtu dvousložkové mzdy manažera. Procento výkonové odměny je odvozeno od vysokého vlivu na chod organizace.

Zadání:

Základní plat: 20 000 Kč.

Výkonová odměna: 150 % základního platu.

Ekonomický cíl: Jeho tým musí vytvořit krycí příspěvek ve výši 400 000 Kč.

Skutečně vytvoření krycí příspěvek: 468 000 Kč.

Výpočet:

% splnění cílů = skutečný krycí příspěvek / plánovaný krycí příspěvek

$$117 \% = 468\,000 / 400\,000$$

Výkonová odměna = % splnění cílů * % výkonové odměny * základní plat

$$35\,100\text{ Kč.} = 117 \% * 150 \% * 20\,000\text{ Kč.}$$

Celková mzda manažera za daný měsíc je $20\,000 + 35\,100 = 55\,100\text{ Kč.}$

5.1.3 Databáze znalostí

Jedním z hlavních principů procesního řízení je neomezený přístup k informacím. Zatímco funkční přístup usiluje o to, aby byly poskytovány pouze ty informace, které jsou pro výkon dané činnosti nezbytné, procesní přístup vyzdvihuje nutnost zpřístupnění všech informací. Ve funkčně řízené organizaci musí zaměstnanci často čelit nedostatku informací nebo jsou jimi naopak zahlceni. Řešením je zavedení databáze znalostí, která umožní každému zaměstnanci získat přesně ty informace, které potřebuje, popřípadě které jej zajímají, aniž by tímto obtěžoval své zkušenější kolegy.

Databáze znalostí umožňuje uživatelům s právem zadávat znalosti jejich vkládání a údržbu. Znalosti jsou uloženy ve stromové struktuře kategorií. Uživatelům s právem číst znalosti je umožněno vyhledávat znalosti ve stromu kategorií podle klíčových slov nebo dalších kritérií.

Společnost ABC s.r.o. dosud o zavedení databáze znalostí neuvažovala. Je to pravděpodobně dáno dosavadní velikostí organizace (české pobočky). Veškeré informace o metodice práce, legislativě a o praktických postupech, jsou poskytovány méně zkušeným zaměstnancům zkušenějšími kolegy. S růstem organizace, a především s růstem počtu asistentů na jednoho seniora, bude pravděpodobně docházet buď k zahlcování seniorů požadavky asistentů (resp. vyšších, zkušenějších pozic požadavky nižších, méně zkušených pozic), nebo k neinformování asistentů. Případné zavedení databáze znalostí může tento efekt zmírnit nebo zcela eliminovat. Její přínosy však mohou být mnohem širší. Databáze znalostí fungující napříč celou skupinou může být dobrým nástrojem sdílení znalostí a především zkušeností mezi mateřskou společností a všemi dceřinnými.

Expertní systém

Implementace databáze znalostí s sebou přináší zajímavou možnost jejího rozšíření o prvky expertního systému. Takto nastavená databáze umožňuje i nejméně zkušeným zaměstnancům provádět kvalifikované činnosti, připravovat složité podklady pro klienty, jednání s úřady či pro management. Při správně fungujícím expertním systému může například manager požadovat po asistentovi vyhotovení odvolání zákazníka při daňové kontrole, což s největší pravděpodobností přesahuje dosavadní znalosti a zkušenosti asistenta a vyplnění tohoto úkolu by pro něj bylo bez expertního systému téměř nemožné.

5.2 Shrnutí a návrh řešení

Z provedeného průzkumu mezi pracovníky společnosti ABC s.r.o. a mezi jejími nejvýznamnějšími klienty vyplývají následující doporučení, jejichž realizace by měla vést k zlepšení úrovně procesního řízení, zefektivnění vnitrofiremní komunikace ve společnosti a zvyšování spokojenosti jejích zákazníků.

- Neustálé **měření a hodnocení procesů** je jedním ze základních pilířů procesně řízené organizace. Dlouhodobé neměření procesů může s růstem společnosti přerůst v nekontrolovatelné zvyšování jejich časové a nákladové náročnosti a ke snižování kvality výstupů a tím i spokojenosti zákazníků. Zavedení kontinuálního měření procesů pomocí vhodných metrik (viz podkapitola 4.7) toto riziko významně sníží. Analýza vývoje výsledků měření v čase umožní managementu přijímat rozhodnutí, vedoucí k neustálému zlepšování procesů.

- **Zapojení klienta** do procesu a měření jeho spokojenosti lze efektivně provádět prostřednictvím dotazníků a řízených rozhovorů. Obojí může kromě informací o spokojenosti klienta přinést i návrhy ke zlepšování a inovacím procesů. Návrh dotazníku je přílohou 3 této práce.

- **Certifikace systému řízení jakosti** jasně stanoví požadavky na dokumentování. Jejím hlavním přínosem je deklarace kvality poskytovaných služeb stávajícím i potenciálním zákazníkům. Úkolem manažera je mimo jiné přesvědčit zaměstnance o jejich přínosech a získat je tím pro podpoření QMS. Pomocí pravidelně prováděných **interních auditů** je třeba revidovat funkčnost QMS a zajistit jeho neustálé zlepšování.

- Implementací **databáze znalostí** bude zaměstnancům umožněn přístup právě k těm informacím, které potřebují a které je zajímají, což povede nejen k jejich plynulé práci, ale také ke znalostnímu rozvoji. Implementací **expertních systémů** lze o mnoho rozšířit kompetenční možnosti zaměstnanců a dosáhnout sjednocení postupů v rámci organizace.

- Monitorování procesů na bázi workflow umožní managementu neustálý přehled o stavu zakázek a zjišťovat výkonnost procesů v reálném čase.

