



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## UNIVERZITA OBRANY

Fakulta ekonomiky a managementu

Katedra vojenského managementu a taktiky

---

# MANAGEMENT 2. ČÁST

## STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE A DALŠÍ

### PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ

doc. Ing. Monika MOTYČKOVÁ, Ph.D.

---

BRNO

2013

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

**Publikace neprošla jazykovou úpravou.**

© Monika MOTYČKOVÁ, 2013

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>1 ROZHODOVÁNÍ – ROZHODOVACÍ PROBLÉM A PROCES</b> .....	<b>7</b>
1.1 <i>Studijní cíl</i> .....	7
1.2 <i>Princip rozhodování a rozhodovací problém</i> .....	7
1.3 <i>Rozhodovací proces</i> .....	10
1.4 <i>Základní a doporučená literatura</i> .....	21
1.5 <i>Otázky a úkoly k ověření pochopení problematiky</i> .....	21
<b>2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>23</b>
2.1 <i>Studijní cíl</i> .....	23
2.2 <i>Základní pojmy a model strategického řízení jako skupina procesů</i> .....	23
2.3 <i>Metody pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí organizace</i> .....	26
2.3.1 <i>Strategická analýza (Strategic Analysis)</i> .....	26
2.3.2 <i>Analýza vnějšího prostředí</i> .....	27
2.3.3 <i>Analýza vnitřního prostředí</i> .....	28
2.3.4 <i>Syntéza výsledů s využitím SWOT analýzy</i> .....	29
2.4 <i>Strategické plánování</i> .....	30
2.4.1 <i>Definování nebo aktualizace poslání</i> .....	30
2.4.2 <i>Definování nebo aktualizace vize</i> .....	32
2.4.3 <i>Stanovení nebo revize hodnot</i> .....	34
2.4.4 <i>Stanovení strategických témat</i> .....	35
2.4.5 <i>Definování nebo aktualizace strategických cílů v souladu s posláním a vizí</i> .....	36
2.5 <i>Balanced Scorecard jako nástroj implementace strategií</i> .....	38
2.6 <i>Základní a doporučená literatura</i> .....	43
2.7 <i>Otázky a úkoly k ověření pochopení problematiky</i> .....	44
<b>3 PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>45</b>
3.1 <i>Studijní cíl</i> .....	45
3.2 <i>Přístupy k řízení organizace</i> .....	45
3.2.1 <i>Procesní přístup k řízení organizace</i> .....	45
3.2.2 <i>Projektové řízení</i> .....	46
3.2.3 <i>Management kvality</i> .....	47
3.3 <i>Integrované systémy řízení</i> .....	48
3.3.1 <i>Systém environmentálního managementu</i> .....	51

3.3.2	System managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.....	53
3.3.3	System řízení bezpečnosti informací .....	54
3.3.4	Řízení rizik (Risk Management) .....	54
3.4	Základní a doporučená literatura .....	59
3.5	Otázky a úkoly k ověření pochopení problematiky.....	59
<b>4</b>	<b>PROCESNÍ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ ORGANIZACE.....</b>	<b>60</b>
4.1	Studijní cíl.....	60
4.2	Vymezení pojmu proces a jeho charakteristik.....	60
4.3	Klasifikace procesů podle důležitosti .....	63
4.4	Kvalita procesu.....	65
4.5	Cíl procesního řízení a rozvoj a optimalizace organizace .....	67
4.5.1	Procesní modelování .....	68
4.5.2	Procesní analýzy.....	72
4.5.3	Optimalizace procesů .....	73
4.6	Principy a přínosy procesního řízení .....	74
4.6.1	Principy procesního řízení.....	75
4.6.2	Jaké jsou hlavní přínosy procesního řízení?.....	76
4.7	Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení organizace .....	76
4.8	Základní a doporučená literatura .....	77
4.9	Otázky a úkoly k ověření pochopení problematiky.....	77
<b>5</b>	<b>ŘÍZENÍ KVALITY V ORGANIZACI.....</b>	<b>79</b>
5.1	Studijní cíl.....	79
5.2	Vymezení pojmu kvalita.....	79
5.2.1	Kvalita výrobku.....	81
5.2.2	Kvalita služby.....	83
5.3	Koncepce rozvoje systémů managementu jakosti.....	85
5.3.1	Koncepce managementu kvality na bázi odvětvových standardů.....	85
5.3.2	Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO .....	86
5.3.3	Koncepce managementu kvality na bázi Total Quality Management .....	90
5.4	Principy managementu jakosti .....	94
5.4.1	Princip zaměření na zákazníka .....	95
5.4.2	Princip vedení a řízení lidí .....	96
5.4.3	Princip zapojení zaměstnanců .....	97
5.4.4	Princip procesního přístupu.....	98
5.4.5	Princip systémového přístupu k managementu .....	98

## MANAGEMENT 2. část: Strategické řízení organizace a další přístupy k řízení

5.4.6 Princip neustálého zlepšování .....	99
5.4.7 Princip přístupu k rozhodování na základě faktů .....	101
5.4.8 Princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli .....	102
5.5 <i>Základní a doporučená literatura</i> .....	103
5.6 <i>Otázky a úkoly k ověření pochopení problematiky</i> .....	103
<b>LITERATURA .....</b>	<b>104</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>104</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....</b>	<b>112</b>
<i>Seznam obrázků</i> .....	112
<i>Seznam tabulek</i> .....	112

## ÚVOD

Tato studijní opora je jedním ze základních studijních textů pro předmět Management. Konkrétně obsahuje problematiku, kterou přednáším v rámci tohoto předmětu a to:

- Rozhodování.
- Strategické řízení.
- Přístupy k řízení organizace.
- Procesní řízení.
- Řízení kvality.

Ve skriptech se seznámíte a naučíte o problematice rozhodování, jako jedné z průběžných manažerských funkcí. Podstatná část z této problematiky zahrnuje průběh a charakteristiku jednotlivých fází rozhodovacího procesu.

V rámci strategického řízení je objasněn jeho průběh jako skupiny procesů a dále pak postup stanovení strategického zaměření. Pozornost je taktéž věnována jednomu z nástrojů strategického řízení a to metodě Balanced Scorecard. Metody využitelné pro strategickou analýzy jsou ve studijní opoře pouze zmíněny a v textu je uveden odkaz na odpovídající literaturu pro prostudování této problematiky.

V rámci přístupů k řízení organizace je definován základní pojem a přístup k řízení – procesní, projektové a kvality. Následně jsou charakterizovány jednotlivé podsystémy, které mohou být součástí integrovaného systému řízení.

Samostatná pozornost je v těchto skriptech věnována problematice procesního řízení a řízení kvality.

Všem studentům přeji, aby jim tato studijní opora přinesla užitečné poznatky a přispěla tak k úspěšnému zvládnutí studia předmětu Management.

*Monika MOTYČKOVÁ-GRASSEOVÁ*

# 1 ROZHODOVÁNÍ – ROZHODOVACÍ PROBLÉM A PROCES

Tato kapitola vychází především z publikace Grasseová ed. (2013).

## 1.1 Studijní cíl

Po prostudování této kapitoly student umí:

- diskutovat základní pojmy a principy rozhodování;
- charakterizovat jednotlivé fáze rozhodovacího procesu z hlediska účelu a průběhu.
- aplikovat vybrané jednoduché metody využitelné v rámci jednotlivých fází rozhodovacího procesu.

## 1.2 Princip rozhodování a rozhodovací problém

Dříve než soustředíme pozornost na pojmy rozhodování, rozhodovací proces a rozhodovací problém objasníme si termín **princip volby**. Princip volby znamená, že **dosažení cíle** vyřešením rozhodovacího problému je možné učinit pomocí více než jedné možnosti, tzn. **více než jednou variantou**.

**Rozhodovací problém** si můžeme charakterizovat jako diferenci (odchylku) reálného stavu od stavu požadovaného (plánovaného). Rozhodovací problém vzniká v momentě, kdy se odchýlí skutečný stav a vývoj věci od stavu plánovaného (předpokládaného). Problém je tedy vhodné chápat, jak uvádí Evans (1991), jako rozdíl (mezeru) mezi současným stavem nebo podmínkami a požadovaným stavem nebo podmínkami. Tento rozdíl může být pozitivní, negativní nebo neznámý. Pozitivní rozdíl je způsoben existencí příležitosti ke zlepšení současného stavu, zatímco negativní rozdíl je způsoben poklesem výkonnosti. Přičemž pojem **výkonnost** chápeme v následujícím významu: **stupeň dosažených výsledků** osobou, skupinou, organizací nebo procesem (Grasseová et al. 2008). Neznámý rozdíl často vyplývá z významné změny v současném stavu, tedy když politika, technologie nebo nějaká jiná změna způsobí, že minulá nebo současná východiska jsou irelevantní (Basadur, Ellspermann, Evans 1994).

Problémy tedy mohou být reálné (již existující) a/nebo potenciální. **Reálné problémy** se pak liší stupněm naléhavosti. Jako příklady reálných rozhodovacích problémů si můžeme uvést následující situace: vzrůst zásob, zvýšená fluktuace zaměstnanců, zvýšení určitých

nákladových položek (např. náklady na opravu a údržbu, náklady na reklamace), pokles prodeje, kritické ohlasy (např. reklamace, nespokojenost zákazníků, špatný rating, stížnosti odborů).

**Potenciální problémy**, které mohou vzniknout v budoucnu, často závisí na vývoji faktorů vnějšího prostředí organizace, které mohou být pro organizaci hrozbami (např. předpokládané zvýšení konkurence v odvětví, zvýšení cen energií, surovin, nedostatek osob s kvalifikací v daném oboru na trhu práce, změna zákona, který má zásadní vliv na podnikání v daném oboru) nebo jí naopak přinášet příležitosti (např. vývoj nových technologií, změna zákaznických preferencí – ty pak mohou být jak příležitostí, tak i hrozbou, snížení konkurence v odvětví). Reakce na předpokládané hrozby a příležitosti poté mají charakter prevence pozdějších problémů.

Standardně používané členění problémů je dichotomické, nicméně terminologie používaná odborníky pro toto členění problémů není jednotná. Členění rozhodovacích problémů na dobře strukturované a nestrukturované (špatně strukturované), respektive na rutinní a nerutinní problémy z hlediska jejich složitosti, jednoznačnosti definování a možnosti algoritmizace, představuje jednu ze základních klasifikací (Simon 1960, Gorry, Scott, Morton 1971, Mason, Mitroff 1973). Přičemž pro **pojem nestrukturovaný a dobře strukturovaný problém** je využívána odborníky z různých vědních disciplín rozdílná terminologie.

**Dobře strukturované** (rutinní, programovatelné, respektive algoritmizovatelné) problémy se zpravidla řeší na operativní úrovni řízení a existují pro ně rutinní postupy řešení. Pro tyto problémy je typické, že proměnné, které se v nich vyskytují, lze zpravidla kvantifikovat a mají obvykle jediné kvantitativní kritérium, např. obsazení jednotlivých strojů pracovníky, stanovení velikosti objednávky materiálu (dávky). Naopak **nestrukturované** problémy se obvykle řeší na vyšších úrovních řízení, do určité míry jsou nové a neopakovatelné, např. změna organizační struktury, výrobové a technologické inovace. Pro nestrukturované rozhodovací problémy jsou charakteristické:

- existence několika rozhodovatelů a zainteresovaných stran s rozdílnými pohledy na řešenou problémovou situaci (Ellspermann, Evans, Basadur 2007, Mingers, Rosenhead 2004),
- existence většího počtu faktorů ovlivňujících řešení daného problému (uvnitř i vně), faktory nejsou přesně známy a existují složité a proměnlivé vazby mezi nimi (Mingers, Rosenhead 2004),



- náhodnost změn některých prvků okolí organizace (politické, ekonomické, technologické ad. prostředí),
- jednoznačné a srozumitelné definování problému je obtížné (Veselý 2007),
- existence většího počtu kritérií hodnocení variant řešení, z nichž některá jsou kvalitativní povahy,
- obtížná dostupnost a interpretace informací potřebných pro rozhodnutí a proměnných popisujících okolí (Ellspermann, Evans, Basadur 2007).

Tabulka 1 Charakteristiky dobře a špatně strukturovaných problémů

Charakteristika	PROBLÉMY	
	Špatně strukturované	Dobře strukturované
Frekvence řešení	Jednorázově	Opakovaně
Faktory ovlivňující řešení	Vysoký počet mnohdy neznámých faktorů	Málo
Rozhodovatel(é)	Mnoho	Jeden nebo několik
Množství variant	Mnoho	Limitované
Přístup k informacím	Špatný s obtížnou interpretací	Dobrý
Prostředí pro rozhodování	Riziko nebo nejistota	Jistota nebo riziko
Postupy řešení	Inovativní (tvůrčí)	Rutinní
Úroveň řízení	Vyšší (vrcholová)	Nižší (operativní)
Přístup k informacím	Obtížný mnohdy s problematickou interpretací	Dobrý
Kritéria hodnocení	Více, smíšená (kvantitativní a kvalitativní)	Jedno, kvantitativní
Znalost postupů řešení	Ne	Ano

Zdroj: Upraveno podle Fotr a kol. (2010)

Na základě syntézy výše uvedených poznatků pojem nestrukturované problémy chápeme v následujícím významu: **nestrukturované problémy jsou komplexní problémové situace vyžadující zlepšení, využití příležitosti nebo reakci na významné změny, u kterých existuje nějaký typ nejasností v otázce cílů, v otázce zadání nebo v algoritmu řešení.** Uvedené nejasnosti mohou být dány podstatou problému nebo nepochopením, případně nedostatkem znalostí a zkušeností na straně řešitelů problému.

Shrnutí uvedených charakteristik pro dobře a špatně strukturované (nestrukturované) problémy obsahuje tabulka 1. Příklady dobře a špatně strukturovaných problémů pro jednotlivé typy organizací jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2 Příklady dobře a špatně strukturovaných problémů pro jednotlivé typy organizací

Organizace	Příklady špatně strukturovaných problémů	Příklady dobře strukturovaných problémů
<b>Podnik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zavedení nového výrobku na trh.</li> <li>- Vytvoření společného podniku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyhotovení výplatních listin.</li> <li>- Stanovení velikosti objednávky materiálu v hromadné výrobě.</li> </ul>
<b>Vysoká škola</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vybavení nové učebny počítači</li> <li>- Příprava a zavedení nového studijního programu</li> </ul>	Rozhodnutí o přijetí uchazečů o studium
<b>Nemocnice</b>	Reagování na regionální výskyt epidemie	Příprava pacienta na operaci
<b>Ministerstvo financí</b>	Opatření na snížení inflace	Používání služebních automobilů

Zdroj: Donnelly a kol. (2008, s. 169)

### 1.3 Rozhodovací proces

**Rozhodovací proces** chápeme v tomto učebním textu jako postup řešení rozhodovacích problémů, respektive problémů s více (minimálně dvěma) variantami řešení. Rozhodovací proces vytvářejí na sebe navazující subprocesy (fáze, etapy, kroky), které probíhají v určitém časovém sledu, využívají zdroje (personální, finanční, technické a materiální) a směřují k dosažení stanoveného cíle. Součástí rozhodovacího procesu je analýza problému, rozhodovací analýza, přijetí rozhodnutí (výběr varianty řešení) a jeho implementace.

**Průběh** (strukturu) **rozhodovacích procesů** můžeme vidět jako návod na postup řešení rozhodovacích problémů, který by měl pomoci eliminovat v praxi se vyskytující nedostatky rozhodování. Rozhodovací proces si ovšem manažeři mohou usnadnit tím, že budou postupovat při jeho řešení systematicky, tj. logicky, metodicky a analyticky správně, budou vyhodnocovat jednotlivé subprocesy (fáze) a rozhodnutí budou i správně implementovat. Úspěšné a méně úspěšné organizace se od sebe liší především tím, s jakou účinností dokáže rozhodovat. Proto se v této části budeme zabývat průběhem (strukturou) rozhodovacího procesu.

Počet a názvy subprocesů (fází) rozhodovacího procesu prošly určitým vývojem a jsou výsledkem názorů a revizí řady vědeckých koncepcí a teoretických analýz včetně praktických aplikací, jejichž podrobný rozbor jde nad rámec tohoto učebního textu. Nebudeme je vnímat jako nedotknutelné, ale inspirující. Můžeme se ovšem podívat jak je rozhodovací proces popisován významnými odborníky z oblasti managementu – viz tabulku 3. Při porovnání analyzovaných publikací si můžeme povšimnout, že základní principy rozhodovacího procesu

jsou zachovány, ale dělení na jednotlivé fáze je odlišné. Postup rozhodovacího procesu je obdobný s rozdílem podrobnosti jeho členění na jednotlivé fáze.

Rozhodovací proces v některých případech končí výběrem varianty řešení. Vše, co proběhne před výběrem varianty, respektive touto fází, můžeme charakterizovat jako přípravu rozhodnutí. Realizace vybrané varianty je pak považována za samostatnou fázi (je to dáno především různými realizátory jednotlivých fází). Kontrolu výsledků, můžeme v tomto případě chápat a realizovat jako součást kontrolních procesů organizace. Takovéto členění ovšem není vhodné považovat za účelné, jelikož z hlediska procesního přístupu je u těchto procesů jeden výstup, respektive rozhodovací problém vyřešen až implementací zvolené varianty, která musí být monitorována a kontrolována.

Další odlišností mimo struktury rozhodovacího procesu, respektive jeho fází, je uvedení činností pro realizaci dané fáze. Např. Kepner, Tregoe (2006) realizaci dané fáze uvádějí jako přesný metodický postup. Autoři se taktéž liší v uvádění metod manažerského rozhodování. Někteří z nich uvádějí celou škálu využitelných metod, jako např. Hammond, Keeney, Raiffa (1999), Bakera et al. (2001), Institute of Leadership and Management (2007), Fotr et al. (2010), jiní uvádějí spíše metodický postup jednotlivých činností v rámci dané fáze a další akcentují spíše praktická doporučení, jak danou fázi realizovat – Simon (1960), Drucker (1967).

**Tabulka 3 Komparace jednotlivých fází rozhodovacího procesu dle různých odborníků**

MANAGEMENT 2. část: Strategické řízení organizace a další přístupy k řízení

Fáze RP	Kolektiv autorů (2007)	Simon (1960)	Jonassen (1997)	Hammond, Keeney, Raiffa (1999)	Kepner, Tregoe (2006)	Institute of Leadership and Management (2007)	Fotr et al. (2010)
1	Studium a ujasnění úkolu	Analýza okolí	Formulace problémového pole a kontextových omezení	Definování problému	Zhodnocení situace	Rozpoznání problému	Realizace situační analýzy a identifikace RP
2	Analýza úkolu	Návrh řešení	Identifikace a vyjasnění rozdílných názorů, postojů a perspektiv zainteresovaných stran	Specifikace cílů	Analýza problému	Akceptace „vlastnictví“ problému	Provedení analýzy a formulace RP
3	Tvorba variant činnosti	Volba řešení	Tvorba možných řešení problému	Generování alternativ	Rozhodovací analýza	Porozumění problému	Stanovení kritérií hodnocení variant
4	Analýza a porovnání variant činnosti	Kontrola a výsledků	Hodnocení realizovatelnosti alternativních řešení sestavením argumentů a formulací osobních názorů	Vyhodnocení důsledků	Analýza potenciálních problémů	Výběr nejlepšího řešení	Tvorba variant řešení rozhodovacích problémů
5	Výběr a schválení varianty činnosti		Monitorování problémového pole a možností řešení	Kompromis – výběr varianty	Analýza potenciálních příležitostí	Implementace řešení	Určení důsledků variant
6	Tvorba plánu operace a zpracování operačního (bojového) rozkazu		Implementace a monitorování řešení	Posouzení nejistoty		Monitorování a hodnocení řešení	Hodnocení variant a výběr optimální varianty
7	Přezkoumání (revize) plánu operace		Přizpůsobení řešení (zpětná vazba)	Tolerance rizika			Realizace zvolené varianty
8				Navazující rozhodnutí			Monitorování, kontrola a hodnocení výsledků

Zdroj: Grasseová ed. (2013)

**My si objasníme rozhodovací proces uváděný v Grasseová (2013), který je členěn do 11 fází.** Přičemž průběh následně uvedeného rozhodovacího procesu odpovídá jednotlivým průběžným (paralelním) manažerským funkcím – analyzování, rozhodování a implementace a hodnocení. Konkrétně fáze (1) až (4) řadíme do průběžné manažerské funkce analyzování.

Manažerská funkce rozhodování zahrnuje fáze (5) až (8). Fáze rozhodovacího procesu (9) až (11) poté náleží do průběžné funkce implementace a hodnocení. Tato publikace vychází z průběžných manažerských funkcí, a proto je systematicky rozdělena do tří oblastí, v jejichž rámci jsou popsány jednotlivé fáze úplného (analytického) rozhodovacího procesu. Při řešení strukturovaných rozhodovacích problémů je pozornost soustředěna především na manažerské funkce rozhodování a případně oblast implementace.

**Jedenácti fázový rozhodovací proces je tedy následující** Grasseová ed. (2013):

**(1) Identifikace problémů.** *Cílem identifikace problémů je jejich zjištění a v případě jejich souběhu pak stanovení plánu řešení dle priorit.* Identifikovat problémy nutné k řešení můžeme mimo jiné právě na základě provedené situační analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace nebo její části. Metody pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí organizace jsou blíže objasněny v 1. části studijní opory předmětu Management. Blíže se s nimi můžeme seznámit např. v publikaci Grasseová ed. (2013).

Podle Donnellyho et al. (1995) využívají manažeři pro identifikaci problémů několik indikátorů, jako jsou např. odchylka od dřívější výkonnosti, odchylka od plánu a vnější kritika. To, že vznikl problém, je tedy možné zjistit, jestliže existuje rozdíl mezi požadovanými výsledky a skutečností.

**(2) Vymezení problémů** (jeho strukturace, analýza a jednoznačné definování). *Cílem vymezení problémů je především identifikovat základní prvky problému a jeho klíčové příčiny.* Podle Jensena (1978) hledáme při popisu základních prvků problému v souvislosti s problémem odpovědi na otázky „Co“ – předmětová dimenze, „Kde“ – prostorová dimenze, „Kdy“ – časová dimenze, „Kolik“ – kvantitativní dimenze, „Jak závažné“ – kvalitativní dimenze. Metoda dimenzionální analýzy a metody kauzální analýzy jsou popsány např. v publikaci Grasseová ed. (2013).

Výstupem této fáze musí být jasná a jednoznačná definice problému, v níž jsou popsány jak výchozí, tak i požadovaný stav.