- Riziko snížení motivace a výkonu zaměstnanců lze snížit zavedením **modelu dvousložkové mzdy**. Zajímavou, dle výsledku dotazníkového šetření velice efektivní, příležitostí je zavedení **nefinančního hodnocení** zaměstnanců. Veřejná pochvala a uznání je především pro asistenty velkou motivací. Jednou z možností by bylo např. pravidelné oceňování „zaměstnance roku“. Dalšího posílení motivace zaměstnanců je možné dosáhnout jejich zapojením do procesu rozhodování a zlepšování – viz **kroužky jakosti**, kapitola 5.1.1.

- Zpřístupněním **zápisů z pravidelných porad** a jejich distribucí elektronickou poštou se zvýší informovanost asistentů o záměrech managementu, což bude také mít pozitivní vliv na jejich motivaci.

- **Firemní snídaně** lze využít, kromě k posilování dobrých vztahů, také k seznamování všech zaměstnanců s novinkami v organizaci.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení úrovně procesního řízení v určitém podniku. K tomuto účelu byla vybrána společnost ABC s.r.o. s 16ti zaměstnanci.

Nejprve bylo třeba nastudovat základní teoretické poznatky z oblasti procesního řízení. Tyto poznatky jsou shrnuty v literární rešerši této práce. Na základě teoretických poznatků byla provedena analýza současného stavu procesního řízení ve společnosti, byly identifikovány hlavní, vedlejší, podpůrné a řídicí procesy, pojmenováni vlastníci procesů odpovědní za jejich průběh a výsledek, definovány metriky vhodné k jejich měření. Byly vypracovány diagramy průběhu vybraných procesů a procesní mapa nulté úrovně, která ilustruje provázanost hlavních procesů a jejich vazby na vedlejší a řídicí procesy a především na vnější prostředí – zákazníka a trh.

Ke zjištění úrovně spokojenosti zákazníků, jejich preferencí a požadavků, byl využit dotazníkový průzkum. Tento průzkum ukázal, že klienti jsou s kvalitou poskytovaných služeb spokojeni, vědí přesně, který pracovník o ně pečuje a na kterého se kdykoli mohou obrátit. Potvrdili svoji možnost kontrolovat stav zakázky. Spolupráci se zaměstnanci společnosti hodnotí velmi pozitivně. Uvedli, že jsou jejich připomínky a požadavky řešeny většinou okamžitě. Všechny tyto skutečnosti poukazují na uplatňování prvků procesního managementu v přímém vztahu se zákazníkem.

K analýze vnitrofiremní komunikace, jejíž efektivní fungování je klíčové pro správné fungování procesně řízené organizace, byl rovněž využit dotazníkový průzkum spolu s řízenými rozhovory. Tento průzkum prokázal dobře fungující horizontální komunikaci v organizaci, jasně definované pravomoci a odpovědnost zaměstnanců, dobrou znalost strategických cílů a vize společnosti, přinesl informace o motivaci zaměstnanců a jejich preferencích. Byla zjištěna existence bariér ve vzestupné komunikaci mezi asistenty a seniory a nízká účast asistentů na dění ve společnosti.

Provedením průzkumu ve společnosti jsem dospěl k následujícím doporučením, která by mohla přispět k zefektivnění procesního řízení v dané organizaci:

Pravidelné využívání dotazníků a řízených rozhovorů se zákazníky dá společnosti přehled o jejich spokojenosti a jejím vývoji v čase. Kromě zpětné vazby od klientů může

přinést posílení vzájemných vztahů společnosti se zákazníky, zprostředkovat cenné návrhy ke zlepšení a inovacím.

Certifikace systému řízení jakosti deklaruje kvalitu společností poskytovaných služeb stávajícím i potenciálním klientům a stanoví požadavky na dokumentování. Pravidelně prováděné interní audity umožní revidovat funkčnost QMS a poskytovat podklady k jeho neustálému zlepšování.

K zajištění optimálního fungování procesů z hlediska kvality, času a nákladů, je nutné procesy neustále měřit pomocí vhodných metrik. Analýza vývoje výsledků měření v čase usnadní managementu přijímat rozhodnutí, vedoucí k neustálému zlepšování procesů.

Implementací databáze znalostí bude zaměstnancům umožněn přístup právě k těm informacím, které potřebují a které je zajímají, což povede nejen k jejich plynulejší práci, ale také k jejich znalostnímu rozvoji. Implementací expertních systémů lze významně rozšířit kompetenční možnosti zaměstnanců a dosáhnout sjednocení postupů v rámci celé skupiny.

Riziko snížení motivace a výkonu zaměstnanců lze omezit zavedením modelu dvousložkové mzdy. Další příležitostí je zavedení nefinančního hodnocení zaměstnanců. Veřejná pochvala a uznání je především pro asistenty velkou motivací. Jednou z možností je např. pravidelné oceňování „zaměstnance roku“.

Zpřístupněním zápisů z pravidelných porad a jejich distribucí elektronickou poštou se zvýší informovanost asistentů o záměrech managementu. K šíření informací napříč celou organizací lze také využít pravidelných celofiremních snídaň.

Zavedení kroužků jakosti může přinést zvýšení motivace zaměstnanců a cenné náměty pro zlepšování a inovace.

Monitorování procesů na bázi workflow umožní managementu neustálý přehled o stavu zakázek a zjišťovat výkonnost procesů v reálném čase, což zkvalitní a zjednoduší jejich operativní řízení.

Z provedeného průzkumu je zřejmé, že firma již uplatňuje některé prvky procesního řízení, především v kontaktu se zákazníkem. V jiných oblastech, např. výkaznictví či definování pravomocí, se však spíše blíží funkčnímu modelu. Procesní řízení je proto třeba zavést do celé organizace a nejen do procesů přicházejících do přímého kontaktu se zákazníkem.

Současný trend nutí společnosti ke změně přístupu k řízení. Orientace na náklady je střídána zaměřením se na procesy, zejména na neustálé zvyšování přidané hodnoty pro zákazníka. Náklady nelze snižovat donekonečna a přílišná orientace na ně může vést ke snižování kvality vyráběných výrobků či poskytovaných služeb. Efektivní činnost organizace je podmíněna správně fungujícími procesy, informačním systémem a vnitropodnikovou komunikací a především orientací na zákazníka. Věřím, že případná aplikace výše uvedených návrhů posílí vztahy společnosti s klienty a zaměstnanci, zlepší vnitrofiremní komunikaci, zvýší kompetence zaměstnanců a pomůže zavést systém měření a hodnocení podnikových procesů do praxe.

7. Přehled použité literatury

1. BASL, J. a kol. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1.vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Strojní fakulta, 2002. 140 s. ISBN 80-7082-936-2
2. FREHR, H. U. *Total quality management: zlepšení kvality podnikání*. Brno: Unis, 1995. 258 s.
3. GOLDRATT, E. M. *What is this thing called the Theory of constraints and how should it be implemented?* New York: North River Press, 1990. 162 p. ISBN 08-8427-085-8
4. HAMMER, M. - CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7
5. KRYŠPÍN, L.: *Ekonomika procesně řízených organizací*. Praha: Oeconomia, 2005. 53 s. ISBN: 80-245-0965-2
6. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X
7. ROLÍNEK, L. a kol. *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003. 95 s. ISBN 80-7040-613-5
8. ROLÍNEK, L. a kol. *Procesní řízení: sborník z vědecké konference, Třeboň 30. – 31. 8. 2006*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2006. 125 s. ISBN 80-7040-914-2
9. ROLÍNEK, L. a kol. *Procesní management: vybrané aspekty*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2
10. ŘEPA, V.: *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8
11. SEDLÁČEK, M. *Procesní management a možnosti jeho uplatnění ve firmě Zeelandia, s.r.o.: diplomová práce*. České Budějovice : Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2007. 87 s. Vedoucí dipl. práce L. Rolínek.
12. TICHÁ I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9
13. TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 228 s. ISBN 80-7079-683-9
14. VDA. *Orientace na procesy*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 126 s. ISBN 80-02-01532-0

15. VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
16. VEBER, J. *Management kvality a environmentu*. 2.vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 157 s. ISBN 80-245-0765-X
17. *Aris, řídicí systémy* [online]. 2006 [cit. 2008-12-28]. Dostupný z WWW: <http://www.qaris.cz>.
18. *BPM portál : www.procesy.cz * Znalostní servis profesionálů BPM*. [online]. 2007-2009 [cit. 2009-01-25]. Dostupný z WWW: <http://bpm-cz.blogspot.com/>. ISSN 1802-5676.
19. *Česká společnost pro systémovou integraci* [online]. 2008 [cit. 2008-11-20]. Dostupný z WWW: <http://www.cssi.cz/cssi/>. ISSN 1214-6242.
20. *Henry Fayol* [online]. 2007 [cit. 2009-01-13]. Dostupný z WWW: http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Fayol.
21. *IDS Scheer : Business Process Excellence* [online]. 2006 [cit. 2009-01-10]. Dostupný z WWW: http://www.ids-scheer.cz/cz/ARIS/modelovaci_standardy/EPC/84405.html.
22. *Open Soul* [online]. 2005- [cit. 2008-10-10]. Dostupný z WWW: <http://opensoul.iquest.cz/>.
23. ZATLOUKAL, A. *Procesní řízení* [online]. 2005 [cit. 2008-11-15]. Dostupný z WWW: <http://aris.upol.cz>.
24. *Wikipedia* [online]. 2003- [cit. 2009-02-20]. Dostupný z WWW: <http://ru.wikipedia.org>.
25. časopis Moderní řízení
26. interní materiály společností ABC a ABC s.r.o.

8. Summary

This thesis deals with the topic of process management and its importance within the modern management conception. The literature search introduce the progress of the process management and its principles, the approaches to improve the management processes, it presents the chosen tools of the process modelling, sorts of changes in the transition from the functional to process management, and introduces more closely the Business Process Reengineering and Total Quality Management.

The practical part of the thesis is divided in two parts. The first of them attends to the analysis of the present state of the company ABC s. r. o., it presents the company basic characteristics, organization structure, working positions, staff evaluation system, it identifies and describes the core, secondary and supportive managerial processes in progress within the company. The second part deals with the proposals how to implement the process management elements within the measurement and evaluation of processes, staff motivation and internal communication.

The source of information for this thesis was the questionnaire survey among the company clients aimed at the evaluation of their satisfaction and establishing of their expectations, further on the questionnaire survey among the company staff aimed internal communication, motivation and other aspects of the organization. We have made the SWOT analysis of the company and the modified SWOT analysis of the process management and internal communication.

The main benefits of this thesis include the elaboration of the process map of the organization, diagrams of the majority of processes together with their detailed descriptions, denomination of the staff responsible for the particular processes, determination of the key performance indicators suitable for the measuring of the processes effectiveness in time. We have elaborated the questionnaire on the periodic measurement of the customer satisfaction. We have also designed a new module of staff remuneration and suggested the implementation of the knowledge database and other precautions having an influence on the process management, internal communication and, in particular, on the customer satisfaction.

Title: Process Management and Possibilities of Its Implementation in the Chosen Organization

Key words: Process management, Process maps, Process analysis, Communication

9. Přílohy

- Příloha 1** Dotazník pro zaměstnance společnosti ABC s.r.o.
- Příloha 2** Dotazník spokojenosti odběratelů společnosti ABC s.r.o.
- Příloha 3** Návrh dotazníku pro pravidelné měření spokojenosti klientů

Příloha 1. Dotazník pro zaměstnance společnosti ABC s.r.o.