***Příklad 1. část:*** *Námi zvolený rozhodovací problém vychází ze skutečné situace aktuálně řešené jak odbornou (pracovní tým GŠ), tak laickou veřejností (fóra a on-line diskuze) v oblasti budoucnosti mechanizovaného vojska, konkrétně pak budoucnosti prostředků k podpoře vojska tankového a pěchotního, kterými jsou zastarávající bojová vozidla pěchoty na pásových podvozcích BVP-1 a BVP-2. Samotný rozhodovací problém se tedy týká potřeby obnovy či náhrady těchto zbraňových systémů v kontextu stávajících a předpokládaných budoucích bojišť (Svejkovský a kol., 2013).*

**(3) Získávání informací.** Tuto fázi řešení problémů je možné charakterizovat jako průběžnou, jelikož může být realizována i v rámci navazujících fází řešení problému. *Účelem této fáze je zjištění informací potřebných pro realizaci navazujících fází především z primárních zdrojů.* Mezi metody získávání informací z primárních zdrojů řadíme rozhovory, diskuzi, dotazníky a metodu delfskou.

**(4) Stanovení cílů řešení, minimálních požadavků (limitních kritérií), které zvolená varianta musí splňovat, a hodnoticích kritérií.** *Účelem této fáze je zjistit, jaké cíle povedou ke změně problémové situace.* Pro popis cílů, respektive určení, čeho se má dosáhnout, je vhodné hledat odpovědi na následující otázky: Jakých cílů má být rozhodnutím dosaženo? Kolika cílů musí být minimálně dosaženo? Definované cíle musejí popisovat požadovanou situaci (stav) v budoucnu po vyřešení problému. Definovaný cíl musí být formulován tak aby **splňoval zásadu SMART.**

*Dále je účelem stanovit kritéria dvojího typu: limitní (minimální požadavky) a hodnotící.* Minimální požadavky jsou limitní podmínky, které musí splnit jakékoli přijatelné řešení problému. Požadavky mohou být stanoveny i na základě platné legislativy a standardů (zdraví a bezpečnost, životní prostředí atd.). Při definování požadavků, které musí přijatelná varianta splnit, musíme spolupracovat ze specialisty jednotlivých oborů, kterých se řešený problém týká. Hodnotící kritéria, podle nichž hodnotíme varianty, musejí vycházet z cílů. Tato kritéria musejí být objektivními metrikami cílů, musejí měřit, jak dobře každá z alternativ splňuje stanovené cíle rozhodování.

Kritéria hodnocení variant (hodnotící kritéria) představují hlediska, na základě kterých provádíme hodnocení celkové výhodnosti jednotlivých variant rozhodování. Kritéria hodnocení se převážně odvozují od cílů, a proto mohou být kvantitativní nebo kvalitativní. Kvantitativní kritéria jsou vyjádřena číselně např. počet obslužených zákazníků, hodnota tržeb v tisících Kč. Kvalitativní kritéria jsou vyjádřena slovně např. barva výrobku, spokojenost s výukou; dopad na image firmy; ekologická zátěž investičních variant; motivace pracovníků; spokojenost zákazníků.

U kvantitativních kritérií rozlišujeme kritéria **výnosová** (čím více, tím lépe) nebo **nákladová** (čím méně, tím lépe).

Jsou –li **hodnotící kritéria** pro rozhodovatele **různě důležitá (významná)** nazýváme je kritéria **diferentní** (stejná důležitost = kritéria indiferentní).

U diferentních kritérií musíme provést **stanovení** jejich důležitosti, tj. **váhy** např. **metodou alokace 100 bodů**. Metodu alokace 100 bodů, tzv. metodu Metfesselovy alokace můžeme považovat za jistou modifikaci bodovací metody, jelikož bodovací škála je v tomto případě v intervalu  $\langle 1;100 \rangle$ . Při jejím použití je tedy úkolem rozhodovatele rozdělit 100 bodů mezi všechna kritéria v souladu se svými preferencemi s tím, že důležitějšímu kritériu přidělí rozhodovatel více bodů. Celkový součet přidělených bodů musí být vždy 100. Váhy kritérií stanovené touto metodou jsou normované a to v procentech a proto je převedeme na desetinná čísla, jejichž součet musí být roven 1.

**Příklad 2. část** (Svejkovský a kol., 2013): **Stanovení rozhodovacího cíle dle zásady SMART:**

*Vybrat variantu obnovy (náhrady) stávajících bojových vozidel pěchoty BVP-1 a BVP-2 dle požadavků vyplývajících z analýzy potřeb AČR a předpokladů stávajícího a budoucího bojiště 21.století do 1.1.2016.*

*Naše limitní kritéria vycházejí především z finančních a časových omezení rezortu a dále pak z hlavních předpokladů potřeb vojáků na budoucím válčišti.*

	<b>Limitní kritérium</b>	<b>Charakteristika</b>
LK1	Koncová cena za 1 prostředek	max. 8mil Euro
LK2	Kombinovaná palebná síla	min 1. hlavní a 1 záložní zbraňový systém
LK3	Ochrana korby	min Stanag level 3
LK4	Ochrana dna proti minám	min Stanag level 2
LK5	Brodivost	hloubky min 1.1m stojící vody
LK6	Pohonná hmota	Diesel
LK7	Technická podpora v místě nasazení	celosvětově mimo arktických oblastí

*Hodnotící kritéria výběru nového bojového vozidla pěchoty jsou uvedena v následující tabulce.*

Zkratka	<b>Hodnotící kritérium</b>	<b>Jednotky</b>
<b>Kvantitativní – výnosové</b>		
K1	Rychlost na komunikacích	Km/h
K2	Dojezd	kilometry
K3	Balistická ochrana korby	stupeň Stanag
K4	Balistická ochrana dna	stupeň Stanag
<b>Kvantitativní – Nákladové</b>		
K5	Cena za kus	v mil Eur
K6	Termický obraz	mrad
K7	Hmotnost	kg
<b>Kvalitativní</b>		
K8	Palebná síla	stupeň 1 až 10
K9	Technologická úroveň elektrotechnického vybavení	stupeň 1 až 10

Metodou alokace 100 bodů rozdělíme 100 bodů mezi jednotlivá kritéria podle důležitosti.

*Pro stanovení důležitosti (relativního významu) hodnotících kritérií rozhodovatelé využili metodou alokace 100 bodů. Při využití této metody komise rozdělila 100 bodů mezi jednotlivá hodnotící kritéria podle jejich důležitosti. Body mohou být přiřazovány jako celá čísla nebo i v rozlišení na desetinná místa a to především při vyšším počtu hodnotících kritérií a nutnosti jejich vyššího odlišení.*

Hodnotící kritérium	Alokace 100 bodů	Normovaná váha
K1- Rychlost na komunikacích	4,5	0,045
K2- Dojezd	2,6	0,026
K3- Balistická ochrana korby	17,9	0,179
K4- Balistická ochrana dna	8,9	0,089
K5- Cena za kus	33,2	0,332
K6- Termický obraz	4,5	0,045
K7- Hmotnost	1,6	0,016
K8- Palebná síla	17,9	0,179
K9- Techn. úroveň vybavení	8,9	0,089
Celkem (součet)	100	1

**(5) Tvorba variant řešení.** Varianty jsou různé akce, které transformují počáteční problémovou situaci na požadovanou. *Účelem této fáze je definovat minimálně dvě zcela odlišné varianty.*

Metod pro tvorbu variant existuje celá řada. V praxi se poměrně často využívá některá z intuitivních tvůrčích metod. Intuitivní tvůrčí metody (metody stimulující intuici) pro tvorbu variant řešení dílčích problémů si můžeme charakterizovat jako relativně jednoduché. Intuitivní metody můžeme dále rozdělit do dvou podskupin na metody přímé tvorby námětů a metody založené na využití analogie.

Účelem použití metod přímé tvorby námětů je během krátkého časového úseku získat od skupiny osob co nejvíce (kvantita) nápadů, myšlenek, názorů, námětů, apod. ke stanovenému tématu (problému, cíli). Jde především o brainstorming, brainwriting a jejich modifikace, které jsou založeny na uplatnění těchto zásad (Grasseová a kol., 2010):

- **kritika je vyloučena** (odložení kritického úsudku),
- vytvoření co nejvíce námětů, tj. **kvantita je žádoucí**,
- **volné asociace** jsou vítány (uvolnění představivosti a myšlenkový rozhled),
- **kombinace a zlepšení návrhů** jsou žádoucí.



Při využití některé z metod založené na využití analogie, tj. **Gordonova metoda**, **Gordonova synektická metoda**, pro realizaci činnosti tvorba variant řešení, dekomponujeme tuto činnost do následujících úkonů:

- **vymezení řešeného problému**, specifikace jeho základních faktorů a jejich souvislostí,
- **odstup od výchozího problému** a jeho posun do jiné významové a obsahové roviny na základě analogie,
- **analýza a řešení analogických metaproblémů** (hledání společných rysů),
- **návrat k řešení základního problému**.

**Příklad 3. část** (Svejkovský a kol., 2013): Pro splnění stanoveného rozhodovacího cíle (viz příklad 2. část) bylo stanoveno šest variant.

<p><b>Varianta 1</b> Švédsko Stridsfordon 90 alias CombatVehicle 90</p> 	<p><b>Varianta 2</b> Rusko Kurganmašzavod Kurganěc-25</p> 	<p><b>Varianta 3</b> Polsko Wielozadaniowa PlatformaBojowaWPB Anders</p> 
<p><b>Varianta 4</b> Česko-Slovensko BVP-M2 SKCZ</p> 	<p><b>Varianta 5</b> Rusko BMPT72</p> 	<p><b>Varianta 6</b> Německo Schützenpanzer Puma</p> 

**(6) Stanovení důsledků variant.** Účelem této fáze je stanovení důsledků variant ve vztahu k identifikovaným limitním a hodnoticím kritériím.

**Příklad 4. část** (Svejkovský a kol., 2013): Uvedené hodnoty důsledků pro jednotlivá hodnotící kritéria pro dané varianty byly získány z otevřených zdrojů jako např. webové stránky výrobce či prospektní materiály nebo webová fóra a diskuze, avšak z převážné většiny se z důvodů nedostupnosti konkrétních hodnot (vojenská hospodářská či průmyslová bezpečnost) jedná o hodnoty odvozené z různých vyjádření výrobců či dodavatelů. Například při stanovení

*ceny modernizace BVP2 na BVP M2CZSK výrobce uvádí hodnotu jako 2/3 nákupní ceny nového srovnatelného prostředku. Na základě tohoto údaje jsme zjistili ceny několika srovnatelných prostředků, u nich výrobce či dodavatel cenu uvedl, tuto jsme zprůměrovali a k ní přičetly prodejní cenu nemodernizovaného prostředku, jenž bychom v případě nákupu nového mohli ještě prodejem zhodnotit a takto stanovily hodnotu ceny tohoto prostředku. U ostatních hodnot, které nebyly z výše uvedených důvodů zjistitelné, jsme pak postupovali analogicky.*

Kritérium/Varianta	Varianta 1	Varianta 2	Varianta 3	Varianta 4	Varianta 5	Varianta 6
K1- Rychlost na komunikacích	70	65	55	65	50	70
K2- Dojezd	360	380	320	380	300	420
K3- Balistická ochrana korby	3	4	3	3	5	4
K4- Balistická ochrana dna	2,5	3	3	2,5	3,5	3,5
K5- Cena za kus	3,2	4	3	2,4	3	7,42
K6- Termický obraz	680	720	800	550	850	490
K7- Hmotnost	18,5	17,2	18	16,5	20	19
K8- Palebná síla	6	4	7	5	10	7
K9- Techn. úroveň vybavení	6	7	7	8	7	9

**(7) Analýza variant řešení s využitím limitních kritérií.** Účelem této fáze je analyzovat, zda vytvořené varianty řešení splňují minimální požadavky. Výsledkem této fáze jsou zvolené varianty, které splňují minimální požadavky na řešení.

**Příklad 5. část** (Svejkovský a kol., 2013): *Tabulka aplikace limitních kritérií na možné varianty je uvedena níže. Limitní kritéria, respektive minimální požadavky na varianty splnily všechny varianty.*

<b>Vozidla/Limitní Kriteria</b>	<b>LK1</b>	<b>LK2</b>	<b>LK3</b>	<b>LK4</b>	<b>LK5</b>	<b>LK6</b>	<b>LK7</b>	<b>Celkově</b>
Varianta 1	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Varianta 2	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Varianta 3	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Varianta 4	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Varianta 5	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Varianta 6	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO

**(8) Hodnocení variant řešení s využitím hodnoticích kritérií a výběr varianty.** Hodnoticím kritériím lze přiřadit váhy odpovídající jejich důležitosti. *Účelem této fáze je hodnocení variant kvantitativními nebo kvalitativními metodami nebo jejich kombinací.* Výstupem této fáze je výběr varianty nebo preferenční uspořádání variant.

Jednou z celé škály přístupů a metod hodnocení variant je metoda založená na přímém (expertním) stanovení dílčích ohodnocení. **Dílčí ohodnocení variant** vzhledem k jednotlivým kritériím **stanovuje přímo hodnotitel** (expert nebo rozhodovatel), a to zpravidla **přiřazením bodů ze zvolené bodové stupnice**. **Body**, které vyjadřují hodnoty kritérií (důsledky) jednotlivých variant, **jsou opraveny o váhy těchto kritérií**, tj.  $(h_i^j \times v_i)$ . Počet přidělených bodů  $j$ -té varianty vzhledem k danému  $i$ -tému kritérii je tedy dílčí ohodnocení (užitečnost)  $i$ -tého kritéria  $j$ -té varianty, tj.:  $h_i^j = b_i^j$ ,

kde  $h_i^j$  - dílčí ohodnocení (užitečnost)  $i$ -tého kritéria  $j$ -té varianty,

$b_i^j$  - počet bodů  $j$ -té varianty vzhledem k danému  $i$ -tému kritérii.

#### **Rovnice 1 - Dílčí ohodnocení $i$ -tého kritéria $j$ -té varianty u bodovací metody**

Pro stanovení celkového ohodnocení každé varianty použijeme součet všech dílčích ohodnocení pro jednotlivá kritéria dané varianty. Metoda se u nás v manažerské praxi používá pro různé účely dlouhodobě. Velkou **předností této metody** je, že **může odrážet nelineární závislost užitečnosti vzhledem k hodnotám kritérií a vyjadřovat i užitečnost kvalitativních kritérií**. Nevýhodou je **vysoký stupeň subjektivity** vnesený do hodnocení mírou kompetentnosti posuzovatele. Subjektivita se však dá korigovat, vyhodnocením shody jednotlivých posuzovatelů.

**Příklad 6. část** (Svejkovský a kol., 2013): *Principem metody založené na expertním stanovení dílčích ohodnocení je bodovací systém. Na základě vybrané stupnice (v tomto případě 1;10)*

jsou konkrétním hodnotám variant přiřazeny body. Jejich počet závisí na subjektivním pohledu hodnotitele. Tyto body se násobí s normovanou vahou příslušného kritéria, čímž dostaneme skutečnou bodovou hodnotu každé varianty v daném kritériu.

Součet bodových hodnot varianty ve všech kritériích pak znamená celkové bodové ohodnocení varianty. Na základě jejich porovnání pak sestavíme pořadí variant.

	Váha kritéria $v_i$	V1-body	$v_i$ *V1	V2-body	$v_i$ *V2	V3-body	$v_i$ *V3	V4-body	$v_i$ *V4	V5-body	$v_i$ *V5	V6-body	$v_i$ *V6
<b>K1</b>	0,045	7	0,315	6	0,270	5	0,225	6	0,270	4	0,180	7	0,315
<b>K2</b>	0,026	5	0,130	6	0,156	4	0,104	6	0,156	3	0,078	8	0,208
<b>K3</b>	0,179	3	0,537	6	1,074	3	0,537	3	0,537	9	1,611	6	1,074
<b>K4</b>	0,089	3	0,267	6	0,534	6	0,534	3	0,267	9	0,801	9	0,801
<b>K5</b>	0,332	5	1,660	4	1,328	6	1,992	8	2,656	6	1,992	2	0,664
<b>K6</b>	0,045	5	0,225	4	0,180	3	0,135	7	0,315	2	0,090	9	0,405
<b>K7</b>	0,016	4	0,064	6	0,096	5	0,080	7	0,112	2	0,032	3	0,048
<b>K8</b>	0,179	6	1,074	4	0,716	7	1,253	5	0,895	10	1,790	7	1,253
<b>K9</b>	0,089	6	0,534	7	0,623	7	0,623	8	0,712	7	0,623	9	0,801
<b><math>\Sigma</math></b>	1	-	4,806	-	4,977	-	5,483	-	5,920	-	7,197	-	5,569
<b>Pořadí</b>		<b>6.</b>		<b>5.</b>		<b>4.</b>		<b>2.</b>		<b>1.</b>		<b>3.</b>	

**(9) Stanovení postupu (plánu) řešení problému.** Účelem této fáze je stanovení jednotlivých kroků (činností v rámci následujících fází) řešení problému a alokace zdrojů (lidských, finančních, hmotných a časových) pro jeho řešení. Drucker (1967) uvádí, že přeměna rozhodnutí v činy vyžaduje odpověď na několik otázek: Kdo musí vědět o tomto rozhodnutí? Jaké činnosti musejí být vykonány? Kdo je vykoná? Jaké musejí být činnosti, aby mohly být provedeny lidmi, kteří to umějí? Poslední otázka bývá často přehlížena, a to má často katastrofální následky.

**(10) Implementace zvolené varianty.** Účelem této fáze je zvolenou variantu pro řešení zjištěného problému implementovat. Postup implementace je nezbytné monitorovat a koordinovat.

**(11) Monitorování a kontrola postupu implementace řešení problému zvolenou variantou.** Účelem této fáze je hodnocení reálně dosažených výsledků implementované varianty řešení a jejich posuzování vzhledem k předem stanoveným cílům. Monitorování a kontrola (jako sekvenční manažerská funkce) by měla probíhat v pravidelných intervalech. Dochází-li k výrazné odchylce výsledků od plánovaných hodnot, je třeba přistoupit k zavedení nápravných opatření, uvažovat o změně varianty, o jiném způsobu implementace nebo vyhodnotit reálnost stanovených cílů. Zjištěné výsledky v rámci této fáze pak mohou iniciovat nový rozhodovací proces.

## **1.4 Základní a doporučená literatura**

### **Základní literatura:**

- GRASSEOVÁ, M., MAŠLEJ, M., BRECHTA, B. *Manažerské rozhodování: Teoretická východiska a praktické příklady*. Část 1. 1.vydání. Brno: FEM UO, 2010. 174 s. ISBN 978-80-7231-730-1. Skripta S –3816.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

### **Doporučená literatura:**

- GRASSEOVÁ, M. (ed.) *Efektivní rozhodování: Analyzování – Rozhodování – Implementace a hodnocení*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2013. 393 s.

## **1.5 Otázky a úkoly k ověření pochopení problematiky**

- A) Popište detailně dva dobře strukturované rozhodovací problémy, které řešíte každodenně (velmi často). Proč je považujete za dobře strukturované? Byly tyto rozhodovací problémy někdy špatně strukturované? Jestliže ano, vysvětlte proč.
- B) Popište rozhodovací problém, který považujete za špatně strukturovaný, který jste řešil(a) v poslední době. Popište jednotlivé fáze rozhodovacího procesu, který vedl k řešení popsaného rozhodovacího problému.

- C) Na Vámi zvoleném rozhodovacím problému (např. výběr vysoké školy, koupě automobilu) stanovte metodou alokace 100 bodů váhy Vámi stanoveným hodnotícím kritériím a proveďte hodnocení variant s využitím metody přímého (expertního) stanovení dílčích ohodnocení.
- D) Uveďte základní rozdíly mezi dobře a špatně strukturovanými rozhodovacími problémy.
- E) Popište jednotlivé fáze rozhodovacího procesu a charakterizujte jejich náplň a možnost využití metod pro danou fázi.

## 2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE

### 2.1 Studijní cíl

Po prostudování této kapitoly student umí:

- diskutovat základní pojmy a procesy strategického řízení;
- charakterizovat jednotlivé činnosti procesu stanovení strategického zaměření;
- charakterizovat metodu Balanced Scorecard.

### 2.2 Základní pojmy a model strategického řízení jako skupina procesů

**Tato kapitola byla zpracována a vychází především z publikace Grasseová a kol. (2010, 2012) pokud není uvedeno jinak.**

V úvodu této kapitoly je vhodné objasnit jak chápat pojmy související s touto oblastí. Není možné zaručit, že charakteristiky uvedených pojmů jsou jediné vhodné, jelikož vždy záleží v jaké souvislosti a za jakým účelem je daný pojem využíván. Ovšem je nezbytné mít neustále na paměti, že pokud jsou pojmy jako poslání, vize, strategické cíle, strategie, zainteresované strany používány např. při strategickém plánování organizace, musí být chápány všemi zaměstnanci dané organizace ve stejných souvislostech. Následně uvedené pojmy budou chápány v rámci předmětu Management takto:

**Poslání (mise)** - vyjadřuje smysl existence dané organizace. Charakterizuje tedy, proč organizace působí a za jakým účelem byla založena. U organizací veřejného sektoru vychází poslání z regulátorů řízení, tj. z „trvale platných“ závazných pravidel zpravidla ve formě zákonů, vyhlášek, norem a/nebo vnitřních předpisů.

**Vize** - dosažitelná představa o tom, jaká si organizace přeje být v budoucnu (zpravidla ve vzdáleném časovém horizontu). Souvislosti této představy jsou dány posláním organizace.

**Hodnota** - Atribut, který je člověkem nebo organizací uznávaný. Lze rozlišit podle své povahy finanční, sociální, kulturní a morální hodnotu. Morální hodnoty jsou více méně univerzální, zatímco kulturní hodnoty se mohou měnit podle organizací, stejně jako podle zemí. Kulturní hodnoty v organizaci by měly být vztaženy k poslání organizace.

**Zainteresané strany** - jsou osoby nebo skupiny mající zájem na výkonnosti nebo úspěchu organizace, např. zákazníci/občané, pracovníci, společnost, inspekční orgány, média, dodavatelé, ale také například vláda, reprezentovaná volenými (nebo jmenovanými) vedoucími pracovníky, a nadřízené vládní organizace. Zainteresanou stranou může být také sama organizace nebo její části. Hlavní zainteresanou stranou jsou externí zákazníci, kterým je primárně určen výrobek nebo poskytovaná služba stanovená v poslání organizace.

**Strategické cíle** konkretizují schopnosti, které musí být dosaženy celkově, nebo v nějaké kombinaci z důvodu dosažení nějakého zásadního, souhrnného výsledku (dopadu) pro plnění poslání a/nebo vize organizace.

**Specifické cíle** jsou výsledky, které musí být dosaženy celkově nebo v nějaké kombinaci pro dosažení strategických cílů v plánu. Specifické cíle jsou obvykle „milníky“ podél cesty když je implementována strategie.

**Strategie** – způsob (cesta), kterým organizace realizuje své poslání a vizi. Je založena na potřebách hlavních zainteresaných stran (primárních externích zákaznicích) a podporována příslušnými politikami (koncepty), plány, cíli, záměry a procesy. Zpravidla jde o prostředky, metody, procesy a zdroje vyžadované celkově nebo v nějaké kombinaci pro dosažení strategických cílů, včetně jejich případné změny.