Vážení kolegové,

v současné době zpracovávám diplomovou práci na téma „Procesní management a možnosti jeho uplatnění ve vybrané organizaci“. Rád bych Vás požádal o **anonymní** vyplnění tohoto dotazníku, který by měl posloužit k analýze některých aspektů Vaší společnosti, vznést připomínky a návrhy k případnému zlepšení některé oblasti.

Chtěl bych Vás požádat, abyste na otázky odpovídali pravdivě. Pokud nechcete z jakéhokoli důvodu na otázku odpovídat, dejte, prosím, přednost nezodpovězené otázce před nepravdivou odpovědí.

Předem Vám za vyplnění dotazníku děkuji.

pracuji na pozici: senior, payroll ☐ ostatní ☐

1. Kdo Vám zadává úkoly?

- a) přímý nadřízený ☐
- b) vedení podniku ☐
- c) spolupracovníci ☐
- d) nikdo ☐
- e) kdo?

2. Je Vám vždy zadání úkolu srozumitelné?

- a) ano vždy ☐
- b) spíše ano ☐
- c) spíše ne ☐
- d) zřídka ☐

3. Jste spokojen(a) s množstvím informací k plnění úkolů?

- a) ano, informací mám vždy tolik, kolik potřebuji ☐
- b) příliš mnoho informací – více než potřebuji ☐
- c) spíše méně informací ☐
- d) nedostatek informací ☐

4. Dostáváte informace v potřebné kvalitě?

- a) ano, vždy ☐
- b) spíše ano ☐
- c) spíše ne ☐
- d) ne ☐

5. Máte možnost ovlivňovat složení a množství informací?

- a) ano ☐
- b) spíše ano ☐
- c) spíše ne ☐
- d) ne ☐

6. Uvědomujete si význam Vaší práce pro společnost ABC?

- a) ano, nikdy o něm nepochybuji ☐
- b) většinou si význam uvědomuji ☐
- b) občas o něm pochybuji ☐
- c) dělám jen svou práci ☐

7. Jsou Vám poskytovány informace z porad?

- a) ano ☐
- b) spíše ano ☐
- c) spíše ne ☐
- d) ne ☐

8. Jsou Vám informace o Vašich úkolech předávány s dostatečným předstihem?

- a) ano vždy ☐
- b) téměř vždy ☐
- c) spíše ne ☐
- d) ne ☐

9. Vyskytne-li se problém, který je třeba řešit, upřednostňujete:

- a) přímý kontakt s osobou, která Vám může pomoci ☐
- b) písemný kontakt ☐
- c) řešení ve skupině ☐
- d) jinak: ☐

10. Vyskytne-li se problém, obracíte se na:

- a) přímého nadřízeného ☐
- b) vedení ☐
- c) spolupracovníky ☐
- d) nikoho ☐
- e) koho? ☐

11. Znáte vždy souvislosti proč se něco dělá a proč právě tímto způsobem?

- a) ano, vždy ☐
- b) často ano ☐
- c) spíše ne ☐
- d) neznám souvislosti ☐

12. Odpovídá Vaše odpovědnost Vaším pravomocem?

- a) na vše, za co odpovídám, mám vliv ☐
- b) občas odpovídám za to, co nemohu ovlivnit ☐
- c) často odpovídám za to, co nemohu ovlivnit ☐
- d) neodpovídá ☐

13. Vaše připomínky a návrhy jsou řešeny:

- a) okamžitě ☐
- b) prověřovány a řešeny ☐
- c) řešeny na naléhání ☐
- d) nejsou brány v úvahu ☐

14. Jaké jsou Vaše vztahy s přímým nadřízeným?

- a) spíše formální ☐
- b) neutrální ☐
- c) spíše neformální ☐
- d) přátelské ☐

15. Jsou Vám známy podmínky, splněním kterých budete povýšen(a)?

- a) ano, jsou ☐
- b) ne, nejsou ☐

16. Jaké je Vaše pracovní vytížení?

- a) často nemám co dělat ☐
- b) občas nemám co dělat ☐
- c) mám práce akorát ☐
- d) nevím, kam dřív skočit ☐

17. Znáte strategické cíle a vizi společnosti ABC?

- a) ano, dobře ☐
- b) z doslechu ☐
- c) spíše ne ☐
- d) neznám ☐

18. Jakým způsobem je Vám vize předávána?

- a) porady ☐
- b) osobně – nadřízený ☐
- c) podnikové akce, snídane ☐
- d) el. pošta ☐
- d) jinak

19. Kým jste kontrolován(a)?

- a) sami sebou ☐
- b) nadřízeným pracovníkem ☐
- c) spolupracovníkem ☐
- d) nikým ☐

20. ABC, s.r.o. vnímám jako společnost :

- a) přátelskou ☐
- b) vstřícnou k potřebám a přáním zaměstnanců ☐
- c) jdoucí nekompromisně za svým cílem ☐
- d) nepřátelskou ☐
- e) Jakou?

21. Stávající hodnocení zaměstnanců je dle mého názoru...

-
- a) optimální ☐
 - b) je co vylepšovat ☐ - co?
 - c) čistě formální záležitostí ☐
 - d) zbytečné ☐

22. Co je pro Vás největší motivací resp. odměnou?

- a) zvýšení platu ☐
- b) pochvala, uznání ☐
- c) úspěch firmy ☐
- d)

Zde je prostor pro Vaše návrhy a připomínky:

Vyhodnocení výsledků dotazníku, komentář

Analýza informačního systému, vnitropodnikové komunikace a dalších aspektů společnosti ABC, s.r.o.