**Kritické faktory úspěchu** – přednostní podmínky, které musí být splněny, abychom dosáhli stanovené strategické cíle.

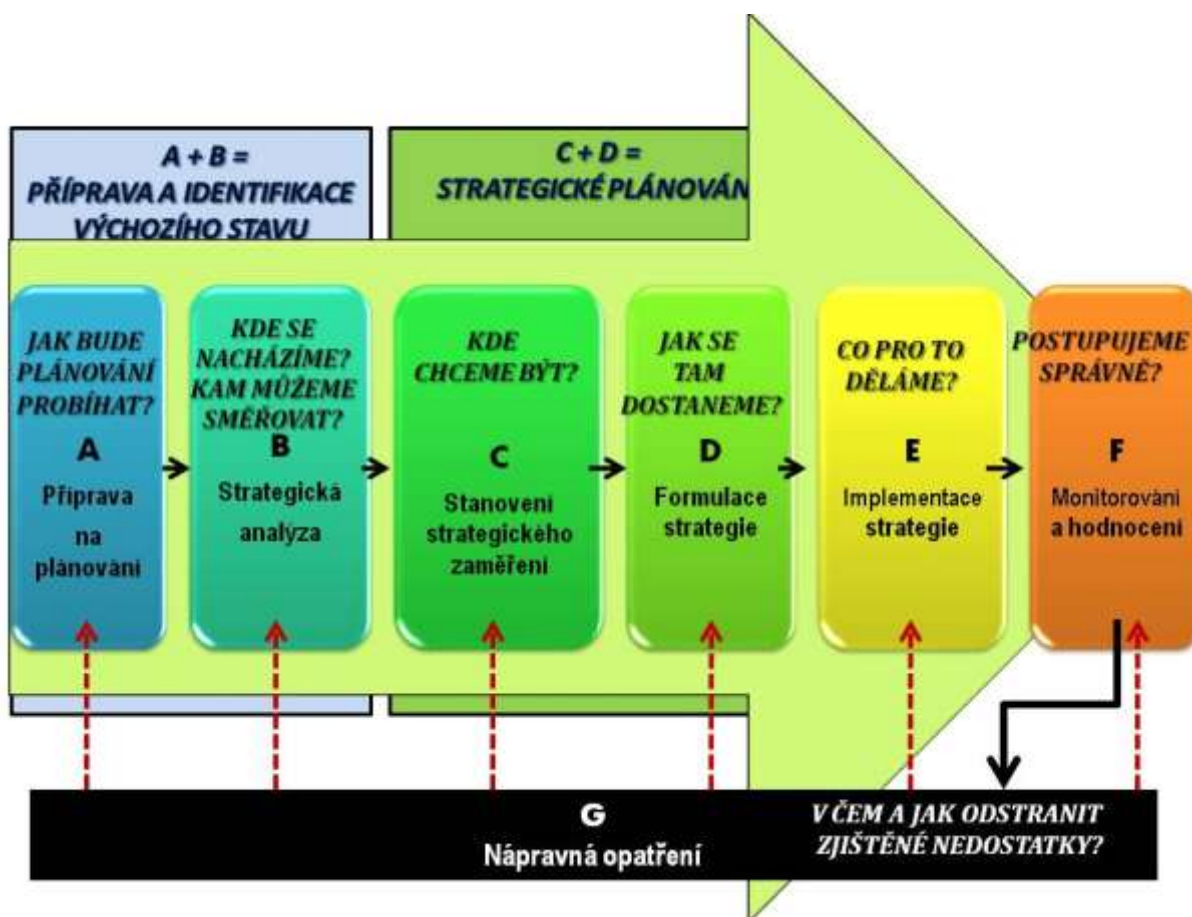
Chápání pojmu strategického řízení, jeho výklad a především obsah není dosud zcela jednotný. V literatuře se můžeme setkat s různými přístupy a druhy definicí. Wokoun a Mates (2006, s. 33) uvádějí, že strategický management sice přepokládá strategické plánování, avšak mnohem více zahrnuje proces řízení organizace strategickým způsobem na kontinuální bázi. Přístup Brysona (2003, s. 39), který do rámce strategického managementu zahrnuje: hodnoty, poslání, vize, strategické plánování, rozpočtování orientované na výsledky, řízení výkonnosti, strategické měření, hodnocení interního a externího prostředí, poukazuje na to, že je nezbytné vycházet z uplatňování vzájemných vazeb mezi těmito prvky.

**Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.**



Ideální model strategického řízení neexistuje, odborná literatura se však shoduje na skutečnosti, že by měl být uskutečňován v určitých, logicky navazujících fázích.

Pro podrobný popis problematiky strategického řízení je možné se na ně dívat jako na soubor procesů – viz obrázek 1. V rámci této skupiny procesů je prováděna příprava na strategické plánování, strategická analýza, stanovení strategického zaměření, formulace strategie, implementace strategie a její monitorování, hodnocení a nápravná opatření. Popis strategického řízení z hlediska uskutečňovaných procesů v rámci strategického řízení umožňuje rozpracovat a objasnit tento postup do jednotlivých činností a dále umožňuje i přiřazení metod a nástrojů, které jsou v rámci jednotlivých procesů uskutečňovány. Podrobně je celý model rozpracován v Grasseová a kol. (2010).



Obrázek 1 Model strategického řízení jako skupina procesů

Zdroj: Grasseová a kol. (2010)

## **2.3 Metody pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí organizace**

### **2.3.1 Strategická analýza (Strategic Analysis)**

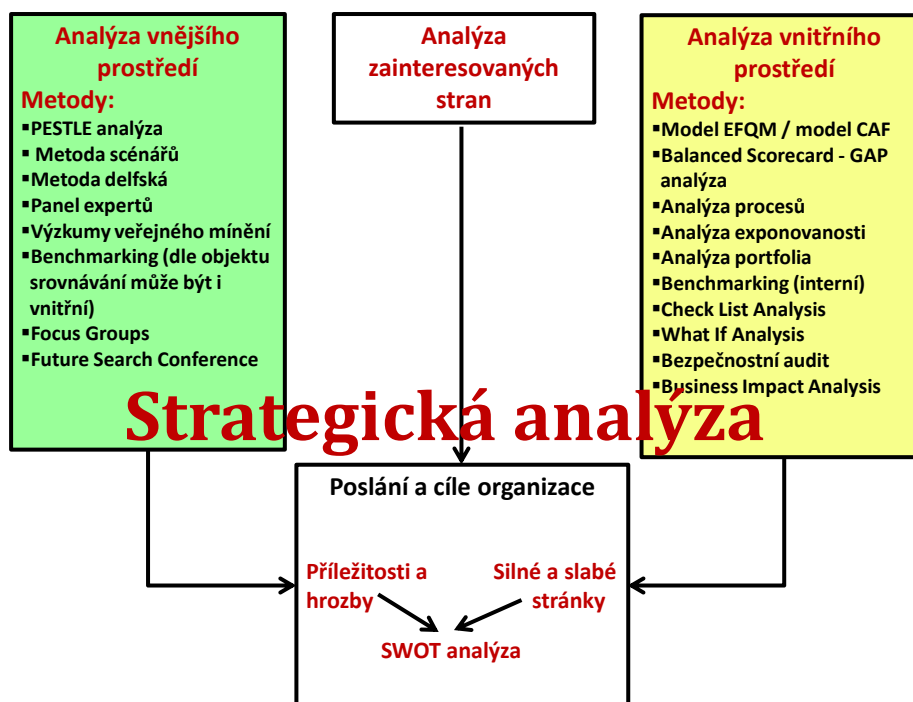
Tato klíčová činnost strategického řízení může zahrnovat nějaký typ podrobného zkoumání (scan) nebo hodnocení vnějšího prostředí organizace (např. politického, sociálního, ekonomického a technologického prostředí). Tým provádějící strategickou analýzu (zpravidla se setkáváme s názvem strategický tým) se soustředí na různé hybné síly v odvětví, respektive ve vnějším prostředí jako je např. změna demografického složení, ekonomická nestabilita, rostoucí konkurence apod. Kromě analýzy vnějšího prostředí bývá také zpravidla využíván nějaký z dalších nástrojů strategické analýzy vnitřního prostředí, ke kterým patří především hodnocení portfolia, analýzy hodnotových řetězců (analýzy hlavních procesů), analýzy klíčových kompetencí, analýza zainteresovaných stran (průzkumy názorů). Stále častěji bývá pro strategickou analýzu organizace jako celku, respektive pro hodnocení její výkonnosti využíván model EFQM. Strategický tým také hledá silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího okolí a za tímto účelem je nejčastěji používána populární SWOT analýza.

Při strategické analýze identifikujeme a hodnotíme, které **faktory vnějšího prostředí a vnitřní faktory** mají zásadní vliv na organizaci nebo její část (SBU, funkční nebo průřezové oblasti), jaká je pozice organizace nebo její části a jaké jsou její strategické způsobilosti.

Je velmi důležitá proto, aby si organizace mohla **vyhodnotit své silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí** – viz obrázek 2.

Někteří odborníci nebo strategické týmy provádí strategickou analýzu až poté co definují nebo redefinují poslání, vizi a hodnoty jejich organizace. Jiní naopak provádí strategickou analýzu před definováním poslání, vize a hodnot. Doporučujeme provádět strategickou analýzu před nebo souběžně s definováním poslání, vize a hodnot, jelikož informace získané strategickou analýzou mohou mít vliv na tyto prvky strategického řízení.

Prakticky využívaných metod pro strategickou analýzu existuje celá řada. Metody je možné rozčlenit dle oblasti analýzy na **metody analýzy vnějšího prostředí** a **metody analýzy vnitřního prostředí**.



Obrázek 2 Metody strategické analýzy

Zdroj: Grasseová a kol. (2010)

### 2.3.2 Analýza vnějšího prostředí

Cílem strategické analýzy vnějšího prostředí je prozkoumání prostředí, ve kterém organizace funguje, za účelem poznání příležitostí a hrozeb. Strategickou analýzu vnějšího prostředí organizace strategický tým provádí, aby měl k dispozici informace o současném a předpokládaném vývoji těch faktorů vnějšího prostředí, u kterých předpokládá, že ovlivňují nebo mohou ovlivnit působení organizace, jako je např. změna demografického složení, ekonomická nestabilita, rostoucí konkurence. V dnešním prostředí neustálých změn tyto analýzy tvoří základ, na kterém je možné budovat procesy strategického plánování (proces C a D, viz obrázek 1). Tyto procesy zároveň neustále ověřují správnost analýzy a nutí se k ní vracet. Vnější prostředí organizace je zjednodušeně vše, co se nachází vně organizace, pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají přímý vliv na organizaci (tj. vztah faktor → organizace).

Vnější prostředí organizace můžeme členit na dvě oblasti a to na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí zahrnuje organizace, které si přímo konkurují a jejichž produkty (výrobky a/nebo služby) jsou si navzájem substituty. Pojetí mikrookolí vychází z Porterova modelu analýzy konkurence v odvětví (Porter, 1985), která zahrnuje pět sil: hrozbu substitutů, hrozbu vstupu nových konkurentů, intenzity konkurence stávajících konkurentů, vyjednávací síly zákazníků

a zainteresovaných stran a vyjednávací síly dodavatelů Mikrookolí je tedy přímé okolí organizace, respektive konkurenční (politické) síly působící na organizaci. Makrookolí je společné pro všechny organizace mikrookolí a určuje základní podmínky, ve kterých jednotlivé společnosti působí. Makrookolí můžeme chápat jako „obal“ mikrookolí, jde především o faktory, které organizace nemůže ovlivnit, a to především ekonomické, technologické, sociální a politické. Makrookolí je pro organizace stejné, nicméně na každou bude působit jinak, protože organizace jsou vzhledem ke své rozdílnosti různě citlivé na různé podněty.

Mezi nejčastěji v odborné literatuře popisované nástroje strategické analýzy vnějšího prostředí patří: PESTLE<sup>1</sup> analýza, Analýza ekonomických charakteristik odvětví, Analýza hybných sil v odvětví, Analýza konkurence v odvětví – tzv. Porterův model, Strategické mapy – tzv. scénáře, Analýza konkurentů, Analýza atraktivity odvětví. Vybrané nástroje strategické analýzy vnějšího prostředí včetně jejich účelu a postupu využití jsou popsány ve studijní opoře Management 1. část v rámci tématu plánování. Podrobněji jsou tyto metody diskutovány také např. v Grasseová a kol. (2010), Grasseová (2013).

### 2.3.3 Analýza vnitřního prostředí

Strategie podniku musí reagovat nejen na podmínky dané odvětvím a celkovým stavem vnějšího prostředí ale musí také brát v úvahu vlastní situaci v organizaci, tedy na její silné a slabé stránky vycházející ze zdrojů a schopností podniku.

Metod jakými lze zjistit a posoudit využití jednotlivých zdrojů je mnoho mezi nejčastěji uváděné patří: finanční analýza, hodnototvorný řetězec<sup>2</sup> podle Portera (Porter, 1985, s. 37), Portfolio analýza (např. Matice BCG, Matice GE, Matice životního cyklu), analýzy firemních faktorů (funkčních oblastí), analýza zdrojů, Mc Kinsey analýza tzv. „7S“. Stále častěji bývá pro strategickou analýzu organizace jako celku, respektive pro hodnocení její výkonnosti využíván model EFQM (viz např. Grasseová, Řehák, 2008).

Vybrané nástroje strategické analýzy vnitřního prostředí včetně jejich účelu a postupu využití jsou popsány ve studijní opoře Management 1. část v rámci tématu plánování. Podrobněji jsou tyto metody diskutovány také např. v Grasseová a kol. (2010), Grasseová (2013).

---

<sup>1</sup> PESTLE analýza je analýza faktorů vnějšího prostředí a to: politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a ekologického.

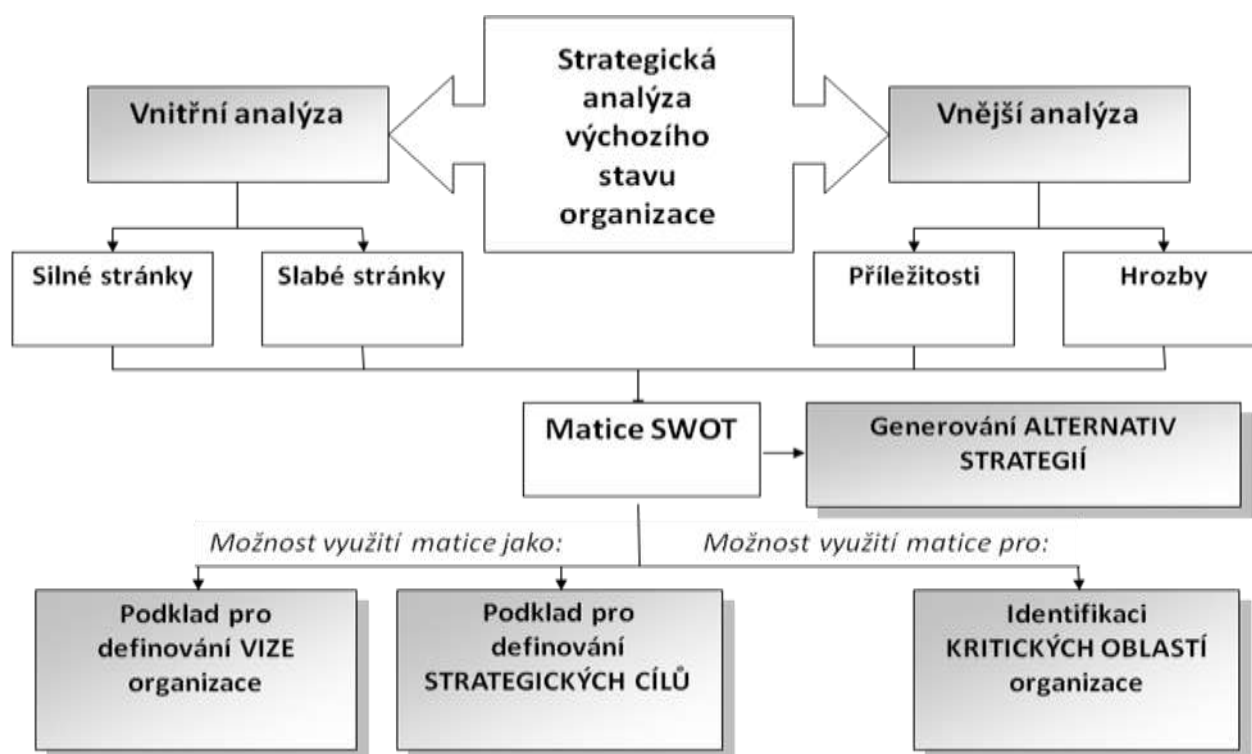
<sup>2</sup> V současné době hovoříme spíše o analýze hlavních procesů organizace.

### 2.3.4 Syntéza výsledů s využitím SWOT analýzy

Soulad organizace s vnějším prostředím je vlastně podmíněn souladem mezi využíváním zdrojů organizace a realizací jejich procesů, projektů, akcí atp. s vývojovými tendencemi prostředí.

Závěry analýzy vnitřního prostředí jsou podkladem pro formulování silných a slabých stránek organizace, které lze vztáhnout k vnějšímu prostředí a identifikovaným příležitostem a hrozbám a usuzovat na budoucí úspěšnost ve vzájemném vztahu a to např. s využitím SWOT<sup>3</sup> analýzy.

Podrobně je provedení SWOT analýzy popsáno např. v Grasseová a kol. (2010). Je ovšem nezbytné upozornit, že použití SWOT analýzy je závislé na tom za jakým účelem ji budeme používat – viz obrázek 3. Jestli pro identifikaci kritických (klíčových) oblastí a/nebo jako podklad pro definování vize, cílů a/nebo jako podklad pro stanovení alternativ strategií. Na účelu použití SWOT analýzy závisí, zda ji provedeme jako výchozí činnost procesu strategického plánování nebo později.



Obrázek 3 Rámec SWOT analýzy

Zdroj: Grasseová a kol. (2010)

<sup>3</sup> SWOT analýza zahrnuje analýzu silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí.

## **2.4 Strategické plánování**

Strategické plánování zahrnuje dva na sebe navazující procesy C (stanovení strategického zaměření) a D (formulace strategie), jejichž výstupy nám musí odpovídat na dvě následující otázky: **Kde chceme být? Jak se tam dostaneme?**

Proč vlastně strategicky plánujeme? Výstižnou odpověď lze najít např. u Hershey (1992), který uvádí, že „účelem strategického plánování je zlepšit kvalitu dnešních rozhodnutí ve světle budoucího vývoje“.

Při tvorbě vize, cílů a strategie (specifické cíle a akce) je vhodné, abychom udržovali ve vzájemné rovnováze tvůrčí přístup (kreativitu) a čistě analytické postupy. Jinak řečeno tvůrčí činnost pro získávání nápadů a nových myšlenek (např. brainstorming, synektika) je podporována analytickými šetřeními a vyhodnoceními. Je – li celkový proces strategického plánování příliš nestrukturovaný, tak organizaci hrozí nebezpečí, že důležité aspekty ponechá bez povšimnutí. Naproti tomu pokud je proces strategického plánování příliš formální, tak jsou potlačeny kreativní myšlenky, které jsou podstatou každé úspěšné strategie.

**Činnosti prováděné pro stanovení strategického zaměření** (proces C) jsou následující: **(C.1) Definování nebo aktualizace poslání. (C.2) Definování nebo aktualizace vize. (C.3) Stanovení nebo revize hodnot. (C.4) Stanovení strategických témat. (C.5) Stanovení nebo aktualizace obecných (strategických, globálních) cílů.**

### **2.4.1 Definování nebo aktualizace poslání**

Poslání, často je také používán pojem mise, který je ekvivalentem pojmu poslání, nám musí vyjadřovat smysl existence dané organizace. Stanovené poslání by mělo zahrnovat klíčové poskytované služby nebo výrobky a klíčové zákazníky. Proto, abychom, mohli definovat poslání organizace nebo její části, je nezbytné mít revidované veškeré regulátory řízení (viz činnost B.1), kterými jsou zákony, vyhlášky, normy a interní normativní akty, které mají vliv na existenci a chod dané organizace. Pokud, jsme revidovali všechny regulátory řízení pro danou organizaci především veřejného sektoru, můžeme formulovat její poslání. Základem pro definování poslání organizací veřejného sektoru jsou právním předpisem vymezené působnosti. Např. působnosti ústředních orgánů státní správy ČR upravuje zákon ČNR č. 2/1969 Sb., *o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR*, ve znění změn a doplňků (tzv. kompetenční zákon). U stanovování poslání obce je nezbytné vycházet ze Zákona č. 128/2000 Sb., *o obcích*, kde je v § 2 stanoveno následující: „Obec pečuje

o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem.“

Podívejme se na nějaké příklady reálně definovaných poslání u organizací veřejné správy. Jsou tato poslání podle Vašeho názoru stanovena vhodně? Která poslání jsou příliš vágní a dala by se využít pro více organizací?

Příklady poslání organizací veřejné správy:

**Poslání Českého statistického úřadu (ČSÚ):** *Na základě získaných údajů vytvářet a poskytovat důvěryhodný, konsistentní obraz o stavu a vývoji společnosti v návaznosti na vyvíjející se potřeby všech uživatelů služeb státní statistiky v podmínkách měnícího se prostředí. Za tím účelem koordinovat státní statistickou službu v České republice.*

**Poslání Krajského úřadu Zlínského kraje:** *Posláním Krajského úřadu Zlínského kraje je poskytovat veřejné služby, vedoucí ke spokojenosti občanů a k všestrannému rozvoji kraje.*

**Poslání České inspekce životního prostředí<sup>4</sup> (ČIŽP):** *Ochranou a zlepšováním stavu životního prostředí a přírodních zdrojů prostřednictvím efektivních a účinných inspekci a prosazováním práva životního prostředí sloužíme současné a budoucím generacím, přičemž bereme v úvahu právo občanů na příznivé životní prostředí, dané čl. 35 Listiny základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku České republiky.*

**Poslání U.S. Patent and Trademark Office:** *To foster innovation and competitiveness by: Providing high quality and timely examination of patent and trademark applications, guiding domestic and international intellectual property policy, and delivering intellectual property information and education worldwide.*

**Poslání U.S. Department of Homeland Security:** *We will lead the unified national effort to secure America. We will prevent and deter terrorist attacks and protect against and respond to threats and hazards to the Nation. We will secure our national borders while welcoming lawful immigrants, visitors, and trade.*

**Poslání U.S. Department of Veterans Affairs (VA) and Department of Defense (DoD):** *To improve the quality, efficiency, and effectiveness of the delivery of benefits and services to veterans, servicemembers, military retirees, and their families through an enhanced Department of Veterans Affairs (VA) and Department of Defense (DoD) partnership.*

---

<sup>4</sup> Strategický plán ČIŽP (2004).

*Poslání Federal Bureau of Investigation (FBI): To protect and defend the United States against terrorist and foreign intelligence threats, to uphold and enforce the criminal laws of the United States, and to provide leadership and criminal justice services to federal, state, municipal, and international agencies and partners.*

#### **2.4.2 Definování nebo aktualizace vize**

Vize je formulována jako žádoucí cílový stav, respektive společně sdílená představa o tom, jak má organizace v nějakém bodě budoucnosti (zpravidla za 15-20 let) v ideálním případě vypadat. Vize může také obsahovat popis zákazníků a zainteresovaných stran, kteří budou mít v budoucnu prospěch z organizací poskytovaných služeb a/nebo výrobků. Jinými slovy řečeno Kde organizace bude v ideálním případě v budoucnu (v jaké pozici, situaci, stavu)?

Vytvoření jednoznačné a inspirující vize musíme provádět podle následujících principů:

- Vize musí být vytvořena jako popis ideálního stavu organizace v budoucnu a tím pomoci určit směřování organizace k jednomu společnému bodu.
- Vize popisuje, kde organizace chce být a ne to, jak se tam dostane.
- Vize odpovídá na otázku, jak bude organizace známá nebo jakou pověst bude mít.
- Vize musí být stanovena leadery (top-manažery) organizace a sdílena všemi zaměstnanci dané organizace.
- Vize musí být jednoznačná, konkrétní a srozumitelná pro všechny pracovníky a zainteresované strany organizace. Všeobecná fráze typu: „Chceme být nejlepší na světě...“ nesplňuje účel.
- Vize by měla obsahovat také popis toho, jakou hodnotu organizace přináší zákazníkům a zainteresovaným stranám.
- Vize odpovídá na otázku: Jak vypadá úspěch?

Nyní se podíváme na to, jak si vize stanovily některé z organizací veřejného sektoru. Zhodnoťte, zda uvedené příklady splňují výše uvedené principy jednoznačné a inspirující vize.

Příklady vize organizací veřejného sektoru:

- **Vize Českého statistického úřadu:** *ČSÚ je moderní uživatelsky zaměřenou institucí, která:*
  - vyznává základní hodnoty, jako jsou profesionalita, nezávislost, nestrannost a otevřenost;



- *dosahuje vysoké úrovně kvality poskytovaných služeb určených širokému spektru uživatelů státní statistiky, uznává princip rovného přístupu všech uživatelů k informacím; statistika, kterou produkuje, je přístupná všem uživatelům;*
- *je uznávaným partnerem v mezinárodní spolupráci plně zapojeným do mezinárodních struktur, aktivně přispívá k rozvoji státní statistiky a k její harmonizaci v mezinárodním měřítku;*
- *má důvěru a všeobecné uznání domácí i mezinárodní veřejnosti;*
- *dosahuje při koordinaci státní statistické služby racionální dělby práce všech spolupracujících institucí;*
- *klade důraz na výkonnost a inovace vnitřních procesů;*
- *dosahuje vysoké efektivnosti při využívání všech dostupných zdrojů, přitom snižuje zatížení respondentů;*
- *opírá se o vysoce motivované kvalifikované odborníky, pro které vytváří odpovídající pracovní podmínky;*
- *využívá moderní (vyspělé) informační a komunikační technologie;*
- *je integrální součástí informačního systému veřejné správy a aktivně se podílí na jeho vytváření;*
- *podílí se na rozvoji statistiky jako vědní disciplíny.*
- ***Vize města Vsetín:*** *Vsetín, srdce Valašska – příjemné město k životu, práci a zábavě; město usilující o zvyšování kvality života při respektování udržitelného rozvoje.*
- ***Vize České inspekce životního prostředí:*** *Náš cíl je dlouhodobý. Chceme být důvěryhodnou, silnou a respektovanou organizací na vysoké odborné úrovni, působící jednotně na území celé České republiky.*
  - *Pracujeme v souladu s nejvyššími možnými standardy kvality pro oblast inspekcí životního prostředí a prosazování práva. Odrasovým můstkem pro zvyšování kvality naší práce jsou Minimální kritéria EU pro inspekce v oblasti životního prostředí.*
  - *Jednáme rozhodně, spravedlivě, otevřeně, důsledně, přiměřeně, integrovaně a citlivě vnímáme změny životního prostředí způsobené rozvojem lidské společnosti*
  - *Řešíme problémy s ohledem na ochranu životního prostředí a trvale udržitelný rozvoj v úzké spolupráci s národními, regionálními i místními, stejně tak evropskými a jinými mezinárodními inspekčními a zákon prosazujícími organizacemi.*
  - *Právo je pro nás hlavním pracovním nástrojem. Případné návrhy na zlepšování právních předpisů předáváme příslušným orgánům státní správy.*

- *Vize U.S. Patent and Trademark Office: Leading the World in Intellectual Property Protection and Policy.*
- *Vize U.S. Department of Agriculture: To be a dynamic organization that is able to enhance agricultural trade, improve farm economies and duality of life in rural America, protect the Nation's food supply, improve the Nation's nutrition, and protect and enhance the Nation's natural resource base and environment.*

### 2.4.3 Stanovení nebo revize hodnot

**Hodnota** je atribut, který je člověkem nebo organizací uznávaný. Lze rozlišit podle své povahy finanční, sociální, kulturní a morální hodnotu. Morální hodnoty jsou více méně univerzální, zatímco kulturní hodnoty se mohou měnit podle organizací, stejně jako podle zemí. Kulturní hodnoty v organizaci by měly být vztaženy k poslání organizace.

Hodnoty organizace mají obvykle podobu seznamu, který obsahuje souhrnné priority toho, jak bude organizace působit. Poměrně často jsou hodnoty organizace vyjádřeny jako morální hodnoty.

Někdy jsou hodnoty vyjádřeny ve vazbě na odpovědnost organizace a jejích pracovníků k zákazníkům, zaměstnancům, životnímu prostředí, komunitě (ve kterém působí) a zainteresovaným stranám. V jiných případech jsou hodnoty vyjádřené ve vazbě na kvalitu řízení, výrobků a služeb.

Nyní se podíváme na to, jak si své hodnoty stanovily některé z organizací veřejného sektoru. Zhodnoťte, jaký typ hodnot daná organizace využila.

*Příklady hodnot organizací veřejné správy:*

#### ***Hodnoty ČIŽP:***

*Pracujeme čestně, nezaujatě a přesně ale zároveň zdvořile.*

*Snažíme se získávat nové informace, které dále předáváme kolegům, partnerským organizacím ale i veřejnosti, to vše v rámci možností daných právními předpisy.*

*Jsme si vědomi své zodpovědnosti za stav dodržování práva životního prostředí a tím i úrovně ochrany životního prostředí v České republice.*

*Proto uplatňujeme při své práci principy prevence, předběžné opatrnosti a integrace.*

#### ***Klíčové hodnoty U.S. Department of Homeland Security:***

*Duty: Embodying Integrity, Responsibility, and Accountability.*

*We will faithfully execute the duties and responsibilities entrusted to us and maintain the highest ethical and professional standards. We will never forget that, for many, we are the face of America – the first Americans that many visitors will meet.*

*Respect: Honoring Our Partners and One Another.*

*We will highly value the relationships we build with our customers, partners, stakeholders, and each other. We will honor America's liberty, democracy, and diversity.*

*Innovation: Creating Opportunities.*

*We will identify and explore uncharted opportunities to enhance homeland security. We will encourage and recognize our employees' original thoughts and initiatives and will foster a creative environment in which they can grow, develop, and progress.*

*Vigilance: Safeguarding America.*

*We shall identify, defeat, and mitigate threats to the safety of the American people. We will constantly guard against threats, hazards, or other dangers that threaten our Nation and our way of life.*

***Hodnoty U.S. Patent and Trademark Office:***

- *Quality*
- *Timeliness*
- *Cost-Effectiveness*
- *Transparency*

#### **2.4.4 Stanovení strategických témat**

Na základě poslání, vize, hodnot a provedené strategické analýzy stanovíme strategická témata, která identifikují oblasti rozhodující o úspěchu a rozvoji organizace. Při stanovování strategických témat jde tedy o vymezení oblastí, které mají klíčový význam pro naplnění vize organizace. V odborné literatuře je pro strategická témata, respektive oblasti využívána celá řada názvů, které mají zpravidla výše uvedený význam. Mezi nejčastěji používané pojmy patří: klíčové faktory úspěchu, klíčové oblasti, problémové (kritické) oblasti, priority apod.

***Příklady strategických témat (klíčových oblastí, priorit) organizací veřejné správy***

***Klíčové oblasti (strategická témata) města Hradec Králové:***

- *Klíčová oblast: 1. Urbanismus a bydlení.*
- *Klíčová oblast: 2. Doprava.*

- *Klíčová oblast: 3. Podnikání a zaměstnanost.*
- *Klíčová oblast: 4. Infrastruktura.*
- *Klíčová oblast: 5. Vzdělávání a školství.*
- *Klíčová oblast: 6. Životní prostředí.*
- *Klíčová oblast: 7. Sociální oblast a zdraví obyvatel.*
- *Klíčová oblast: 8. Kultura, volný čas, sport, cestovní ruch.*

**Priority (strategická témata) FBI:**

- 1. Protect the United States from terrorist attack;*
- 2. Protect the United States against foreign intelligence operations and espionage;*
- 3. Protect the United States against cyber-based attacks and high-technology crimes;*
- 4. Combat public corruption at all levels;*
- 5. Protect civil rights;*
- 6. Combat transnational and national criminal organizations and enterprises;*
- 7. Combat major white collar crime;*
- 8. Combat significant violent crime;*
- 9. Support federal, state, local, and international partners;*
- 10. Upgrade technology to successfully perform the FBI's mission.*

### **2.4.5 Definování nebo aktualizace strategických cílů v souladu s posláním a vizí**

Strategický (obecný, globální, cíl 0.řádu, záměr) cíl vyjadřuje ZÁMĚR, tedy CO chceme, zpravidla v dlouhodobém časovém horizontu dosáhnout. Strategické cíle popisují důležité (zásadní) výsledky ve strategických oblastech (tématech) organizace, které jsou nezbytné pro dosažení vize, zatímco organizace plní své poslání. Jinak řečeno strategické cíle vyjadřují, co organizace musí dosáhnout, aby byla úspěšná v budoucnosti. Strategické cíle tedy stanovují, jak bude dosažena vize v jednotlivých strategických oblastech (tématech) a rozpracovávají vizi na další úroveň detailu a vyjadřují, co bude třeba, aby se stalo. Můžeme o nich říci, že tvoří jádro strategických plánů, protože právě strategické cíle určují, jak bude strategie vypadat. Podle toho, do jaké míry jsou cíle dosaženy, můžeme usuzovat o úspěšnosti organizace. Při stanovování strategických cílů bychom neměli vycházet ze současných problémů (taktické hašení požáru). Počet strategických cílů je omezený, zpravidla se jejich počet u jednotlivých organizací pohybuje mezi čtyřmi až sedmi.

**Základní charakteristiky strategického (obecného) cíle** jsou následující:

- Je dosahován zpravidla v dlouhodobém časovém horizontu.
- Jeho splnění ovlivňuje velké množství vnějších faktorů.
- Je definovaný tak, aby přiměřeně všeobecně vyjadřoval konečný výsledek v dané strategické oblasti, který se má dosáhnout pro splnění vize, ne činnosti na jeho zabezpečení.
- **Je stanovený tak, aby bylo možné určit oblast a cílovou skupinu, které se týká.**

Nyní se podíváme na to, jak si své strategické cíle stanovily některé z organizací veřejného sektoru. Zhodnoťte, zda uvedené strategické cíle splňují základní charakteristiku těchto cílů uvedenou výše.

Příklady strategických cílů organizací veřejné správy:

**Strategické cíle NASA:**

*Strategic Goal 1: Fly the Shuttle as safely as possible until its retirement, not later than 2010.*

*Strategic Goal 2: Complete the International Space Station in a manner consistent with NASA's International Partner commitments and the needs of human exploration.*

*Strategic Goal 3: Develop a balanced overall program of science, exploration, and aeronautics consistent with the redirection of the human spaceflight program to focus on exploration.*

*Strategic Goal 4: Bring a new Crew Exploration Vehicle into service as soon as possible after Shuttle retirement.*

*Strategic Goal 5: Encourage the pursuit of appropriate partnerships with the emerging commercial space sector.*

*Strategic Goal 6: Establish a lunar return program having the maximum possible utility for later missions to Mars and other destinations.*

**Strategické cíle Českého statistického úřadu:**

*Cíl 1: Maximalizovat užitek a komfort uživatelů ČSÚ.*

*Cíl 2: Zvyšovat prestiž ČSÚ v široké veřejnosti.*

*Cíl 3: Optimalizovat zátěž respondentů při zachování kvality výstupů.*

*Cíl 4: Inovovat statistický systém, zvyšovat efektivnost procesů a produktivitu práce.*

*Cíl 5: Trvale motivovat zaměstnance a dbát o jejich spokojenost.*

*Cíl 6: Zvyšovat aktivní zapojení ČSÚ do mezinárodních struktur a zvyšovat jeho mezinárodní prestiž.*

***Strategické cíle FBI:***

*Strategic Goal A: Establish an enterprise-wide intelligence capability that optimally positions the FBI to meet current and emerging national security and criminal threats.*

*Strategic Goal B: Protect the United States from terrorist attack.*

*Strategic Goal C: Protect the United States against foreign intelligence operations and espionage.*

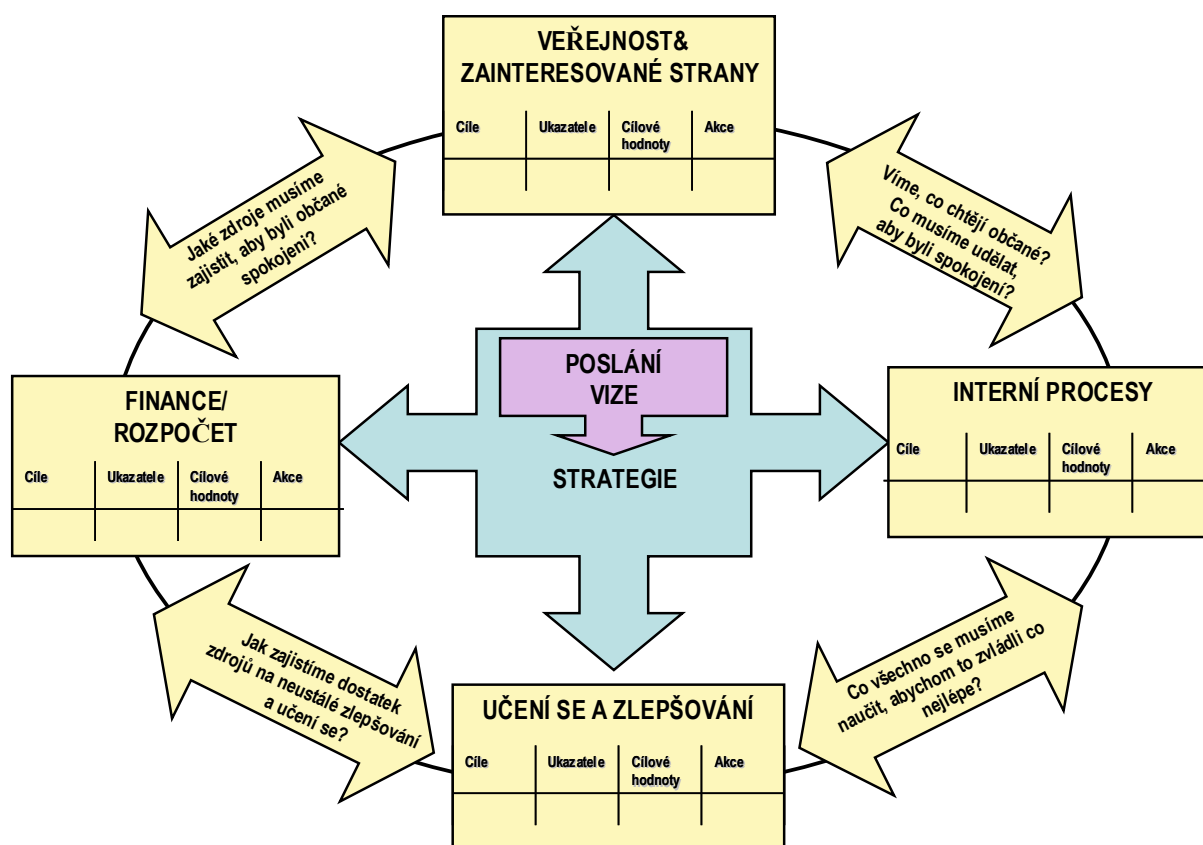
*Strategic Goal D: Protect the United States against cyber-based attacks and high-technology crimes.*

## **2.5 Balanced Scorecard jako nástroj implementace strategií**

Tato podkapitola vychází z publikace Grasseová a kol. (2008).

Metoda BSC (Balanced Scorecard = metoda vyvážených ukazatelů) poskytuje integrující rámec manažerského řízení převádějící strategii organizace do uceleného souboru ukazatelů (měřítek) výkonnosti. Jde tedy o přístup, který poskytuje managementu informace pomáhající formulovat a dosáhnout strategických záměrů. Dle slovníku Modelu CAF 2006 (viz EIPA, 2006, s. 49) je metoda Balanced Scorecard definována takto: „Balanced Scorecard je metoda hodnocení organizace z několika strategických hledisek pomocí ukazatelů. Metoda zdůrazňuje význam vytvoření rovnováhy mezi čtyřmi dimenzemi: krátkodobými a dlouhodobými cíli, stabilitou a změnou, jako i mezi vnitřními procesy a vztahy s externími zainteresovanými stranami.“

Na vizi a jednotlivé strategie organizace je pohlíženo ze čtyř perspektiv, které musí být vyváženy. Proti tradičním systémům výkaznictví, zaměřeným pouze na finanční a ziskové ukazatele, bere Balanced Scorecard při hodnocení výsledků v úvahu také nefinanční perspektivy a to zákazníka (veřejnost a zainteresované strany), interní procesy a zlepšování a učení se. Logika metody BSC je znázorněna na obrázku 4.



Obrázek 4 Rámec strategických perspektiv vyvážených ukazatelů pro veřejnou správu

Zdroj: Niven, P. R., 2003, s.16

Úkolem metody není stanovit poslání, vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění. **Klíčovými prvky BSC v rámci každé perspektivy** pak jsou **cíle** (Jaké cíle jsou nezbytné pro dosažení strategie?), **ukazatele** (Jakými ukazateli lze cíle změřit?), **parametry** (Jaké hodnoty ukazatelů jsou pro cíle adekvátní? Jde tedy o stanovení cílové hodnoty ukazatelů.) a **procesy/aktivity** (Jaké procesy podporují dosažení cílů? Jaké další aktivity jsou pro dosažení cílů nezbytné?). O strategii organizace vypovídají v rámci každé perspektivy pouze všechny tyto čtyři prvky současně. Pokud některý z nich chybí, není strategie jasná a/nebo vyvážená.

Mezi hlavní přednosti při využití metody BSC patří přehlednost (překlad strategií do konkrétních cílů), vyváženost (nestanovuje se pouze to co je potřeba udělat pro veřejnost a zainteresované strany, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a co je nutno se naučit), měřitelnost (vypracovaný soubor ukazatelů a jejich parametrů – tedy cílových hodnot) a vytvoření podkladů pro odměňování (měření výkonu a kvality práce).

Hlavní problém při realizaci metody Balanced Scorecard spočívá v rozložení cílů na organizační jednotky, procesy a jednotlivé zaměstnance a v nalezení ukazatelů, které jsou přímo ovlivnitelné osobami zodpovědnými za výsledky.

Před zahájením projektu zavádění BSC musíme vytvořit přípravný tým, který objasní následující problémy:

- Jak pracujeme se zákazníky/ občany a dalšími klíčovými zainteresovanými stranami?
- Jaké metody již používáme? Uplatňujeme řízení kvality a výkonnosti?
- Máme jasno v procesech? Máme stanoveny hlavní procesy?
- Provádíme srovnání s jinými organizacemi obdobného poslání (benchmarking) ?
- Jaký máme systém řízení, jaká je jeho struktura a používané postupy?
- Jaké máme k dispozici hodnotící dokumenty?

V případě, že přípravný tým doporučí zavést BSC do organizace a máme zabezpečenou podporu vedení, můžeme přistoupit k zahájení projektu zavedení BSC.

### **Hlavní činnosti projektu zavedení BSC**

1. Stanovíme rozsah zavedení (např. pouze ústřední správní úřad nebo celý rezort až do úrovně organizačních složek),
2. Naplánujeme postup zavádění a vytvoříme pro zavádění odpovídající podmínky. Provedeme shromáždění a revizi všech strategických dokumentů, dále pak realizujeme všechny potřebné analýzy (např. SWOT analýzu, finanční analýzy atd.), shromáždíme všechny potřebná data, informace a znalosti, které mohou mít vliv na úspěšné zavedení metody, potvrdíme platnost poslání, vize a hlavních strategií, případně je aktualizujeme nebo definujeme (především půjde o jednoznačné definování poslání, a případně vize), provedeme nezbytná školení jak realizačního týmu, tak i všech zaměstnanců, viz obrázek 5.
3. Sestavíme strategickou mapu (cíle pro všechny perspektivy) za účasti vrcholového (dle charakteru organizace také politického) vedení a projednáme ji se všemi zainteresovanými - viz obrázek 4.
4. Sestavíme vyvážený soubor ukazatelů pro jednotlivé cíle strategické mapy a projednáme je se všemi zainteresovanými. Upravíme dle potřeby strategickou mapu.
5. Stanovíme metodiky měření ukazatelů a zdroje dat, odpovědnosti za měření, cílové hodnoty ukazatelů. Projednáme se všemi zainteresovanými a provedeme úpravy.



6. Schválíme strategickou mapu, soubor ukazatelů cílů včetně metodik měření a cílových hodnot ukazatelů na potřebné úrovni – nezbytně musíme dosáhnout „politického“ konsenzu.