Komunikační prostředky a četnost jejich využívání

Mezi základní komunikační prostředky ve společnosti obecně patří lidé, technické prostředky, znaky a symboly vnitrofiremní kultury. Nejčastěji využívanou formou komunikace ve společnosti ABC s.r.o. je osobní kontakt, což je do značné míry dáno její velikostí. Neméně často je využíváno elektronické pošty a telefonu. Elektronická pošta slouží v rámci společnosti především pro zadávání úkolů zaměstnancům a pro komunikaci napříč celou skupinou. Telefon je využíván pro upřesňování a doplňování těchto instrukcí.

Komunikace manažerů dceřinných poboček s vedením mateřské společnosti probíhá prostřednictvím osobních porad, elektronické pošty a telefonu. Zásadní otázky jsou dle slov manažera řešeny na osobních schůzkách s partnerem (s vedením mateřské společnosti), méně často prostřednictvím konferenčních hovorů. Elektronická pošta je v případě komunikace manažera s partnerem využívána pouze pro jednostranný tok informací zdola nahoru resp. od manažera k partnerovi.

Analýza zdrojů, úrovně, množství a složení informací

První část mého dotazníkového průzkumu byla věnována analýze komunikačního modelu v rámci organizace: odesílatel zprávy – zakódování – komunikační kanál – dekodování zprávy – zpětná vazba.

Zadávání úkolů

Téměř všichni zaměstnanci uvedli, že jim úkoly zadává jejich přímý nadřízený. Tento fakt lze chápat jako důkaz jasně stanovených pravomocí vedoucích pracovníků. 20 % asistentů kromě svého nadřízeného uvedlo spolupracovníky.

Srozumitelnost instrukcí

Dobrych výsledků je dosahováno v oblasti kódování a dekodování sdělení. Naprostě většině zaměstnanců jsou zadávané instrukce vždy nebo téměř vždy srozumitelné.

Množství předávaných informací

Více než 60 % asistentů uvádí, že má k dispozici vždy tolik informací, kolik ke své práci potřebuje. Jedna čtvrtina z nich udává, že má k dispozici spíše méně informací než potřebuje.

Překvapivé výsledky v této oblasti přinesl dotazníkový průzkum mezi seniory. Všichni dotazovaní senioři totiž uvedli, že je jim poskytováno spíše méně informací k plnění úkolů než potřebují, a tudíž jsou s jejich množstvím nespokojeni. To může být způsobeno buď neefektivní komunikací mezi manažery a seniory nebo špatnou schopností seniorů formulovat své požadavky na množství informací.

Kvalita poskytovaných informací

Tři čtvrtiny asistentů společnosti hodnotí kvalitu jim poskytovaných informací pozitivně, dostávají téměř vždy k plnění svých úkolů informace v potřebné kvalitě. Čtvrtina asistentů uvádí spíše nižší kvalitu informací. Téměř shodně se k této věci vyjádřili i senioři.

Možnost ovlivňovat složení informací

Možnost ovlivňovat množství a složení informací má velký vliv na motivaci zaměstnanců a především na kvalitu výstupů procesů.

Téměř polovina seniorů uvádí, že spíše nemá možnost ovlivňovat složení informací. Tento fakt podobně jako analýza množství poskytovaných informací ukazuje na možné bariéry ve vertikální komunikaci mezi seniory a manažery.

U asistentů je situace uspokojivější, tři čtvrtiny z nich jsou přesvědčeni o své možnosti ovlivňovat složení informací, jedna čtvrtina o ní spíše pochybuje.

Poskytování informací z porad

Nezbytným předpokladem pro zainteresování zaměstnanců na dění ve firmě je jejich včasné a soustavné informování o cílech firmy a jejich vývoji. Jsou-li zaměstnanci o těchto cílech informováni, chápou dílčí rozhodnutí managementu a snáze se s podnikem „sžijí“.

V průběhu svého působení ve společnosti jsem si všiml nepříliš dobře fungující sestupné komunikace související s pravidelnými poradami manažerů se seniory bez účasti asistentů. Asistenti si často stěžovali na neinformování o předmětech a výsledcích těchto porad. Téměř tři čtvrtiny asistentů v dotazníkovém šetření uvedly, že jim tyto informace téměř nejsou poskytovány, což na některé z nich působí demotivačně. Dle mého názoru

je komplexní informování všech zaměstnanců v procesně řízené organizaci velmi důležité, i když se některé informace přímo netýkají jimi prováděných dílčích úkolů.

Ačkoli jsou asistenti dle předchozího zjištění špatně informováni o výsledcích porad, na otázku „Znáte vždy souvislosti proč se něco dělá a proč právě tímto způsobem?“ odpovědělo 75 % z nich kladně. Výsledky těchto dvou otázek mohou být v jistém smyslu v rozporu.

Časová tíseň

Z analýzy časové tísně vyplynulo, že všem zaměstnancům společnosti jsou informace o jejich úkolech zadávány vždy nebo téměř vždy s dostatečným časovým předstihem. Díky tomu mohou pracovat bez stresu a časové tísně a mají větší šanci ovlivnit strukturu a množství informací.

Problémové situace

Úspěšné zvládání problémových situací je nezbytným předpokladem fungování kteréhokoli podniku. Cílem této analýzy je odpovědět na otázky na koho se členové organizace v případě problému obracejí a jaké formy komunikace při jejich řešení upřednostňují.

V případě výskytu problému, který je třeba řešit, se všichni seniori obracejí na svého nadřízeného, tedy manažera organizace. Podobná situace je i u asistentů, téměř všichni se při řešení svého problému obracejí na svého přímého nadřízeného (seniora). Dvě třetiny asistentů vítají, v případě možnosti, řešení problému s ostatními asistenty. To svědčí o dobře fungující horizontální komunikaci mezi nimi.

V případě výskytu problémové situace preferují všichni asistenti a 80 % seniorů přímý kontakt s osobou, která jim může pomoci. 20 % seniorů volí nejčastěji písemný kontakt.

Analýza pracovních vztahů

Hodnocení vztahů na pracovišti se skládá jak ze vzájemných vztahů mezi spolupracovníky stejné úrovně, tak i ze vztahů mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými.

Více než polovina seniorů hodnotí svůj vztah s přímým nadřízeným jako spíše formální, ostatní jej hodnotí spíše jako neformální až přátelský.

Jako neutrální hodnotí svůj vztah s přímým nadřízeným více než třetina asistentů, polovina z nich jej naopak hodnotí spíše jako neformální až přátelský.

Co se týče vztahů s kolegy stejné úrovně v hierarchii, lze říci, že jsou spíše neformální a přátelské. Tato skutečnost je velmi přínosná především pro práci v projektových týmech, kde dobré pracovní vztahy spolupomáhají vytvářet synergický efekt.

Faktory působící na motivaci zaměstnanců

Motivace představuje spolu s pracovními podmínkami nejdůležitější faktor působící na výkonnost pracovníků. Lze ji tedy označit jako kritický faktor úspěšnosti celé organizace. Je proto nutné věnovat jí zvýšenou pozornost a zohledňovat specifické potřeby zaměstnanců.

Faktory motivace

Jedním z nejčastějších faktorů motivace je plat spolu s jistotou zaměstnání. S platem souvisí i možnost kariérního postupu. Podstatná část zaměstnanců (80% seniorů a 75% asistentů) uvedla, že jí jsou známy podmínky, za splnění kterých budou povýšeni a tím jim bude zvýšen plat. Tento fakt potvrzuje dobře fungující kariérní systém ve společnosti.

Dotazníkové šetření ukázalo, že pro 60 % seniorských pozic je největší motivací pochvala a uznání, pro 40 % seniorů je jí zvýšení platu.

Pro téměř většinu asistentů je největší motivací pochvala a uznání, pro polovinu je jí také zvýšení platu a pro čtvrtinu je důležitým faktorem motivace úspěch firmy.

Sounáležitost zaměstnanců s organizací

Dalším motivačním faktorem je uvědomění si důležitosti a významu své práce pro společnost.

Drtivá většina dotazovaných si svůj význam pro společnost uvědomuje, což je dobrým ukazatelem loajality zaměstnanců vůči společnosti.

Analýza vybraných ukazatelů činnosti vedení ve vztahu k zaměstnancům

Znalost strategických cílů společnosti

Znalost cílů společnosti je pro její členy velmi důležitá. Pomáhá jim lépe porozumět jednotlivým krokům vedení.

Šetření ukázalo, že většina zaměstnanců (80 % seniorů a 75 % asistentů) zná dobře strategické cíle a vizi společnosti. Senioři jsou o nich informováni prostřednictvím porad

(50%), osobně svým nadřízeným (25%) a za pomoci elektronické pošty a podnikových akcí (25%). Asistenti jsou o strategických cílech společnosti informováni prostřednictvím podnikových akcí (společných snídaní) (65%) a osobně svým nadřízeným (15%).

Možnost vyjadřování se k dění ve společnosti

Možnost vyjadřování se k dění v podniku je pro členy společnosti významným motivačním faktorem. Vedení mateřské společnosti i její české pobočky má zájem o názory a připomínky zaměstnanců k dění společnosti a k případným zlepšením.

Všichni zaměstnanci seniorských pozic uvedli, že jejich připomínky a návrhy jsou prověřovány a řešeny. Tento fakt snahy managementu potvrzuje.

Jedna třetina asistentů uvedla, že jejich připomínky a návrhy jsou buď prověřovány a řešeny nebo řešeny okamžitě. Třetina asistentů uvádí, že jejich připomínky jsou řešeny na naléhání nebo nejsou brány v úvahu. Čtvrtina asistentů na otázku týkající se této možnosti neodpověděla. To mohlo být způsobeno mimo jiné jejich malou motivací k vyjadřování se k dění ve společnosti. Tento fakt může poukazovat na možnou nepropustnost vzestupné komunikace. Tento nedostatek by mohl být časem odstraněn nedávným zavedením společných firemních snídaní, na kterých budou mít všichni členové české divize možnost vyjádřit se k jakýmkoli aspektům organizace.

Způsob kontroly

Kontrola práce je u všech zaměstnanců prováděna nadřízeným pracovníkem. Sebekontrola byla označena za významnou 60ti % seniorů a třetinou asistentů. Toto potvrzuje dobře definované vztahy nadřízenosti a podřízenosti, každý ví kdo je koho nadřízený a kdo koho podřízený.

Delegování pravomocí a odpovědnosti

Delegování pravomocí a odpovědnosti je nedílnou součástí každé společnosti. Téměř všichni dotazovaní z řad seniorů i asistentů odpověděli na otázku, zda odpovídá jejich odpovědnost pravomocem, které jsou jim svěřeny, kladně. Ačkoliv česká pobočka zatím nemá žádné vlastní směrnice upravující tuto oblast, řídí se směrnicemi mateřské společnosti a díky tomu nedochází v oblasti delegování pravomocí a odpovědnosti k významným problémům.

Pracovní vytížení zaměstnanců

Pracovní vytížení zaměstnanců je určeno mírou delegování úkolů nadřízených pracovníků svým podřízeným. Možnost delegování je dána charakterem úkolů, znalostmi a zkušenostmi zaměstnanců.

Dotazníkový průzkum ukázal, že většina seniorů má práce akorát. Podobná situace je i u 40 % asistentů. Více než polovina asistentů občas nemá co dělat. Tento fakt je patrně dán dočasnou nerovnováhou mezi získáváním zaměstnanců a nových klientů a nemusí být při vyrovnání těchto dvou veličin z dlouhodobého hlediska problémem.