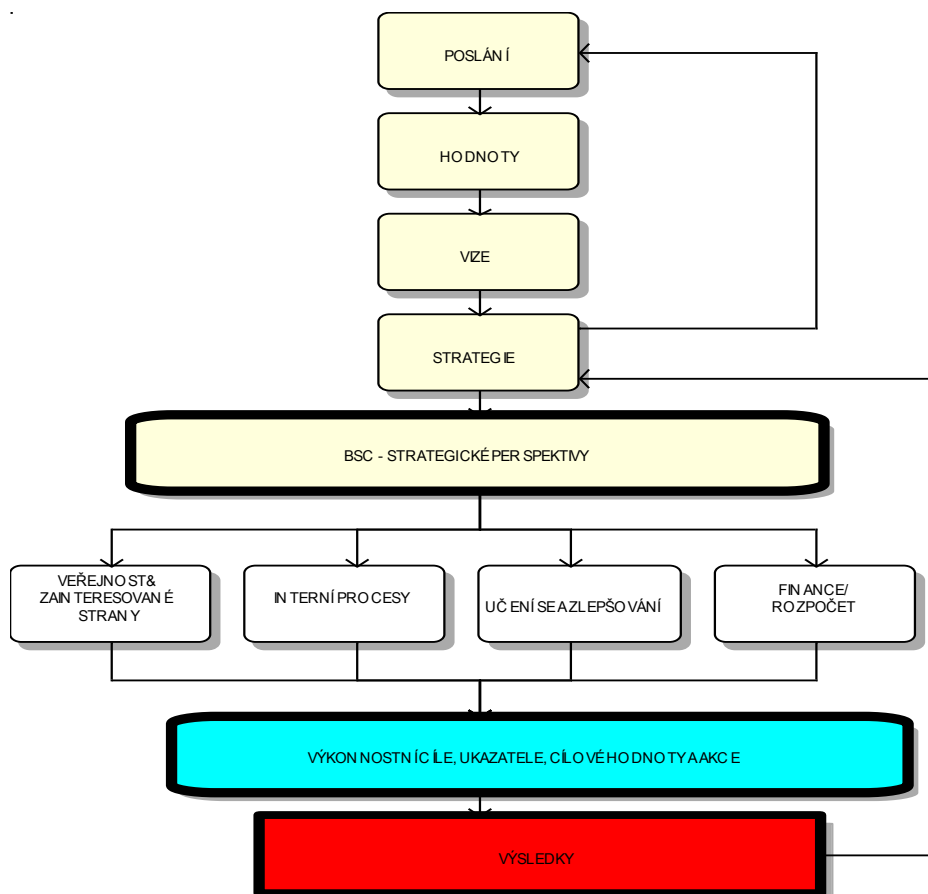
7. Přeneseme (rozložíme) ukazatele na nižší úrovně řízení. Každý útvar i jednotlivec musí znát svůj podíl, kterým jeho práce přispívá ke strategii (záleží ovšem na zvoleném rozsahu zavedení).

8. Provádíme měření a pravidelně vyhodnocujeme výsledky –viz obrázek 5. Používáme vizualizaci a týmovou práci. Orientujeme organizaci na dosažení výsledků.

9. Propojíme BSC s odměňováním.

10. Sestavíme plán opatření, akční plány a projekty k dosažení cílů a realizujeme je.

11. Vyhodnotíme výsledky (došlo ke zlepšení?), provedeme potřebné úpravy a změny, zlepšujeme (zopakování celého cyklu).



Obrázek 5 BSC jako nástroj monitorování a měření výkonnosti organizace

Zdroj: Grasseová a kol. (2008)

**Příklad:** Výkonnost ministerstva obrany **Velké Britanie** je strukturována podle metodiky **Systému vyvážených ukazatelů výkonnosti obrany** (dále jen DBSC), prostřednictvím níž je interně zpracována. DBSC shrnuje klíčové cíle a priority řídicího výboru obrany, v celém rozsahu působnosti ministerstva obrany.

Roční zpráva o výsledcích výkonnosti a hospodaření ministerstva obrany Velké Britanie ve fiskálním roce 2002/2003 cíle seskupuje do čtyř kapitol (perspektiv):

1. **Výkony a schopnosti**
2. **Řízení zdrojů**
3. **Procesy zvyšování schopnosti**
4. **Koncepční výstavba**

Kapitoly (perspektivy) jsou rozděleny na cíle vrcholové úrovně, které zahrnují: cíl, měření výkonnosti, hodnocení výkonnosti.

Vyvážené ukazatele výkonnosti u stanovených perspektiv jsou:

#### 1. **Výkony a schopnosti**

- *Operace (nasazení): mít úspěch v úkolech, ke kterým se ministerstvo obrany zavázalo*
- *Efektivnost: být připraven na potenciální odvetu*
- *Politická opatření: pomoci při výstavbě bezpečnějšího světa*

Klíčová otázka (této kapitoly): „Plníme očekávání vlády?“

#### 2. **Řízení zdrojů**

- *Roční rozpočet: řízení skutečných čistých finančních výdajů v rámci rozpočtových limitů*
- *Počty pracovníků: dosáhnout široké rovnováhy lidských zdrojů u každého druhu sil a nábory a udržení dostatečného stavu civilních zaměstnanců*
- *Nemovitý majetek ministerstva obrany (obraná infrastruktura): mít nemovitý majetek v odpovídající velikosti, efektivně a účelně řízen*
- *Mínění (pověst): zvyšovat naši pověst mezi veřejností Velké Britanie a v rámci ministerstva obrany a armádou.*

Klíčová otázka (této kapitoly): „S jakým výsledkem plánujeme a řídíme naše zdroje?“

#### 3. **Procesy umožňující realizaci**

- *Výcvik: poskytovat zlepšený výcvik a vzdělání na zabezpečení měnících se operačních a ekonomických potřeb*
- *Nákupy (akvizice): zlepšit pořizování techniky*

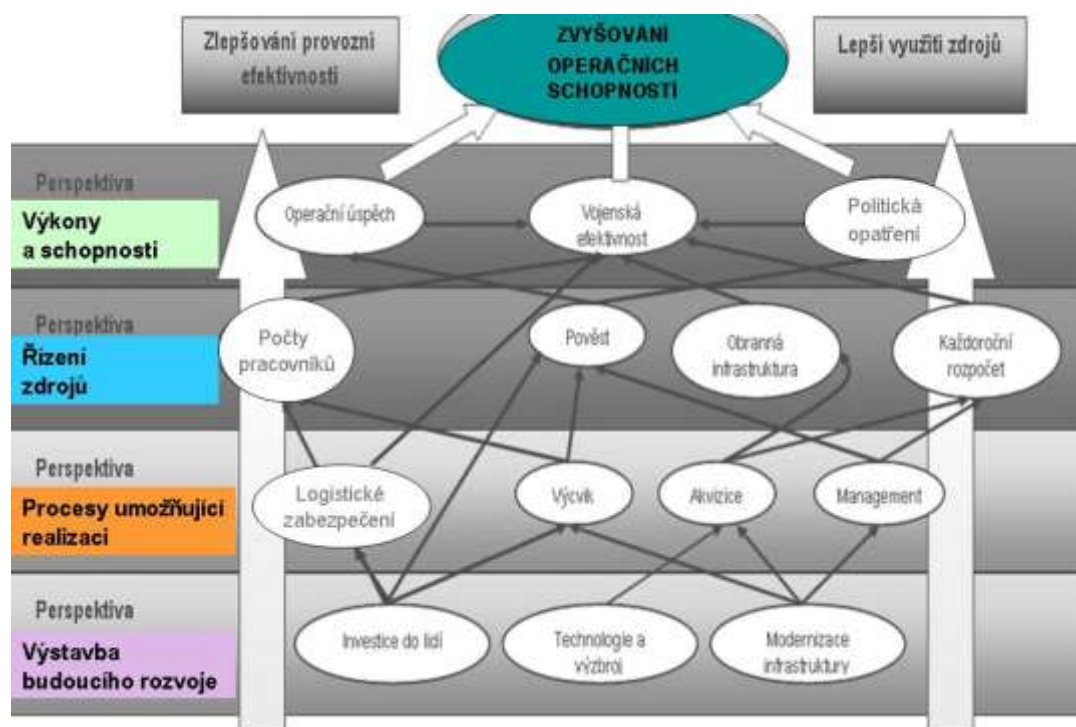
- *Logistické zabezpečení: poskytovat lépe reagující, integrované a efektivní logistické zabezpečení*
- *Řízení (management): zlepšit řízení, odpovědnost a účinnost napříč resortem*

*Klíčová otázka (této kapitoly): „Máme odpovídající organizační strukturu?“*

#### 4. Výstavba budoucího rozvoje

- *Personální strategie: investovat do lidských zdrojů a jejich budoucí rozvoj*
- *Modernizace obrany: modernizovat obranu ke splnění budoucích vojenských požadavků*
- *Technologie a výzbroj: investovat do technologií a rozvoje budoucích schopností výzbroje*

*Klíčová otázka (této kapitoly): „Rozvijíme náš lidský potenciál a organizaci pro budoucnost?“*



Obrázek 6 - Strategická mapa Ministerstva obrany Velké Británie 2002

Zdroj: Grasseová a kol. (2008)

## 2.6 Základní a doporučená literatura

### Základní

- GRASSEOVÁ, Monika - DUBEC, Radek - ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: CPress, 2010. 328 s. ISBN 978-80-251-2621-9. Kapitola 3

- GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. [Monografie]. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7. Kapitola 1

### Doporučená

- HORVÁTH & PARTNER (Hrsg.). *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 80-7259-033-2.

## 2.7 Otázky a úkoly k ověření pochopení problematiky

- A) Zvolte si jakoukoliv organizaci (podnik, firmu) a popište (případně **upravte dle souladu s teorií**) STRATEGICKÉ ZAMĚŘENÍ TÉTO ORGANIZACE (tj. poslání, vizi, hodnoty a strategické cíle).
- B) Zvolte si dvě metody využitelné pro analýzu vnějšího prostředí a charakterizujte je z hlediska účelu a postupu využití při strategické analýze.
- C) Zvolte si dvě metody využitelné pro analýzu vnitřního prostředí a charakterizujte je z hlediska účelu a postupu využití při strategické analýze.
- D) Charakterizujte SWOT analýzu z hlediska účelu a postupu využití při strategické analýze.
- E) Charakterizujte metodu Balanced Scorecard.

## 3 PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ORGANIZACE

### 3.1 Studijní cíl

Po prostudování této kapitoly student umí:

- diskutovat základní pojmy a podstatu uvedených přístupů k řízení – procesního, projektového, kvality;
- charakterizovat jednotlivé podsystémy integrovaného systému řízení.

### 3.2 Přístupy k řízení organizace

Pro realizaci stanoveného strategického zaměření a strategie je možné využít některý z přístupů k řízení organizace. Stručně si charakterizujeme procesní přístup k řízení, projektové řízení a řízení kvality. **Kromě projektového řízení, které je podrobně rozpracováno ve studijní opoře Management 3. část, je procesní řízení a řízení kvality podrobněji objasněno v následujících samostatných kapitolách.**

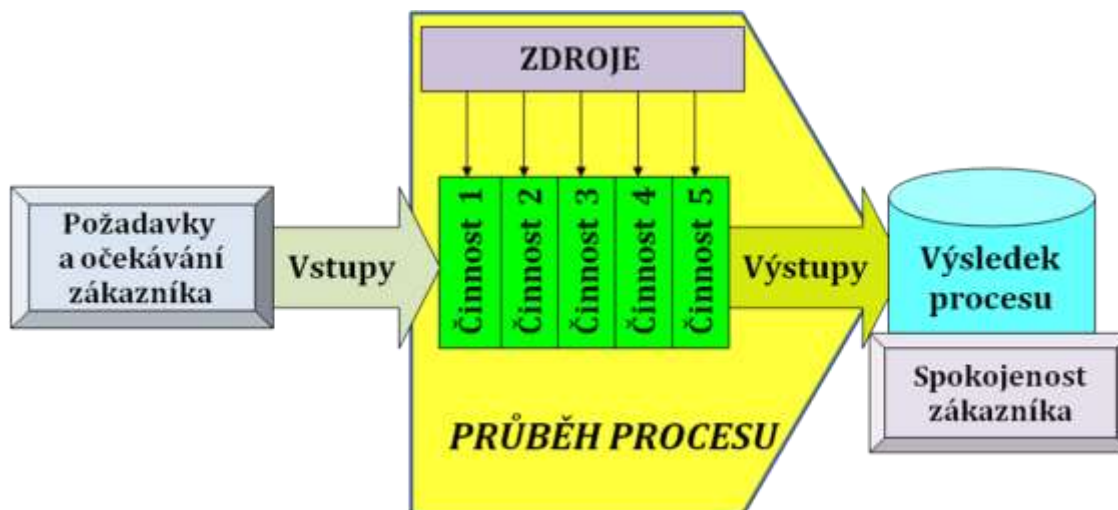
#### 3.2.1 Procesní přístup k řízení organizace

Základní pojem využívaný v rámci procesního řízení je **proces, který si definujeme jako opakující se soubor vzájemně souvisejících činností, které jsou realizovány v regulovaných podmínkách a využívají zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy, které mají svého zákazníka.**

Proces je přehledně znázorněn na obrázku 7. Jeho podstatu si můžeme dokumentovat na příkladu procesu poskytování bakalářského vzdělávání se studijním oboru XY. Vstupem do procesu je student přijatý ke studiu, který prochází jednotlivými činnostmi, aby k jeho znalostem a vědomostem byla přidána hodnoty v rámci výuky, samostudia, konzultací apod. pro provedení činností jsou využívány zdroje jako např. učitelé, učebny a jejich technické vybavení, studijní literatura. Výstupem procesu je pak student se znalostmi a vědomostmi odpovídajícími bakalářskému stupni vzdělání v daném oboru.

**Procesní řízení** představuje horizontální řízení, přes bariéry mezi různými funkčními organizačními jednotkami a sjednocuje jejich zaměření na dosahování výsledků, které mají vazbu na stanovené cíle.

Myslet a jednat v propojených pracovních postupech umožňuje všem zúčastněným získat přehled o celkovém hodnotném řetězci a tím zlepšit chod organizace.



Obrázek 7 Základní schéma procesu

Zdroj: Grasseová a kol. (2008)

V praxi se často setkáváme se záměnou pojmů projekt a proces. Je to způsobeno pravděpodobně tím, že základní charakteristiky projektu a procesu jsou totožné, i když jsou popisovány pojmy s jiným názvem, ovšem obdobným významem. Při odlišení obou pojmů je vhodné vyjít z následujícího. Proces je specifický svou opakovatelností. Kávu nebo čaj si vaříme každý den a postupujeme stejným způsobem. Stejně tak směrnici pro plánování zpracováváme na dané časové období stále ve stejné posloupnosti činností a stejným způsobem a není rozhodující, zda ji zpracováváme letos nebo za 10 let. Samozřejmě za předpokladu, že nedojde k podstatné změně ve výchozích podmínkách a průběhu procesu. Naproti tomu projekt je jednorázový, nelze předpokládat, že někdy v budoucnu bude realizován projekt se stejnou posloupností a způsobem provádění činností a se stejným výstupem. Projekt tedy můžeme charakterizovat jako unikátní a jednorázový proces. Dalším podstatným rozdílem obou pojmů je, že procesy musí mít mezi sebou stanovenou jednoznačnou návaznost, tj. který proces předchází, který následuje (Grasseová a kol., 2008).

### 3.2.2 Projektové řízení

Základní pojem využívaný v rámci projektového řízení je **projekt**, který si definujeme jako **jedinečný proces** (soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy) sestávající z řady koordinovaných a řízených

**činností (nejmenší rozpoznatelná jednotka práce v procesu projektu) s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji (ISO 10006).**

Projektové řízení (project management) je plánování, organizování, řízení a controlling zdrojů organizace pro relativně krátkodobé cíle, které jsou stanoveny pro dosažení specifických cílů a záměrů.

Projektové řízení je také specifický obor managementu, který se zabývá teorií a praxí procesů spojených s inicializací, plánováním, realizací, kontrolou a ukončením projektů.

**Předmětem** projektového řízení je projekt nebo soubor subprojektů. **Výstupem** je soubor modelů, procesů, postupů, nástrojů a technik využívaných pro přípravu (nalezení příležitosti, výběr vhodného projektu a způsobu jeho realizace) a řízení projektu nebo souboru subprojektů. **Cílem projektového řízení** je dosáhnout úspěšného dokončení konkrétních projektových cílů a záměrů.

**Blíže je problematika rozpracována ve studijní opoře Management 3. část.**

### 3.2.3 Management kvality

Základní pojem využívaný v rámci řízení kvality je **JAKOST** neboli ekvivalentní pojem **KVALITA**. Norma ČSN EN ISO 9000:2006 definuje pojem kvalita neboli jakost jako **stupeň plnění požadavků souborem inherentních charakteristik**. Přičemž pojem **POŽADAVEK** je chápán jako „*potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné*“. **INHERENTNÍ CHARAKTERISTIKA** je pak **vlastnost, která je danému produktu, procesu, systému apod. vlastní**. Soubor těchto charakteristik pak umožňuje plnit požadavky.

Management kvality vznikl proto, aby bylo možné kvalitu nějakým způsobem řídit. V rámci normy ČSN EN ISO 9000:2006 je tento pojem definován jako „*koordinované činnosti provedení a řízení společnosti, pokud se týče kvality*“. Jak uvádí Nenadál a kol. (2008) může být těchto činností celá řada, lze je však rozdělit do čtyř hlavních skupin procesů managementu kvality (1) Plánování kvality. (2) Řízení kvality. (3) Prokazování kvality. (4) Zlepšování kvality – viz tabulku 4.

Tabulka 4 Skupiny procesů managementu kvality

Název skupiny procesů	Charakteristika
Plánování kvality	Soubor procesů, kterými se stanovuje, čeho chce podnik v budoucnosti

	v oblasti kvality dosáhnout, jakými metodami a zdroji.
<b>Řízení kvality</b>	Část managementu kvality operativního charakteru zaměřující se na plnění požadavků na kvalitu. Jedná se o samotné řízení výroby, řízení měřicích zařízení, nakupování atd.
<b>Prokazování kvality</b>	Oblast managementu kvality poskytující důvěru, že požadavky na kvalitu budou splněny. Taktéž operativního charakteru, zahrnuje všechny aktivity při posuzování a ověřování shody, včetně provádění auditů.
<b>Zlepšování kvality</b>	Činnosti, které vedou při současném uspokojování požadavků k dosažení nové, vyšší úrovně kvality produktů, procesů, služeb

*Zdroj: Nenadál a kol. (2008)*

Tyto čtyři skupiny procesů a požadavků nemohou ve společnostech fungovat bez vzájemné koordinace a souladu v rámci systémů managementu kvality.

**Systémy managementu kvality (SMK)** jsou součástí systémů řízení společnosti. SMK můžeme chápat jako návod pro chování společnosti v oblasti managementu kvality a uspokojování potřeb zákazníků a zainteresovaných stran. Nejedná se o neměnný systém, musí se přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu či změnám v požadavcích zákazníků. SMK je jen prostředek na zavedení systematického přístupu k řízení dané oblasti podnikání, bez podpory vrcholového vedení a zapojení zaměstnanců společnosti nevede k automatickému zlepšování kvality produktů a procesů.

Aby byly společnosti schopny konkurovat a zachovaly si dobrou ekonomickou výkonnost, musí využívat stále efektivnějších a účinnějších systémů zabezpečování kvality.

Tři koncepce systémů managementu kvality stejně tak jako principy managementu kvality jsou objasněny v kapitole řízení kvality v organizaci.

### **3.3 Integrované systémy řízení**

V dnešní vysoce konkurenční době společností nestačí jen řídit kvalitu prostřednictvím systému managementu kvality, ale připojují se i další požadavky, např. na ochranu životního prostředí pomocí environmentálního managementu, na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, na bezpečnost informací. Pokud by tyto požadavky byly zabezpečovány autonomními systémy řízení, bylo by to pro velké množství společností nákladné. Proto se stále častěji využívá tzv. integrovaných systémů managementu (Nenadál, 2005).

Za integrované systémy řízení se považují systémy, které vznikají sjednocením dílčích subsystémů, které byly a jsou v organizacích zaváděny postupně na základě aplikace požadavků a doporučení mezinárodně uznávaných standardů. Nejčastěji jsou východiskem certifikované systémy managementu kvality. Což je zdůvodňováno zejména zkušenostmi z



jednotlivých organizací, které ukázali, že právě zásluhou dodržování mezinárodních standardů byl do organizací vnesen určitý řád. Díky tomu se již tolik nepreferuje operativní řízení před strategickým řízením a společnosti své zdroje a úsilí vynakládají s patřičným ekonomickým efektem. Sjedením dílčích subsystémů řízení (systém managementu kvality, systém managementu environmentu, systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci atd.) vzniká jediný a dobře fungující systém řízení organizace (Nenadál a kol., 2008). Do ISM mohou být však zapojeny i systémy kontrolingu, systémy IT, management rizik, hodnotový management nebo oborové systémy managementu např. pro automobilový průmysl (ISO/TS 16949). Základ je tvořen procesním modelem podle ISO 9001:2006.

Všechny normy, podle kterých se systémy zavádí a následně certifikují, mají řadu společných rysů, nabízí se tedy možnost systémy vzájemně propojit. Integrace může být jak v rovině organizační, tak v rovině dokumentační, kontrolní, apod. Impulsem k integraci může být i zjednodušení, stejně tak jako časová úspora ve srovnání s provozováním izolovaných systémů.

Hlavní argumenty hovořící ve prospěch integrovaného systému řízení (Nenadál a kol., 2008):

- Redukce mnohých duplicitních činností v organizaci (např.: odděleně vykonávané interní audity).
- Harmonizace a sjednocení struktury a formátů dokumentů v organizaci.
- Zvýšení úrovně znalostí o systému řízení organizace a jeho procesech včetně vazeb a vzájemné posloupnosti procesů a činností.
- Jednoznačné definování odpovědností a zejména pravomocí pro různé skupiny zaměstnanců.
- Vyšší důraz na řízení prostřednictvím analýzy a redukce nejrůznějších rizik, nejenom těch bezpečnostních.
- Dosahování synergických efektů implementace projektů neustálého zlepšování v rámci celé organizace.
- Snaha o zvyšování celkové výkonnosti organizace, nejenom výkonnosti měřené ukazateli.

Stěžejní část integrovaného systému řízení tvoří dokumentace společnosti. Dokumentace v případech opakujících se procesů definuje postup jejich provádění a funguje jako standardizační prvek v rámci organizace. Přínosem je také jasné vymezení odpovědnosti a pravomocí a

zabezpečení efektivnosti vynakládaných prostředků. V obsahu dokumentace je uchováno know-how firmy. Je žádoucí, aby dokumentace neobsahovala pouze data, ale aby byly zahrnuty i vazby mezi daty, což vytváří informace. Jako užitečné se jeví i zahrnutí zkušeností a znalostí. Lze rozlišovat dva základní typy dokumentace organizace – operativní a systémovou dokumentaci.

*Operativní dokumentace* popisuje a zaznamenává především okamžité manažerské rozhodnutí, opatření, nařízení, sdělení příslušného vedoucího pracovníka, např. generálního ředitele, jednatele či předsedy představenstva apod.

*Systémová dokumentace* se používá pro standardizaci určitých činností, procesů či postupů. Může mít podobu organizačně řídicích dokumentů, které upravují různé činnosti technicko-hospodářského charakteru (například příjem obchodního případu, zásobování, metrologii, organizaci nebo podpisová práva, řešení stížností a reklamací) a mívá různé názvy – řády, směrnice, postupy. Další podobou systémové dokumentace jsou provozně-technické dokumenty, které upravují provozní technické či transformační činnosti. Týkají se hlavních výkonů organizace, např.: u výrobní organizace se může jednat o výrobní výkresy, technologické, montážní, kontrolní postupy a různé pracovní instrukce.

Obsah systémové dokumentace bývá určován příslušnými standardy a stanovuje následující dokumenty (Nenadál a kol., 2008):

- Prohlášení o politice a cílech systému řízení;
- Příručka systému řízení pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení procesů;
- Postup pro řízení dokumentů;
- Postup pro řízení záznamů;
- Postup pro řízení neshodného produktu;
- Postup provádění interních auditů;
- Postup pro opatření k nápravě;
- Postup pro preventivní opatření;
- Záznamy požadované příslušnými normami.

Standardy, které určují základní systémovou dokumentaci integrovaného systému řízení, jsou uvedeny v tabulce 5.

**Tabulka 5 Základní systémové dokumenty pro integrovaný systém řízení**

<b>Přístup</b>	<b>Normy</b>
Management jakosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ČSN EN ISO 9001:2009 Systém managementu jakosti – Požadavky</li> <li>• ČSN EN ISO 9004: 2010 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístupy managementu kvality</li> </ul>
Environmentální management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ČSN ISO 14001:2005 Systém environmentálního managementu – Požadavky s návodem k použití</li> <li>• ČSN ISO 14004:2005 Systém environmentálního managementu – Všeobecná směrnice k zásadám systémům a podpurným metodám</li> </ul>
Management bezpečnosti a ochrany zdraví	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OHSAS 18001 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky</li> <li>• OHSAS 18002 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – směrnice pro zavádění OHSAS 18001</li> </ul>
Sociální odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SA 8000:2001 Social Accountability (není norma, jedná se o volně stažitelný dokument)</li> <li>• ISO 26000 Guidance on Social Responsibility</li> </ul>
Management lidských zdrojů	ČSN ISO 10015 Management jakosti – Směrnice pro výcvik
Management bezpečnosti informací	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ČSN ISO/IEC 27001:2006 Informační technologie: Bezpečnostní techniky – Systémy managementu bezpečnosti informací – Požadavky</li> <li>• ČSN ISO/IEC 17799:2006 Informační technologie – Bezpečnostní techniky – Soubor postupů pro management bezpečnosti informací</li> </ul>
Auditování systémů managementu	ČSN EN ISO 19011:2003 Směrnice pro audit systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu
Dokumentování systémů managementu	ČSN ISO/TR 10013:2002 Směrnice pro dokumentaci systému managementu jakosti
Management rizik	ČSN ISO 31000:2010 Management rizik - Principy a směrnice
Systém managementu služeb IT dle ISO/IEC 20000:2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ČSN ISO/IEC 20000 -1 Informační technologie - Management služeb – část 1: Specifikace</li> <li>• ČSN ISO/IEC 20000 -2 Informační technologie - Management služeb – část 2: Soubor postupů</li> </ul>

*Zdroj: Nenadál (2008)*

### 3.3.1 Systém environmentálního managementu

**Tato část byla zpracována s využitím publikace Nenadál (2008).**

Environmentálním managementem je myšleno řízení péče o životní prostředí. Nejedná se však pouze o legislativou dané limity a koncové technologie, společnost totiž musí uplatnit proaktivní přístup, kdy sama aktivně hledá cesty, kterými by dopad svých činností na životní prostředí neustále snižovala. Podstatou je zabudování aspektů ochrany životního prostředí stávajícího řídicího systému organizace na všech jeho úrovních.

Základem se stala strategie prevence (princip prevence, princip opatrnosti a princip integrace). Vždy je jednodušší a levnější předcházet škodám na životním prostředí, než je pak náročně

likvidovat. Primárně má být považováno za nebezpečné vše, pokud není prokázáno, že to nebezpečné není. Princip integrace vede k integrálnímu přístupu k řešení problémů.

Pro konkrétní zavádění environmentálního manažerského systému v organizaci lze používat různých nástrojů. Mezi dva uznávané systémy řízení environmentu patří:

- EMAS – environmentální systémy řízení podle nařízení evropského parlamentu a rady ES č. 761/2001
- Environmentální systém řízení podle mezinárodní normy ISO 14001

Základy koncepce systému řízení environmentu neboli modelů čistší produkce tvoří tyto principy (Nenadál, 2008):

- **Vůdcovství a závazek vedení** – vedoucí pracovníci organizace se zavážou k vytvoření a komunikaci jasných a konzistentních strategií, které zahrnují zapojení všech organizačních úrovní společnosti.
- **Motivace zaměstnanců** – motivací zaměstnanců napříč organizací může firma dosáhnout vynikajících výkonů. Je potřeba hledat vhodné prostředky motivace, například pomocí školení, či zvyšování technických dovedností.
- **Prevence znečištění** – zahrnuje praktiky, které sníží nebo zamezí vzniku znečišťujících látek přímo u zdroje (např.: zvýšení efektivity využívání surovin, energií, vody...).
- **Recyklace, znovupoužití a rekuperace** (opětovné získávání) – pokud se nepodaří vzniku znečištění nebo odpadů předejít, musí být vzniklé odpady pokládány za možné zdroje, které mohou být přeměněny na užitečné výrobky nebo vedlejší výrobky pomocí recyklace.
- **Energetická účinnost** – znamená využívání energií účinněji bez negativního ovlivnění objemu výroby nebo její kvality.
- **Ekonomická udržitelnost** – podniky mohou přežít nebo dosáhnout přiměřené konkurenceschopnosti, jestliže získají ekonomickou udržitelnost. Prevencí znečištění, energetickou účinností a recyklací se významně sníží vstupy a nevýrobové výstupy z procesů, čímž vzrostou ekonomické zisky.
- **Společenská odpovědnost** – integrovaný přístup k čistší produkci vytváří nový kapitál a zaměstnanost, zlepšuje lidské zdraví a kvalitu života.

- **Trvalé zlepšování** – neustálé zlepšování znamená získat a sdílet znalosti pro maximalizaci učení se mezi organizacemi a uvnitř organizace a mít výhled do budoucnosti.

### 3.3.2 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Jedním ze základních atributů činností člověka v pracovním prostředí je bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP). Některé pracovní činnosti jsou náročnější na duševní soustředěnost, jiné zase například na fyzickou zdatnost. Nebezpečí je však přítomno všude a je neodstranitelné, proto je nezbytné, aby při řízení kterékoli činnosti byl problém chápán v celé jeho šíři.

Ochrana a zachování zdraví je nejen jednou ze základních existenčních potřeb člověka a společnosti, ale i důležitým zdrojem ekonomického růstu. Ve vyspělých zemích je zdraví stále více chápáno jako společenská hodnota i jako nedílná součást národního bohatství. Úroveň řízení této oblasti je indikátorem úspěšnosti podnikového managementu a významně ovlivňuje jak image firmy, tak i její ekonomické výsledky a celkovou konkurenceschopnost.

Při sestavování nezbytných opatření pro bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků, se musí společnost řídit obecnými principy prevence. Zásadami systému managementu BOZP jsou:

- vyhnout se rizikům;
- zhodnotit rizika, kterým se nemůžeme vyhnout;
- zlikvidovat rizika u zdroje;
- přizpůsobit práci člověku ne obráceně;
- přizpůsobit se technickému pokroku;
- nahrazovat nebezpečné činnosti bezpečnými;
- rozvíjet celkovou preventivní politiku;
- dávat přednost kolektivní ochraně před ochranou individuální;
- stanovit odpovídající bezpečnostní pokyny.

Mnoho úrazů je způsobeno chybou člověka, který nedodržuje stanovená bezpečnostní opatření. Mnoho úrazů se však stalo i tam, kde tyto zásady byly respektovány a dodržovány. Hlavní myšlenkou řízení rizik je nejen snižování počtu nežádoucích událostí, ale i vytváření takových podmínek, které, když už k nežádoucí události dojde, efektivně sníží její negativní následky.

Mnoho firem proto využívá výhody integrovaného managementu. Jednou z nejznámějších norem je British standard BS 8800. Tato britská norma je jakýmsi standardem, dle kterého lze úspěšně provádět management BOZP (českým ekvivalentem jsou ISO normy řady 18000) (Nenadál, 2008).

### 3.3.3 System řízení bezpečnosti informací

Informace jsou významným objektem zájmu společnosti, protože bez nich nelze činit úspěšné akty řízení (rozhodování, plánování, organizování, motivování a kontrolu). Informace musí být kompletní, tzn. objektivní, úplné, včasné dodané adresátovi, trvale aktualizované, uživateli přístupné a ekonomicky únosně získávané.

Základem pro funkční ochranu vlastních informací je vždy systém, v rámci kterého jsou prováděny veškeré bezpečnostní operace ve spojení se:

- získáváním,
- kontrolou,
- zpracováním,
- užitím,
- aktualizací,
- ukládáním a
- skartací dat.

V současnosti je jedním z nejpropracovanějších a funkčních systému bezpečnosti informací v organizaci soubor metodických norem BS ISO/ITEC 17799:2000, které spolu s kritériální normou ČSN BS 7799-2:2002 umožňují tvorbu systému řízení bezpečnosti informací (ISMS – Information Security Management System) (Nenadál, 2008).

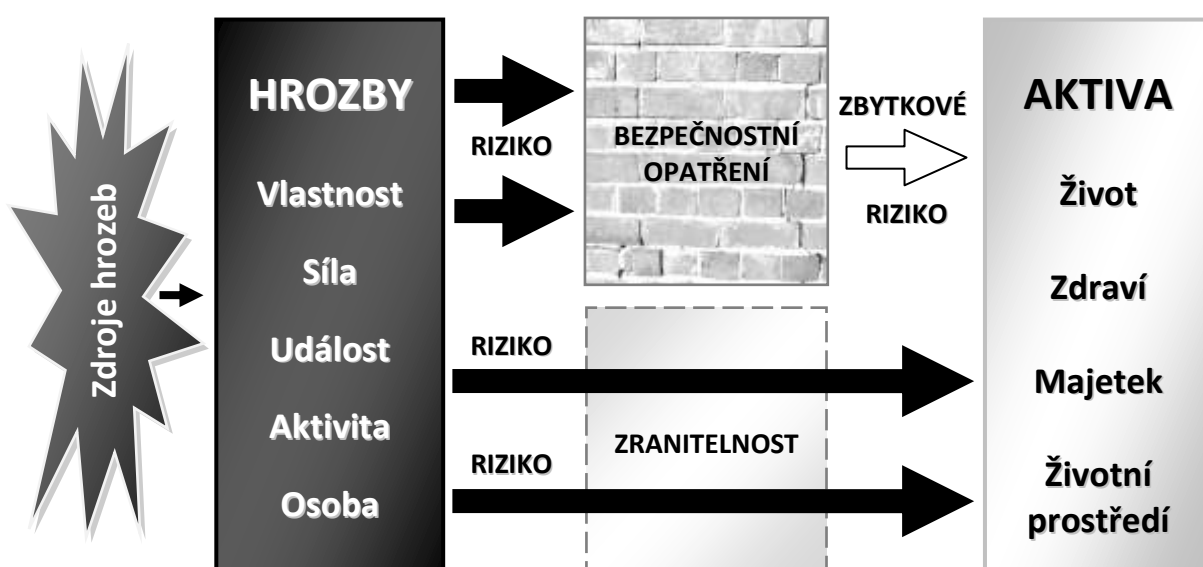
### 3.3.4 Řízení rizik (Risk Management)

**Tato část byla zpracována s využitím publikace Graseová ed. (2013).**

**Riziko** vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva a je vyjadřováno kombinací (resp. součinem) pravděpodobnosti výskytu mimořádné události a jejího dopadu na dané aktivum. Riziko můžeme tedy chápat jako kvantifikaci působení hrozby na aktivum. Rovněž můžeme konstatovat, že riziko je možnost, že při zajišťování činnosti organizace s určitou

pravděpodobností nastane určitá mimořádná událost s následnými nežádoucími dopady na plnění schválených záměrů a cílů této organizace.

Vztah mezi základními termíny v oblasti řízení rizik je znázorněn na obrázku 8. Stěžejním prvkem problematiky řízení rizik jsou aktiva, resp. chráněné zájmy organizace. Tyto chráněné zájmy jsou ohrožovány vnějšími a vnitřními hrozbami a tyto hrozby jsou aktivovány zdroji hrozeb, tj. vnějšími činiteli nebo vnitřními prvky organizace. Podstatou hrozby je využit zranitelností organizace, překonat bezpečnostní opatření a působit na aktivum, kde způsobí škodu. Riziko je pak kvantifikací působení hrozeb na aktiva a zbytkové riziko představuje riziko, které stále zůstává i po zavedení bezpečnostních opatření.



Obrázek 8 Vztah mezi základními termíny v oblasti řízení rizik

Zdroj: Grasseová ed. (2013)

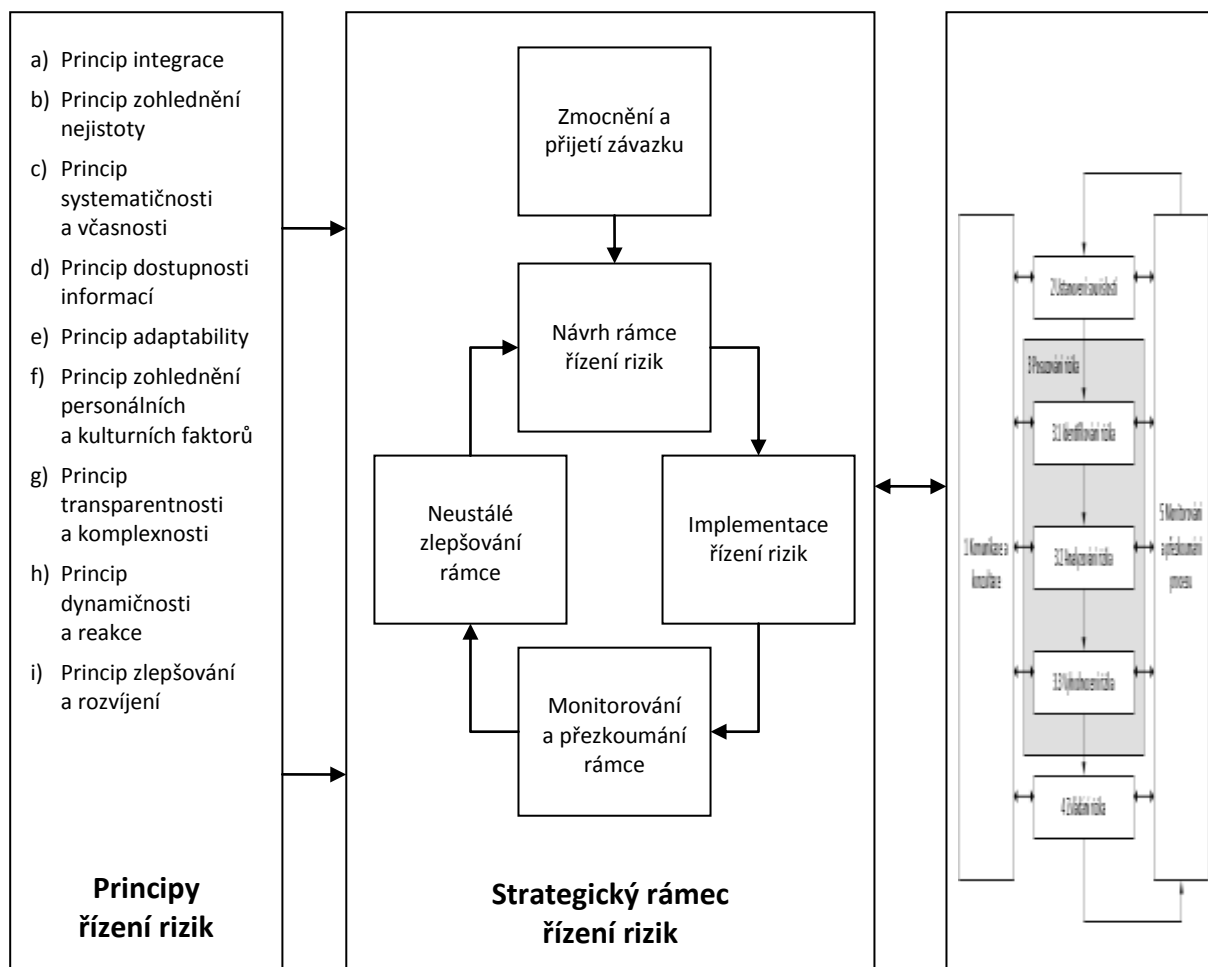
Řízení rizik je proces, při němž se organizace nebo subjekt snaží zamezit působení existujících nebo předpokládaných hrozeb a navrhuje řešení, která mají prostřednictvím vhodných bezpečnostních opatření minimalizovat závažnost dopadu nebo pravděpodobnost výskytu mimořádných událostí.

Pokud je řízení rizik implementováno a udržováno integrovaným způsobem, poskytuje organizaci mnoho výhod. Jedná se např. o podporu proaktivního způsobu řízení oproti reaktivnímu, zlepšení identifikace příležitostí a hrozeb, zlepšení finančního vykazování, zlepšení firemního vedení, zvýšení důvěry a jistoty zainteresovaných stran, zlepšení systému kontroly, zefektivnění alokace a využívání zdrojů pro zvládání rizik, zvýšení operační účinnosti a výkonnosti, zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci, zvýšení vzdělanosti zaměstnanců či minimalizaci možných ztrát organizace.

Řízení rizik zabezpečuje organizaci schopnost vhodně reagovat na rizika, která ji ovlivňují. Pomáhá tak organizaci vyvarovat se neúčinných a nevhodných reakcí na riziko, které mohou zbytečně bránit legitimním činnostem či narušovat alokaci zdrojů. Aby bylo řízení rizik v organizaci efektivní, mělo by být integrovanou součástí informačních procesů a celkového řízení, politiky, filozofie a kultury organizace. Stejný přístup k řízení rizik může být přijat pro všechny činnosti organizace zahrnující projekty, přesně vymezené funkce, aktiva a produkty nebo činnosti. Takovýto přístup totiž posiluje vazbu mezi těmito činnostmi a celkovými cíli organizace.

V některých oblastech řízení rizik, jako např. v oblasti bezpečnosti, lidského zdraví a životního prostředí, jsou zaváděna kritéria, která odrážejí averzi k negativním důsledkům. Taková kritéria mohou být také obsažena v zákonných požadavcích či mezinárodních normách. Aplikace níže popsaného obecného přístupu k řízení rizik (viz obrázek 9), tzn. principů, strategického rámce a procesu řízení rizik, napomáhá zajistit, že tato kritéria budou identifikována a aplikována, což organizaci zpětně napomáhá dodržovat zákonné požadavky a mezinárodní normy, jakož i zvýšit výkonnost organizace.





Obrázek 9 Vztah mezi principy, strategickým rámcem a procesem řízení rizik

Zdroj: Upraveno podle ČSN ISO 31000:2010

Jedním z předpokladů efektivního řízení rizik v organizacích veřejného i soukromého sektoru je dodržování principů, které tvoří základní pravidla pro řízení rizik na strategické i provozní úrovni organizace. Těmito principy jsou:

### a) Princip integrace

Řízení rizik musí být nedílnou součástí procesů a projektů realizovaných v organizaci, čímž umožňuje dosahování jejích cílů. Řízení rizik je rovněž součástí rozhodovacího procesu, čímž napomáhá řídicím subjektům učinit informovaná rozhodnutí.

### b) Princip zohlednění nejistoty

Řízení rizik se přímo zabývá nejistotou, povahou této nejistoty a způsobem, jak může být tato nejistota řešena.

### c) Princip systematičnosti a včasnosti

Systematický a včasný přístup k řízení rizik přispívá k účinnosti a k uceleným, porovnatelným a spolehlivým výsledkům.

**d) Princip dostupnosti informací**

Vstupy do procesu řízení rizika musejí být založeny na kvalitních dostupných informačních zdrojích, jako např. zkušenosti, monitorování a měření, pozorování, předpovědi či na odborném názoru.

**e) Princip adaptability**

Řízení rizik musí být přizpůsobeno externím a interním souvislostem (prostředí) organizace a druhům rizik. Podle druhů rizik se pak mohou lišit navrhovaná opatření pro zvládnutí rizik.

**f) Princip zohlednění personálních a kulturních faktorů**

Řízení rizik musí brát v úvahu lidské a kulturní faktory tím, že zkoumá požadavky, očekávání a vliv externích a interních zainteresovaných stran.

**g) Princip transparentnosti a komplexnosti**

Adekvátní a včasné zapojení zainteresovaných stran, především pak řídicích pracovníků na všech úrovních organizace, zabezpečuje, že řízení rizik zůstává věcné, aktuální, transparentní a komplexní.

**h) Princip dynamičnosti a reakce**

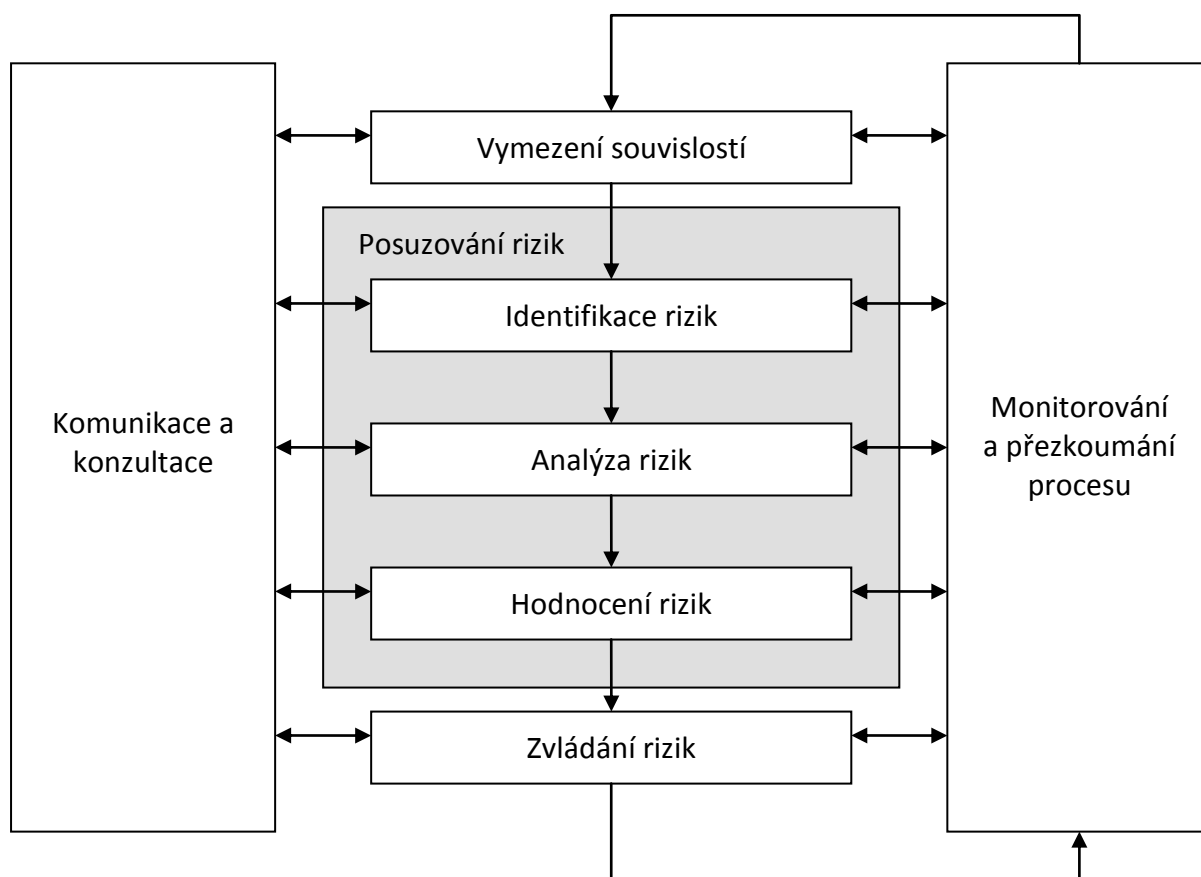
Řízení rizik musí být dynamické, aby prostřednictvím monitorování a přezkoumávání bylo možné nepřetržité vnímání změn a včasné reakce na ně.