Podniková kultura

Pro podnikovou kulturu je do určité míry určující typ organizační struktury, a to především z hlediska prostředí, ve kterém se organizace nachází.

Vnitrofiremní kulturu společnosti ABC s.r.o. lze označit jako kulturu s poměrně formálními vztahy mezi jednotlivými stupni řízení (vertikálně) a naopak s poměrně neformálními až přátelskými vztahy na úrovni pozic (horizontálně). Dle **Pfeifera a Umlaufové (1994)** lze vnitrofiremní kulturu společnosti ABC označit jako „přátelskou“ a „vstřícnou k potřebám svých zaměstnanců“ s prvky kultury „ostrých hochů“.

Lze říci, že většina zaměstnanců hodnotí společnost veskrze kladně a většina z nich by v ní ráda dlouhodobě pracovala.

Příloha 2. Dotazník spokojenosti odběratelů společnosti ABC s.r.o.

1. Jste spokojeni s kvalitou námi poskytovaných služeb?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

2. Jaký trend pozorujete ve vývoji kvality námi poskytovaných služeb?

- ☐ Kvalita se zvyšuje
- ☐ Kvalita je na stejné úrovni
- ☐ Kvalita klesá

3. Jak vnímáte cenu služeb ve vztahu k jejich kvalitě?

- ☐ Cena je příliš vysoká
- ☐ Cena odpovídá kvalitě

4. Jak vnímáte cenu našich služeb ve vztahu ke konkurenci?

- ☐ Cena je nižší
- ☐ Cena je stejná jako u konkurence
- ☐ Cena je vyšší než u konkurence

5. Pečuje o Vás vždy tentýž zaměstnanec z naší firmy?

- ☐ Ano, vždy
- ☐ Většinou ano
- ☐ Různí zaměstnanci

6. Víte přesně, na koho z naší firmy se můžete s jakýmkoli požadavkem obrátit?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

7. Máte možnost kontrolovat stav své zakázky? Jakým způsobem?

- ☐ Ano – ☐ telefonicky, ☐ el. Poštou, ☐ jinak – jak?
- ☐ Ne

8. Kdy pozorujete problémy v komunikaci ze strany našich zaměstnanců?

- ☐ Nikdy
- ☐ Při přebírání podkladů k zakázce
- ☐ Při řešení problémů
- ☐ Při vyslovení dalších požadavků

9. Jak hodnotíte spolupráci s našimi zaměstnanci?

- ☐ Výborná spolupráce
- ☐ Spíše dobrá spolupráce
- ☐ Zaměstnanci jsou laxní
- ☐ Špatná spolupráce
- ☐ Jinak – jak?

10. Vyskytují se závady v námi dodávaných službách?

- ☐ Ano *prosím specifikujte:*
☐ Ne

11. Jak často se vyskytuje závada?

- ☐ Nikdy
☐ Zřídka - *prosím specifikujte:*
☐ Občas - *prosím specifikujte:*
☐ Často - *prosím specifikujte:*

12. Po jaké době od Vaší připomínky obvykle dochází k nápravě těchto chyb, resp. jak rychle jsou Vaše požadavky na korekce či změny řešeny?

- ☐ Okamžitě
☐ 1 den
☐ 2 dny
☐ 3 dny
☐ 4 dny
☐ déle - *prosím specifikujte:*

13. Je Vám zakázka vždy předána ve sjednanou dobu?

- ☐ Ano, často i dříve
☐ Ano, vždy ve sjednanou dobu
☐ Občas po sjednaném termínu
☐ Často po sjednaném termínu

14. Je jednání při plnění Vašich požadavků vždy vstřícné?

- ☐ Ano, vždy
☐ Většinou ano
☐ Občas ne - *prosím specifikujte:*
☐ Často ne - *prosím specifikujte:*

15. Jsou Vaše požadavky a připomínky vždy akceptovány?

- ☐ Ano, okamžitě
☐ Ano, na naléhání
☐ Spíše ne
☐ Ne

16. Byli byste ochotni na žádost naší firmy pravidelně poskytovat zpětnou vazbu?

- ☐ Ano – *jak často? – prosím specifikujte:*
☐ Ne

17. Co postrádáte při obchodním vztahu s naší firmou, co byste zlepšili?
(*prosím vepište*)

18. Uvažujete o zrušení spolupráce s naší společností?

- ☐ Ano, v blízké době - *uvedte prosím důvod:*
☐ Ano, někdy v budoucnosti - *uvedte prosím důvod:*
☐ Spíše ne
☐ Ne

Vyhodnocení dotazníku o spokojenosti klíčových odběratelů

Celkem dotazníků: 5

Počet vyplněných: 4

Návratnost dotazníků: 80 %

1. Jste spokojeni s kvalitou námi poskytovaných služeb?

	abs. četnost	rel. četnost
Ano	3	75 %
Spíše ano	1	25 %
Spíše ne	0	0 %
Ne	0	0 %

2. Jaký trend pozorujete ve vývoji kvality námi poskytovaných služeb?

	abs. četnost	rel. četnost
Kvalita se zvyšuje	2	50 %
Kvalita je na stejné úrovni	2	50 %
Kvalita klesá	0	

3. Jak vnímáte cenu služeb ve vztahu k jejich kvalitě?

	abs. četnost	rel. četnost
Cena je příliš vysoká	1	25 %
Cena odpovídá kvalitě	3	75 %

4. Jak vnímáte cenu našich služeb ve vztahu ke konkurenci?

	abs. četnost	rel. četnost
Cena je nižší než u konkurence	0	0%
Cena je stejná jako u konkurence	1	25 %
Cena je vyšší než u konkurence	3	75 %