**i) Princip zlepšování a rozvíjení**

V organizace musejí být vyvíjeny a implementovány také nové strategie pro zvyšování vyzrállosti systému řízení rizik, což umožňuje neustálé zlepšování a rozvoj organizace.

**Proces řízení rizik**

Proces řízení rizik musí být nedílnou součástí řízení organizace, musí být zakotven v kultuře a praxi organizace a musí být uzpůsoben jejím procesům. Proces řízení rizik sestává z pěti základních subprocessů (viz obrázek 10), kterými jsou komunikace a konzultace, vymezení souvislostí, posuzování rizik (zahrnuje identifikaci, analýzu a hodnocení rizik), zvládnutí rizik a monitorování a přezkoumání procesu. Tyto činnosti jsou blíže popsány např. v Grasseová ed. (2013).



Obrázek 10 Proces řízení rizika

Zdroj: Upraveno podle ČSN ISO 31000:2010

### 3.4 Základní a doporučená literatura

Vzhledem k tomu, že literatura řešící komplexně tuto problematiku neexistuje, studenti si prostudují tuto kapitolu a následně kapitoly následující.

### 3.5 Otázky a úkoly k ověření pochopení problematiky

- A) Objasněte pojem proces, projekt a kvalita.
- B) Charakterizujte procesní řízení, projektové řízení a řízení kvality.
- C) Popište smysl a význam integrovaného systému řízení a z jakých podsystémů se může skládat.

## 4 PROCESNÍ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ ORGANIZACE

### 4.1 Studijní cíl

Po prostudování této kapitoly student umí:

- diskutovat základní charakteristiky pojmu proces – jeho kontext;
- charakterizovat jednotlivé fáze procesního řízení, výhody a cíl procesního řízení.

**Tato kapitola vychází převážně z literatury Grasseová a kol. (2008) není-li uvedeno jinak.**

### 4.2 Vymezení pojmu proces a jeho charakteristik

Základním objektem zkoumání a aplikování procesního řízení je při procesním přístupu „proces“. Proces tedy chápeme jako primární stavební prvek procesního přístupu. Základním předpokladem pro správné chápání procesu je jeho přesné vymezení.

V odborné literatuře se setkáváme s celou řadou definic pojmu proces. Většina definic pojmu proces více nebo méně rozvádí definici procesu dle ČSN EN ISO 9000:2006, ve které se uvádí, že **proces** je „*soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy*“. My budeme tento pojem chápat v následujícím významu: **Proces je opakující se** soubor vzájemně souvisejících činností, které jsou realizovány v regulovaných podmínkách a využívají zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy (pro vytváření přidané hodnoty), které mají svého zákazníka. Vstup/y představuje vždy definovanou vstupní veličinu (zadání) a výstup pracovní výsledek činnosti. Vstup, respektive výstup je ve formě výrobku či služby. Všechny ostatní vstupující veličiny (pracovníci, materiál, technika, pomůcky atd.) jsou zdroje. Zdroje tedy využíváme k tomu, abychom mohli vytvořit přidanou hodnotu a přeměnit vstupy na výstupy. Zákazník je subjekt, kterému je výstup procesu určen, respektive předán. Subjektem v tomto pojetí může být osoba, organizace nebo proces, který následuje po procesu, jehož výstup využíváme. Proces vyjádřený ve formě schématu je uveden na obrázku 7 (předcházející kapitola).

Nyní se podíváme na jednotlivé charakteristiky procesu. Základní charakteristiky procesu jsou determinovány následujícími pojmy, které využíváme při popisu kontextu procesu, tedy základních informací o něm – viz tabulka 6.

Stanovení **cíle procesu** a **měřitelných ukazatelů** jeho naplnění je velice důležité. Musíme vědět k čemu má proces směřovat, tedy znát cíl a jak se procesu daří cíl plnit, tedy ukazatel (ekvivalentní pojmy jsou metrika, indikátor). Neméně důležité je to, aby cíl procesu přispíval k naplnění cíle a poslání organizace jako celku. Lépe řečeno aby přispíval k plnění cíle vyššího řádu. Z uvedeného nám vyplývá, že definice cílů musí začít na úrovni nejvyššího managementu společnosti. Vedení společnosti má vizi – ví, čeho chce dosáhnout, stanoví strategické cíle a určí strategii, tedy cestu pro dosažení cílů. Tuto strategii musí rozpracovat do cílů pro nižší stupně řízení a takto se cíl organizace konkretizuje až do cílů jednotlivých procesů. To pak znamená, že zaměstnanci vědí, co mají dělat, jaký je cíl jejich snažení a vědí, proč to mají dělat. Tedy, že to je součástí strategie pro dosažení cílů organizace. Tato orientace na cíle pak znamená, že vše (např. plánování, poskytované služby, kontroling, výkaznictví, péče o lidské zdroje) musí být hodnoceno z hlediska příspěvku k dosažení celkového cíle společnosti.

**Regulátory řízení** (dokumentované znalosti) - „trvale platná“ závazná pravidla. Při provádění procesu je nezbytné je respektovat (dodržovat). Jsou to zejména: zákony, vyhlášky, normy, rozkazy (INA) apod.

**Vstupy** se využívají při spuštění procesu. Vstupy do procesu jsou získávány z výstupů předcházejících procesů a/nebo od dodavatelů. Ke vstupu do procesu je přidána hodnota, respektive je zpracován do výstupu procesu. Rozdíl mezi vstupy a zdroji je ten, že zdroje jsou využívány pro přeměnu vstupů na výstupy.

**Výstup** je výsledkem procesu, tzv. výkonem a tento výsledek je předán zákazníkovi. Výstup je ve formě výrobku nebo služby.

**Zákazník** procesu je subjekt, kterému jsou výsledky procesu určeny. Subjektem může být osoba, organizace nebo následující proces. Zákazníky členíme v obecné rovině na interní a externí. **Interním zákazníkem** je organizační prvek nebo složka v rámci dané organizace, **externím zákazníkem** je pak v případě ozbrojených sil veřejnost ČR a zainteresované strany jako např. parlament, vláda, NATO, EU, OSN. Interní zákazník výsledky jiného procesu využívá jako vstupy do procesu, který sám provádí. Zákazník je tedy tzv. odběratel výstupu procesu.

**Proces** má vždy jasně **vymezený začátek, probíhající činnosti, konec a rozhraní** – návaznost na ostatní procesy. **Výstup** z předcházejícího procesu musí být shodný se **vstupem** do následujícího procesu. Je tedy nutné detailně analyzovat reálné výstupy z procesu s výstupy požadovanými.

Za **zdroje** využívané pro přeměnu vstupů do procesu na výstupy jsou považovány materiál, technologie, finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas.

**Vlastník** procesu (ekvivalentními pojmy jsou majitel nebo správce) je osoba (zpravidla vedoucí zaměstnanec), která má odpovědnost za dosahování cílů procesu a jeho dlouhodobého efektivní fungování, monitorování výkonnosti procesu (včetně plnění definovaných ukazatelů a sledovaných cílů), správu, systematické zlepšování a řešení problémů v průběhu procesu. Vlastník procesu disponuje nejenom odpovědností, ale i dostatečnou pravomocí. Přičemž je odpovědnost chápána ve vztahu k výsledku procesu, nikoliv pouze k vykonávaným činnostem.

Proces charakterizovaný jako soubor činností se zpravidla **opakuje** – buď periodicky za určitý časový interval nebo při určitém požadavku.

**Činnost** je chápána jako ucelený sled pracovních úkolů (úkonů), které jsou vykonávány zpravidla v rámci jedné organizační jednotky (např. oddělení, katedra, odbor, útvar apod.) a mají na výstupu jeden měřitelný výrobek/službu, kterému lze jednoznačně přiřadit spotřebu jednoho primárního zdroje, *např. spotřebu konkrétního materiálu včetně režie* (Basl, J., Tůma, M., Glasl, V., 2002). **Proces je tedy přirozená návaznost pracovních činností napříč organizační strukturou.**

Tabulka 6 Příklad popisu kontextu (charakteristik) procesu

Charakteristika procesu	Popis
Název procesu	Provádění výuky a výcviku k získání řidičského oprávnění skupiny B
Cíl procesu	Poskytnout kvalitní přípravu na zkoušku z odborné způsobilosti k řízení vozidla skupiny B
Ukazatele procesu a cílové hodnoty (parametry)	Úspěšnost u zkoušky Předpisy o provozu na pozemních komunikacích – optimálně 100% (min. 85%) Úspěšnost u zkoušky Ovládání a údržba vozidla – optimálně 100% (min. 80%) Úspěšnost u zkoušky Řízení motorových vozidel – optimálně 100% (min. 87%) Spokojenost s výukou – min. 82% Spokojenost s výcvikem – min. 89%
Regulátory procesu	Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu), Předpis č. 31/2001 Sb., Vyhláška Ministerstva dopravy a spojů o řidičských průkazech a o registru řidičů
Vstup procesu	Lidé žádající (podali žádost) o řidičské oprávnění, kteří splňují podmínky (VĚK, ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOST, POBYT NA ÚZEMÍ ČR)
Dodavatel vstupu	Vlastní iniciativa/zaměstnavatel
Výstup procesu	Lidé, kteří prokázali odbornou způsobilost k řízení vozidla sk. B
Zákazník procesu	Žadatel o řidičský průkaz/zaměstnavatel
Následující proces	Vydání řidičského průkazu
Podpora informačních technologií	IS Řidičák – databáze studentů – sk. B
Zdroje procesu	Auto, pohonné hmoty, školitel, instruktor, komisař, test
Rozhraní procesu	Předchází podání žádosti o řidičské oprávnění, následuje vydání řidičského průkazu
Vlastník procesu	Majitel autoškoly
Kdo proces vykonává	Školitel, instruktor
Kdo proces řídí	Vedoucí školitel, vedoucí instruktor
Součinnost	Komisař
Trvání	3 týdny (min.) - x měsíců
Opakovanost	Dle požadavku

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3 Klasifikace procesů podle důležitosti

Členit procesy můžeme z různých hledisek. Nejčastěji uváděné a odborníky doporučované členění je z hlediska důležitosti a účelu procesu. Při použití členění podle důležitosti a účelu, nám toto členění umožňuje získat, základní přehled o procesech, z hlediska přidávání hodnoty pro externího zákazníka, ve vztahu k poslání organizace. Takto provedené členění se skládá,

ze tří základních kategorií procesů. První kategorií jsou procesy hlavní. V této kategorii jsou zařazeny všechny procesy, které naplňují důvod existence dané organizace. To znamená, že zabezpečují splnění poslání organizace. Druhou kategorií jsou procesy řídicí. Tato skupina procesů přímo navazuje na hlavní procesy a spadají do ní procesy manažerské, tedy ty procesy, které zabezpečují, že poslání je naplňováno kvalitně a v souladu s regulátory řízení. Třetí kategorií jsou podpůrné procesy, do nichž patří vše, co zabezpečuje samotný chod organizace.

Základní charakteristiky:

- **Hlavní/klíčové procesy** - vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka a jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, který představuje hlavní (klíčovou) oblast existence organizace. Hlavní procesy tedy přímo přispívají k naplnění poslání organizace.
- **Řídicí procesy** - určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a vytváří podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace.
- **Podpůrné procesy** - zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty (hmotné/nehmotné), ale přitom nejsou součástí hlavních procesů.

Důvod existence každé organizace je vždy charakterizován kategorií hlavních procesů. Jejich výkon, respektive výsledek je určen externímu zákazníkovi, tedy zákazníkovi mimo danou organizaci. Zatímco procesy řídicí a podpůrné obsluhují zákazníky interní, tedy pracovníky dané organizace, aby bylo možné zabezpečit kvalitní výkon hlavních procesů.

Příklad možného členění procesů Univerzity obrany podle jejich důležitosti je uveden v tabulce 7.

**Tabulka 7 Příklad členění procesů UO podle jejich důležitosti**

<b>Procesy UO podle jejich důležitosti</b>	<b>Oblasti procesů podle důležitosti</b>
Hlavní procesy	Výchovně vzdělávací oblast
	Vědecko-výzkumná oblast
Řídicí procesy	Oblast tvorby vnitřních předpisů a norem
	Oblast plánování činnosti a rozvoje UO
	Oblast volby orgánů UO a fakult
	Oblast Public Relations
Podpůrné procesy	Oblast lidských zdrojů
	Oblast financování
	Oblast logistiky
	atd.



Zdroj: Grasseová a kol. (2008)

#### **4.4 Kvalita procesu**

Moderní management soustředí svou pozornost nikoliv jen na hotový produkt (výrobek nebo službu), ale na průběžné sledování celého realizačního procesu. Kvalita procesu se skládá a je zároveň propojena s řadou mnoha dílčích aktivit a subjektů, mezi které patří – viz obrázek 11 (Veber, 2007):

- **Lidé**

V procesech je člověk (vykonavatel jednotlivých činností procesu) zásadním a také nejvíce problematickým prvkem. Nejde jen o jeho kvalifikaci, rozhodovací pravomoci, vhodné pracovní podmínky, ale i o chuť zapojit se. Jsou velké diference mezi tím, co člověk dělá, a tím, co by mohl dělat. Systém kvality lze koncipovat a zavést technicky, avšak jeho životaschopnost vyžaduje přeměnu na systém sociální, ve kterém bude docíleno zapojení a angažovanost všech zaměstnanců podniku.

Mluvíme zde o tzv. osobní kvalitě, jejíž rozvoj má svůj nesporný význam. Požadavky na zaměstnance se nachází v popisu funkčních míst. Osobní kvalita obsahuje plnění většího rozměru požadavků, jako jsou:

- odborné poznatky,
- praktické dovednosti a schopnosti (řešit problémy, učit se),
- komunikativnost,
- samostatnost,
- pružnost,
- schopnost týmové práce,
- disciplinovanost,
- charisma.

- **Stroje a nástroje**

Kvalita výrobních strojů, nástrojů a pomůcek je určena souborem požadavků na jejich způsobilost pro konkrétní proces a pro splnění znaků kvality produktů v jeho jednotlivých krocích. Způsobilost strojů, jak dosahují opakovaně cílových hodnot znaků, je možné sledovat a vyhodnocovat pomocí statistických metod. Blíže viz např. Grasseová a kol. (2013).

- **Materiály a pomocné přípravky**

Pro všechny části procesu (tj. jeho jednotlivé činnosti neboli daný pracovní postup) platí, že jejich kvalita je nezbytným předpokladem úspěchu konečného produktu. Pro zajištění kvality materiálových vstupů stanoví organizace pravidla pro nákup a uplatněním systému hodnocení dodavatelů si zvolí ty nejlepší. Rozpětí požadavků musí respektovat i možnosti realizačního procesu – zpracovatelnost materiálů, termíny bezproblémového skladování, uchování.

- **Prostředí**

Na kvalitu pracovního prostředí jsou vyžadovány dvě skupiny požadavků:

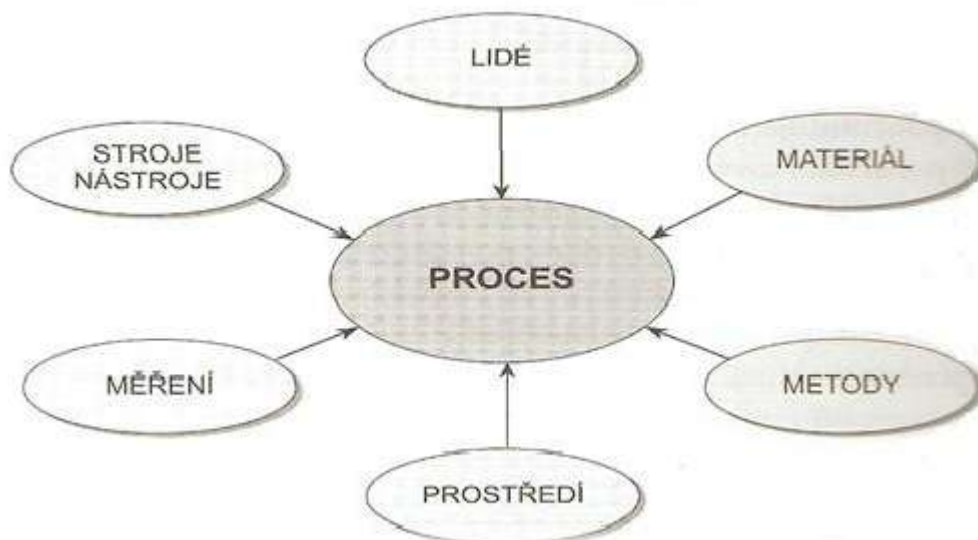
- požadavky na podmínky, které jsou v procesu nesmírně důležité pro splnění požadavků na produkt, patří sem například čistota a klimatické podmínky,
- požadavky na podmínky, které umožní zaměstnancům účast v procesech, například se jedná o dostatečné osvětlení, pořádek, potřebné nástroje.

- **Postupy**

Postupy stanoví, jak a kým mají být jednotlivé činnosti procesu realizovány. Nejčastěji jsou stanoveny v dokumentu, kterým se zaměstnanec řídí. Stanovený postup musí být hlavně reálný a musí vést k očekávanému výsledku.

- **Měření**

Zařízení určená k měření, zkouškám a kontrole, současně s postupy měření k ověřování hodnot dosahovaných parametrů, musí odrážet realitu. Požadovány jsou přesná měřidla, jejich správné použití včetně dodržení předepsaného postupu. Neustálé ověřování správnosti měřidel a jejich údržba je samozřejmostí.



Obrázek 11 Požadavky na kvalitu procesů

Zdroj: Veber (2007)

#### **4.5 Cíl procesního řízení a rozvoj a optimalizace organizace**

Podstatu procesního řízení definuje jeho cíl. Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka:

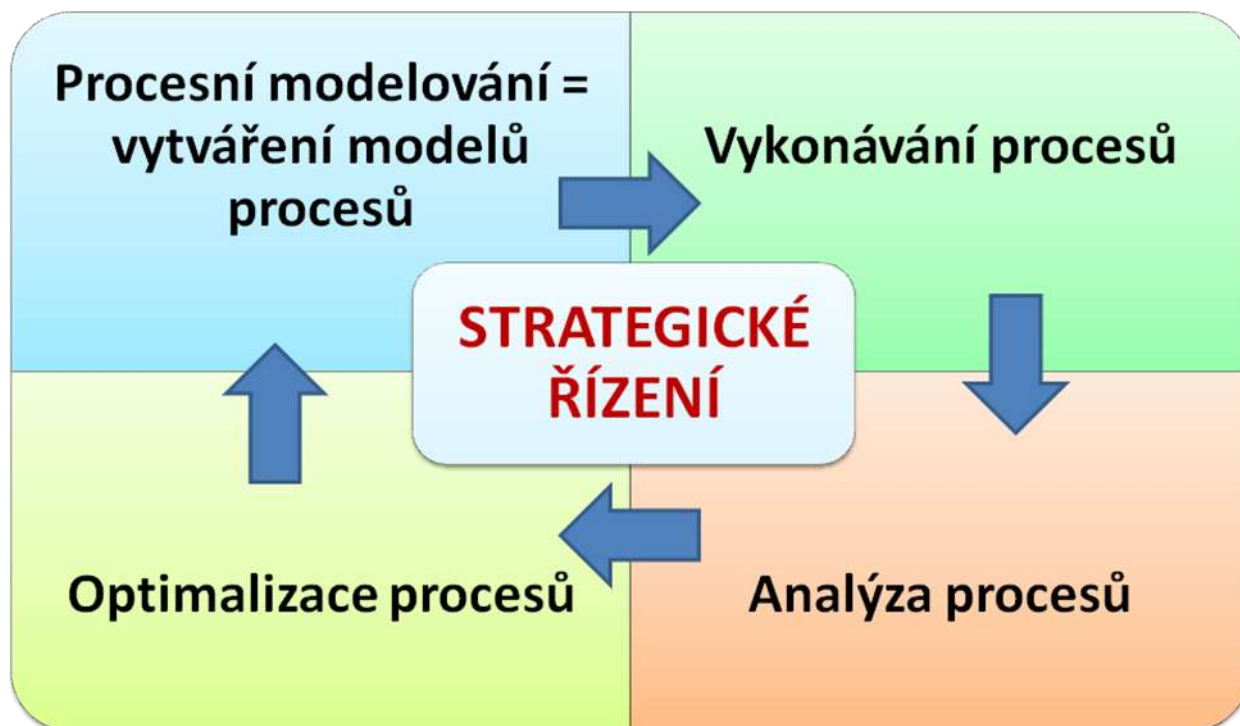
- **způsobem, který:**

- definuje pracovní postup (proces) jako ucelený sled činností napříč organizací;
- pro každý proces definuje jeho vstupy, výstupy a zdroje;
- definuje osobní zodpovědnost za proces i za každou činnost;
- nastavuje systém měření výkonnosti procesů;
- sleduje a vyhodnocuje každý proces;

- **tak, aby:**

- byla dodržována kvalita výsledků procesů daná měřenými ukazateli a jejich parametry;
- byly optimálně využívány dostupné zdroje;
- byla průběžně zvyšována výkonnost organizace dle předem známých a měřených ukazatelů.

Procesní řízení je tedy základ pro neustálé zlepšování. Důvod je ten, že procesy umožní lépe pochopit společnost, její chování, strukturu, potřeby a slabé stránky. Tyto znalosti umožňují chápat cesty jak společnost optimalizovat viz obrázek 12.