5. Pečuje o Vás vždy tentýž zaměstnanec z naší firmy?

	abs. četnost	rel. četnost
Ano, vždy	3	75 %
Většinou ano	1	25 %
Různí zaměstnanci	0	0 %

6. Víte přesně, na koho z naší firmy se můžete s jakýmkoli požadavkem obrátit?

	abs. četnost	rel. četnost
Ano	4	100 %
Ne	0	0 %

7. Máte možnost kontrolovat stav své zakázky? Jakým způsobem?

	abs. četnost	rel. četnost
Ano – telefonicky	3	75 %
Ano – el. poštou	1	25 %
Ano – jinak	0	0 %
Ne	0	0 %

8. Kdy pozorujete problémy v komunikaci ze strany našich zaměstnanců?

	abs. četnost	rel. četnost
Nikdy	3	75 %
Při přebírání podkladů k zakázce	0	0 %
Při řešení problémů	1	25 %
Při vyslovení dalších požadavků	0	0 %

9. Jak hodnotíte spolupráci s našimi zaměstnanci?

	abs. četnost	rel. četnost
Výborná spolupráce	2	50 %
Spíše dobrá spolupráce	2	50 %
Zaměstnanci jsou laxní	0	0 %
Špatná spolupráce	0	0 %
Jinak – jak?	0	0 %

10. Vyskytují se závady v námi dodávaných službách?

	abs. četnost	rel. četnost
Ano (nepochopení požadavků)	1	25 %
Ne	3	75 %

11. Jak často se vyskytuje závada?

	abs. četnost	rel. četnost
Nikdy	2	50 %
Zřídka	1	25 %
Občas	1	25 %
Často	0	0 %

12. Po jaké době od Vaší připomínky obvykle dochází k nápravě těchto chyb, resp. jak rychle jsou Vaše požadavky na korekce či změny řešeny?

	abs. četnost	rel. četnost
Okamžitě	2	50 %
1 den	0	0 %
2 dny	1	25 %
3 dny	1	25 %
4 dny	0	0 %
déle	0	0 %

13. Je Vám zakázka vždy předána ve sjednanou dobu?

	abs. četnost	rel. četnost
Ano, často i dříve	2	50 %
Ano, vždy ve sjednanou dobu	1	25 %
Občas po sjednaném termínu	1	25 %
Často po sjednaném termínu	0	0 %

14. Je jednání při plnění Vašich požadavků vždy vstřícné?

	abs. četnost	rel. četnost
Ano, vždy	3	75 %
Většinou ano	1	25 %
Občas ne	0	0 %
Často ne	0	0 %

15. Jsou Vaše požadavky a připomínky vždy akceptovány?

	abs. četnost	rel. četnost
Ano, okamžitě	4	100 %
Ano, na naléhání	0	0 %
Spíše ne	0	0 %
Ne	0	0 %

16. Byli byste ochotni na žádost naší firmy pravidelně poskytovat zpětnou vazbu?

	abs. četnost	rel. četnost
Ano, 4x ročně	4	100 %
Ano, 2x ročně	0	0 %
Ano, 1x ročně	0	0 %
Ne	0	0 %

17. Co postrádáte při obchodním vztahu s naší firmou, co byste zlepšili?

	abs. četnost	rel. četnost
Certifikace ISO	2	50 %
Nižší cena	1	25 %
Žádná odpověď	1	25 %

18. Uvažujete o zrušení spolupráce s naší společností?

	abs. četnost	rel. četnost
Ano, v blízké době	0	0 %
Ano, někdy v budoucnu (<i>vysoká cena</i>)	1	25 %
Spíše ne	1	25 %
Ne	2	50 %

Příloha 3. Návrh dotazníku pro pravidelné měření spokojenosti klientů

Klient:

Období:

Zástupce klienta:

1. Byli jste vždy spokojeni s kvalitou námi poskytovaných služeb v posledním období?

☐ Ano

☐ Ne - *uved'te prosím důvod:*

2. Bylo Vám vždy vše dodáno ve sjednanou dobu?

☐ Ano

☐ Ne

3. Vyskytly se v posledním období v předaných zakázkách nějaké chyby nebo nedostatky?

☐ Ano - *prosím specifikujte jaké:*

☐ Ne

4. Po jaké době od Vaší připomínky došlo k nápravě těchto chyb?

☐ Okamžitě

☐ 1 den

☐ 2 dny

☐ 3 dny

☐ 4 dny

☐ déle - *prosím specifikujte:*

5. Jsou Vaše požadavky a připomínky vždy akceptovány?

☐ Ano, okamžitě

☐ Ano, na naléhání

☐ Spíše ne

☐ Ne

6. Je jednání našich zaměstnanců vždy vstřícné?

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

7. Jak hodnotíte spolupráci s našimi zaměstnanci?

☐ Výborná spolupráce

☐ Spíše dobrá spolupráce

☐ Zaměstnanci jsou laxní

☐ Špatná spolupráce

☐ Jinak – jak?

8. Jednal s Vámi vždy jediný zaměstnanec naší firmy?

☐ Ano, vždy jediný

☐ Ne, více zaměstnanců

9. Jak hodnotíte kvalitu námi poskytovaných služeb?

- ☐ Vysoká kvalita
- ☐ Průměrná kvalita
- ☐ Podprůměrná kvalita
- ☐ Často špatná kvalita

10. Jak vnímáte cenu našich služeb ve vztahu k jejich kvalitě?

- ☐ Cena odpovídá kvalitě
- ☐ Cena je příliš vysoká

11. Změnili byste některou ze smluvních podmínek poskytovaných služeb?

- ☐ Ano *prosím specifikujte:*
- ☐ Ne

12. Co postrádáte při obchodním vztahu s naší firmou, co byste zlepšili?
(prosím vepište)