Obrázek 12 Procesní řízení v praxi

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5.1 Procesní modelování

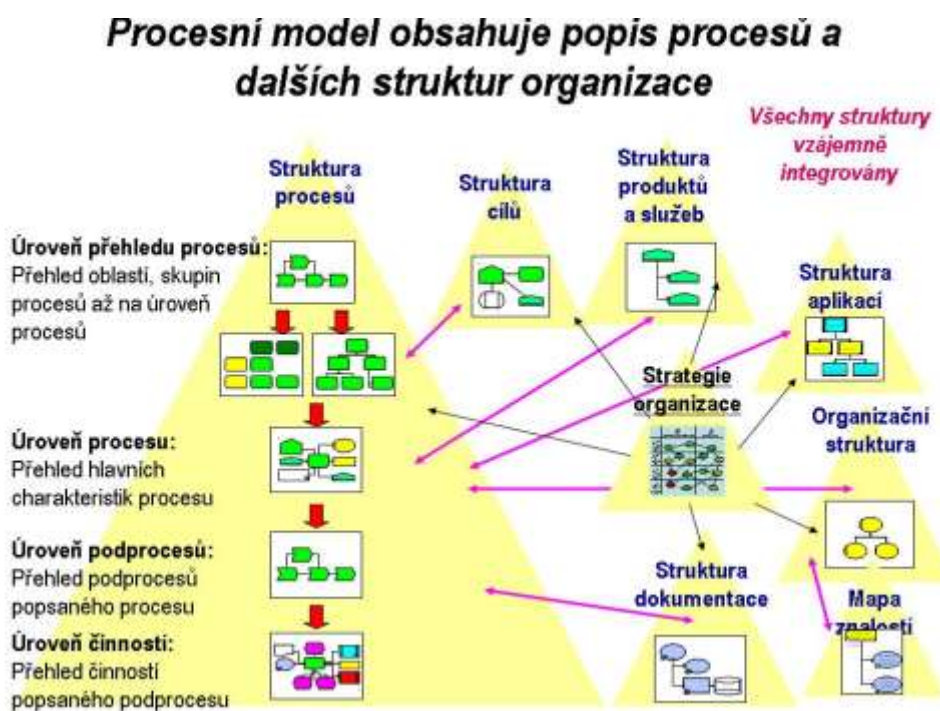
V modelu znázorníme to, co v dané situaci považujeme za podstatné a nejlépe znázorňující realitu. V modelování jde vždy o to, že do určité míry zjednodušeným a strukturovaným způsobem popisujeme realitu, abychom poté mohli přistoupit k jejímu zkoumání (Grasseová a kol., 2008).

V literatuře lze najít různé definice pojmu model, např. A. Veselý (2005, s. 28): „Model je zjednodušená reprezentace reality, ať už objektů nebo procesů, která vyzdvihuje prvky, které jsou z daného hlediska považovány za zvlášť důležité, a vzájemné vazby mezi těmito prvky.“

**Model procesu** znázorňuje informace, které nám slouží k tomu, abychom procesy mohly řídit. Model procesu je tvořen objekty, respektive prvky, které nám znázorňují podstatné informace o procesu. Vztah jednotlivých objektů znázorněných v modelu je vyjádřen vazbami. Vazby (vztahy) mezi objekty v modelech jsou různého typu dle reality. Proces

nemůžeme řídit, respektive řešit problémy, které se v jeho průběhu vyskytnou pokud mu nerozumíme. Model procesu nám tedy odpoví na všechny otázky, které se procesu týkají.

**Cílem procesního modelování** je vytvoření procesního modelu organizace nebo její části. Procesní model si můžeme charakterizovat jako strukturovaně uspořádané informace o všem, co se týká fungování organizace, tzn. o procesech, zdrojích, výstupech, tj. výrobcích a službách, dokumentaci, cílech organizace atd. Zaměstnanci zjišťují jaké vlastně jsou jejich procesy, kterými vytváří výstupy. **Účelem Procesního modelu** je podporovat s pomocí výše uvedených informací procesní řízení organizace, v rámci něhož umožňuje všem skupinám zaměstnanců organizace (od managementu až po řadové pracovníky) čerpat a využívat informace v modelu uvedené v jakýchkoliv souvislostech pro různé účely. Možnou strukturu procesního modelu znázorňuje obrázek 13.



Obrázek 13 Strukturu procesního modelu organizace (IDS Scheer, 2004)

Pro podporu zavádění a využívání procesního řízení lze využít celou řadu SW nástrojů. Základem popisu organizace je model její organizační struktury (organigram) a popis procesů (modely procesů)

Základním principem procesního modelování je **postup shora dolů**, tzv. top – down. To znamená začít od identifikace oblastí procesů. Každá oblast procesů se bez ohledu na to jestli spadá do kategorie procesů hlavních, řídicích nebo podpůrných, na nižší rozlišovací úrovni člení do jednotlivých skupin. Každá skupina procesů dané oblasti se následně člení na

jednotlivé procesy. Rozsáhlé a složité procesy je vhodné dále členit na subprocessy, respektive subprocessy. Nejnižší úroveň hierarchického rozkladu procesů jsou činnosti daného procesu. V případě, že se daný proces rozkládá na subprocessy, tak jsou jednotlivé činnosti vztaženy ke každému subprocessu, který probíhá v rámci procesu. U procesu, který se na subprocessy nerozkládá, jsou činnosti vztaženy přímo k procesu. Blíže viz Grasseová a kol. (2008).

**Proces**, který tvoří soubor činností, musí mít jednoznačně určené a popsané informace o jeho kontextu. **V rámci popisu kontextu (charakteristik) procesu popisujeme následující** základní informace o procesu: cíl procesu; rizika procesu; ukazatel výkonnosti; právní předpisy, normy, INA a standardy, kterými se řídí realizace procesu – regulátory řízení; vstupní a výstupní produkty - výkony - a s nimi spojené nosiče informací (dokumenty; datové, textové aj. soubory; data uložená v informačních systémech apod.); provádějící a spolupracující funkční místa; organizační prvky; řídicí a schvalující funkční místa a využívané funkce informačního systému. Příklad popisu kontextu procesu je uveden v tabulce 6.

### **Popis průběhu subprocessu (procesu)**

Popisujeme – li průběh činností hovoříme o jejich tzv. modelování. Modelování činností je metoda, která nám pomáhá porozumět tomu, jak ve skutečnosti subprocess (proces) funguje. Modelování činností používáme k popisu toho, jak věci vypadají (tzv. AS-IS modelování) a následně v rámci optimalizace pak jak je chceme provádět v budoucnu (tzv. TO-BE modelování).

Při modelování činností rozebíráme každý subprocess (proces) po částech na činnosti, které subprocess (proces) vytváří. Výsledkem je model procesu, který odráží způsob naší práce. Každý proces začíná nějakou událostí, která vyprovokuje nějakou činnost jejímž výsledkem je další událost, která spustí další činnost atd. Uvnitř subprocessu (procesu) se ale uvádějí pouze významné události nutné pro pochopení běhu procesu. Proces končí událostí, která charakterizuje stav po ukončení procesu. Sled činností tvoří tzv. kostru subprocessu (procesu).

Míra detailu rozkladu procesu na činnosti záleží na účelu procesní dokumentace. Čím větší detail, tím dražší je tvorba a údržba dokumentace. Příliš obecný popis činností má ale malou vypovídací hodnotu. Členění jednotlivých kroků subprocessu (procesu) na činnosti je možné provádět podle různých hledisek. V první řadě podle meziproduktů - činnosti subprocessu (procesu) produkují měřitelné a smysluplné meziprodukty. Tento způsob patří mezi nejosvědčenější. Další možností je popisovat průběh podle zúčastněných rolí - jedna činnost

je vykonávána jednou rolí (pracovní pozicí) nebo pracovním týmem. Lze využít také hledisko členění podle používaných dat - jedna funkce pracuje s jednou ucelenou množinou dat.

V praxi bývá obvyklé, že zaměstnanci zavádějící procesní přístup mají problém oprostit se od organizačního pohledu. Je vhodné nejdříve se soustředit pouze na činnosti, potřebné pro přeměnu příslušných vstupů na výstupy a nezabývat se při tom, kdo tyto činnosti vykonává.

Postup popisu průběhu subprocesu (procesu) je následující. Nejdříve si určíme událost/i spouštějící popisovaný subproces (proces). Poté popíšeme činnosti, která následuje po spouštějící/počáteční události. Provedeme definování výstupní události nebo události dané činnosti, jakým stavem je činnost ukončena – události u jednotlivých činností nemusí být znázorněny vždy, znázorňujeme pouze události významné a při větvení procesu. Pomocí logických operátorů vyjádříme vztah mezi výslednými událostmi. Opakujeme řetězení činností a událostí až po událost/stav, kterou proces končí – koncová událost procesu. Stanovíme rozhraní procesu – definuje návaznost daného subprocesu (procesu) na ostatní subprocesy (procesy), tedy který subproces předchází a který následuje.

Každá činnost znázorněná v modelu procesu, musí být kompletní se vstupy do této činnosti, s výstupy této činnosti, s regulací či omezeními (regulátory řízení) ve způsobu, kterým činnost provádíme a se zdroji využívanými činností při transformaci vstupů na výstupy. U jednotlivých činností procesu tedy popisujeme následující:

- **Organizační prvek, který činnost vykonává (provádí).** Těm činnostem kde to bylo logicky a metodicky vhodné, přiřadíme organizační prvky nebo funkční místa, které:
  - činnost řídí;
  - na činnosti spolupracují;
  - výsledek činnosti schvalují.
- **Vstupy (vstupní nosiče informací) nezbytné pro provedení činnosti, dokumenty, databáze.**
- **"Regulátory řízení", kterými se řídí realizace činnosti.**
- **Výstupy vytvářené činností, tedy co je konkrétně jejím výsledkem.**
- **Doba trvání činnosti.**
- **Funkce informačního systému (aplikace) podporující provádění činnosti.**

- Atd.

#### 4.5.2 Procesní analýzy

Smyslem procesní analýzy je nalézt nedostatky v procesech a možnosti jejich zlepšení. Procesní analýzu můžeme provádět pouze v případě, pokud jsme si reálně a srozumitelně namodelovali procesy. Analýza a vyhodnocení současných procesů slouží k identifikaci a analýze problémů v procesech (organizační bariéry, nedostatek informací, nejasná odpovědnost, atd.), identifikaci a analýze činností nepřidávajících hodnotu, analýze ztrátových časů v procesech a identifikaci možností rychlých změn.

**Proces můžeme analyzovat z různých hledisek s cílem určit potenciál pro zlepšení. Typy analýz:**

- Analýza z hlediska správnosti nastavení procesu (základní).
- **Analýza z hlediska věcné a logické správnosti procesu (základní).**
- Analýza variantnosti.
- Analýza činností nepřinášejících hodnotu.
- Analýza zákazníků.
- Analýza obsluhy.
- Analýza organizačních přerušení.
- Analýza prostorových přerušení.
- Analýza časových přerušení.
- Analýza informačních potřeb.
- Analýza chyb.

**Při realizaci analýzy z hlediska věcné a logické správnosti procesu se u analyzovaného procesu zjišťuje, zda existují:**

- činnosti, které nejsou nezbytné pro vytvoření výstupu procesu;
- zdrojově nebo časově náročné činnosti, které nepřidávají konkrétní hodnotu do výsledku procesu (studium podkladů, vyjasňování, schvalování, kontrola, přeprava, přeskládňování apod.);



- svým charakterem paralelní činnosti (činnosti je možné provádět souběžně, jelikož na sobě nejsou logicky ani věcně závislé), které probíhají sekvenčně (činnosti probíhají na časové ose za sebou);
- duplicitní a víceplnitní činnosti;
- vazby mezi činnostmi, které způsobují nesouslednost v čase nebo z hlediska využívaných výstupů;
- zpětné smyčky způsobující opakování sekvence činností bez podstatného přínosu pro vytváření výstupu procesu;
- zbytečné časové prodlevy nebo prostorová přerušení;
- kompetenční problémy při zapojení organizačních prvků a pracovníků do realizace činností procesu.

#### **4.5.3 Optimalizace procesů**

Návrh cílového stavu procesů se vztahuje k definování optimalizované struktury procesů, definování produktů procesů, vytvoření podrobného popisu optimalizovaných procesů (činnosti, role v procesech, vstupy a výstupy činností, podpora aplikací, požadované znalosti, dokumentace atd.) a definování měřitelných cílů procesů a způsobu jejich měření – včetně ukazatelů a parametrů.

Základní optimalizace procesů tzv. průběhová optimalizace se provádí v rámci analýzy procesu a jeho vnitřní logiky. V rámci optimalizace procesů organizace si můžeme definovat varianty cílových procesů. V návrhu optimalizovaného procesu se na základě touto analýzou zjištěných nedostatků zpravidla uvádí následující opatření:

- odstranění činností, které nejsou nezbytné pro vytvoření výsledku procesu;
- přeskupení existujících činností, které probíhají sekvenčně, ale mohly by probíhat paralelně;
- přeskupení činností k odstranění nesouslednosti v čase nebo z hlediska využívaných výstupů;
- úprava kompetencí vlastníka procesu nebo organizačních prvků nebo funkčních míst, kteří jsou do realizace činností procesu zapojeni;

- potřebnost všech stanovených vstupů nebo jsou potřeba jiné vstupy, které chybí (včetně změn ve struktuře a obsahu vstupních nosičů informací);
- úprava nebo zrušení existujících nebo nutnost vydání nových interních normativních aktů;
- změna v používaných nebo zavedení nových komunikačních a informačních systémů;
- změna v přípravě a vybavení personálu.

Návrhy optimalizovaných (cílových) procesů se vyznačují jednoznačně stanovenou odpovědností a jednoznačně definovanými vstupy a výstupy. Umožňují zavádění standardů a odstraňují zbytečné činnosti vztahující se především ke schvalování. Dále pak mají stanovené standardní informační vstupy a výstupy. Umožňují měření výkonnosti procesů a jednotlivých pracovníků a eliminují všechno, co nepřidává hodnotu a není nezbytně nutné.

Z navržených cílových procesů vypracujeme odsouhlasenou strukturu organizace, která se dokumentuje formou organigramu. Rovněž jsou stanovena organizační opatření k zajištění nových cílových procesů. Návrh budoucí (upravené) organizační struktury zahrnuje definování změn organizační struktury a podrobný popis nové organizační struktury na základě procesů (tvorba procesně orientované organizační struktury).

#### **4.6 Principy a přínosy procesního řízení**

Procesní řízení je nutné dát do souvislosti se třemi základními oblastmi. První oblastí je **znalost procesů**. To znamená, že organizace si je vědoma svých procesů, jejich vstupů a výstupů, způsobu, jakým se tyto vstupy mění na výstupy a ví, jaké zdroje se přitom spotřebovávají. Zdroje jsou nezbytnou součástí optimálního řízení procesů. Druhou oblastí je **verifikace činností pro přeměnu vstupů na výstupy**. Podstatou této oblasti je, že činnosti realizované v rámci procesu jsou popsány a parametrizovány to znamená, že obsahují výkonnostní charakteristiky. Všichni pracovníci jsou si vědomi své role při přeměně vstupů na výstupy. Třetí oblastí je **monitorování měření a neustálé zlepšování**. Vlastníci procesů, respektive osoby odpovědné za proces, mají k dispozici výkonnostní ukazatele vypovídající o účinnosti a efektivnosti procesů. Dále na základě výkonnostních ukazatelů navrhují a provádějí změny v procesech a tím je optimalizují.

Procesní řízení chápeme jako kontinuální činnost managementu organizace vedoucí k zavedení (transformaci funkčně orientované organizace na organizaci procesního typu), rozvoji a neustálému zlepšování procesní organizace, jejíž základ tvoří procesní řízení.

#### 4.6.1 Principy procesního řízení

K zabezpečení správného a celistvého uplatňování procesního řízení je nutné dodržet **deset principů procesního řízení**, upraveno dle (Drahotovský, I., Řezníček, B., 2003):

1. **Integrace a komprese prací** – samostatné práce se integrují do logických celků tak, aby je byl schopen obsáhnout procesní tým orientovaný na přidanou hodnotu pro zákazníka. Komprese prací znamená zhušťování prací a napřimování procesů a vede k jejich přeprojektování. Jde o vyloučení zbytečných činností, doplnění chybějících a inovaci neefektivně prováděných činností.

2. **Delinearizace prací** – práce je vykonávána v přirozeném sledu.

3. **Nejvýhodnější místo pro práci** – práce je vykonávána tam, kde je to nejvýhodnější bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce podniků.

4. **Uplatnění týmové práce** – procesy jsou zajišťovány pomocí autonomních týmů s dostatečnými pravomocemi tak, aby jejich motivace byla přímo svázána s přidanou hodnotou pro zákazníka.

5. **Procesní zaměření motivace** – motivace je přímo svázaná s výsledkem (přidaná hodnota pro zákazníka) nikoli pouze s činností.

6. **Odpovědnost za proces** – za proces je odpovědný vlastník procesu, který především odpovídá za efektivnost procesu v dlouhodobějším horizontu (znalost zákazníka, jeho potřeb přizpůsobování procesu, atd.).

7. **Variantní pojetí procesu** – každý proces má několik variantních provedení. Volba varianty závisí na typu požadavku na vstupu, trhu, na výstupech, popřípadě na dostupnosti zdrojů.

8. **3S** - samořízení, samokontrola a samoorganizace – znamená naprostou autonomii týmu, příkladem mohou být procesní týmy.

9. **Pružná autonomie procesních týmů** – struktura procesních týmů je sestavena tak, aby bylo možno tým pružně přizpůsobovat novým požadavkům na něj kladeným.

10. **Znalostní a informační bezbariérovost** – odstranění všech informačních a znalostních bariér. Je třeba vytvořit sdílené databáze znalostí a centralizované informační zdroje, např. vhodný je přístup Knowledge Managementu.

#### 4.6.2 Jaké jsou hlavní přínosy procesního řízení?

Přínosy procesního řízení se projevují ve všech oblastech organizace. Velikost přínosů v jednotlivých oblastech se může různit v závislosti na charakteru, vnitřním členění a velikosti organizace. Shrnutím těchto přínosů pak vytváříme předpoklady pro zvýšení celkové výkonnosti organizace se současným snížením potřeb zdrojů.

- Unifikace popisu pracovních postupů - Pracovníci ví jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností.
- Přesně definovaná zodpovědnost za proces (jeho průběh) a jeho výstup – vlastník procesu.
- Přesně definovaná zodpovědnost za realizaci jednotlivých činností procesu a jejich výstupy – vykonavatel, příp. řídicí funkční místo.
- Uložení know-how – dokumentace veškerých informací a znalostí souvisejících s realizací procesu.
- Možnost optimalizace ve vazbě na průběh a výstup procesu (včetně využívání zdrojů) na základě procesní analýzy.
- Základní předpoklad pro získání certifikátu kvality podle ISO norem řady 9000 (Systémy managementu kvality).
- Jednoznačná a transparentní komunikace v rámci průběhu procesu. Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.

#### 4.7 Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení organizace

Oproti funkčnímu přístupu, kde je základním kritériem organizačního dělení dovednost, je procesní přístup k řízení orientován nejen na výsledek práce (produkt), ale i na postup jeho dosažení. Práce není vykonávána separátně v oddělených funkčních jednotkách, ale naopak jimi „protéká“. Celý systém je pak řízen potřebami zákazníka, zpravidla formou řízení interakcí a rozhraní (interakce a rozhraní jsou řízeny mezi činnostmi; subprocessy; procesy; skupinami procesů a oblastmi procesů), což znamená řízení produktů (výsledek procesu) a meziproduktů (výsledek subprocessu, respektive činnosti). Při procesním přístupu k řízení dochází ke zlepšení obvykle formou optimalizace a zjednodušení celého toku práce. V tabulce 8, kde je provedeno srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení, jsou patrné

základní rozdíly především z hlediska způsobu dosažení výsledků práce a odpovědnosti za tyto výsledky.

V praxi jsou předmětem neustálého zdokonalování (ať již průběžného či skokových změn) procesy, nikoli organizace či útvary. Organizace neprovádějí zdokonalování svých útvarů, ale provádějí zdokonalování práce, kterou lidé v těchto útvarech vykonávají.

Zatímco organizační jednotky jsou přesně definované a známé, procesy a jejich průběh, včetně všech nezbytných charakteristik, při využití funkčního přístupu zmapovány a definovány nejsou. Což prakticky znamená, že procesy v organizaci odpovídají jejím přirozeným činnostem, ale jsou často rozdrobeny (rozbity) a zamlženy organizačními strukturami. Procesy jsou pak „neviditelné“, protože pracovníci uvažují o jednotlivých činnostech, nikoli však o procesu, v němž jsou zapojeni, jako o celku. Procesy zůstávají také neřízeny, protože manažeři jsou pověřováni vedením útvarů nebo pracovních jednotek, ale žádný z nich nemá odpovědnost za celý úkol, tj. za proces.

#### **4.8 Základní a doporučená literatura**

GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1905-1.

#### **4.9 Otázky a úkoly k ověření pochopení problematiky**

- A) Zvolte si jakýkoliv proces a popište jeho kontext, tj. základní přehledové informace o něm.
- B) U Vámi zvoleného procesu na minulé cvičení, kdy jste popisovali jeho kontext, popište následující:
  - Průběh procesu, tj. jednotlivé činnosti (kroky), které jsou v rámci procesu prováděny.
  - U 2 Vámi vybraných činností popište přehledové informace o těchto činnostech, tj. vstupy, výstupy, regulátory řízení, kdo činnost vykonává apod.

**Tabulka 8 - Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení – základní rozdíly**

<b>Funkční přístup</b>	<b>Procesní přístup</b>
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jedněte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele - minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností - součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určovaná podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

*Zdroj: Grasseová a kol. (2008)*

## 5 ŘÍZENÍ KVALITY V ORGANIZACI

### 5.1 Studijní cíl

Po prostudování této kapitoly student umí:

- charakterizovat požadavky na kvalitu výrobku a služby;
- objasnit všechny tři koncepce rozvoje systémů managementu jakosti se zaměřením na koncepci ISO a TQM.

### 5.2 Vymezení pojmu kvalita

Tato i následující podkapitola vychází převážně z publikace Nenadál a kol. (2008), není-li uvedeno jinak. Pojem kvalita, jehož synonymem je pojem jakost, může být chápán mnoha způsoby s obdobným nebo i zcela rozdílným významem. Existuje proto mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu jakost (kvalita). Uvedeme si ty, které definovali významné osobnosti působící v oblasti managementu jakosti:

- Jakost je způsobilost pro užití. (Juran)
- Jakost je shoda s požadavky. (Crosby)
- Jakost je to, co za ni považuje zákazník. (Feibenbaum)
- Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společností způsobí. (Taguchi)

Pro vzájemné porozumění pojmu kvalita je nutné stanovit obecnou definici kvality, která by byla univerzální. Tato definice je uvedena v mezinárodní normě ČSN EN ISO 9000:2006:

*„Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“*. Požadavek je potřeba nebo očekávání, které:

- jsou stanoveny spotřebitelem (zákazníkem),
- jsou stanoveny závazným předpisem,
- se obvykle předpokládají.

Za inherentní znaky jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu kvality (produktu, procesu, zdroje, systému), které mu existenčně patří. Tyto, častěji označované jako „znaky jakosti“

můžeme členit na znaky měřitelné a atributy. Atributy nelze popsat číselnou hodnotou, nicméně mohou být pro spokojenost zákazníků rozhodující (např. příjemné vystupování, chuť).

Požadavky zákazníků jsou různé, proměnlivé v čase a jsou výslednicí působení celé řady nejrůznějších faktorů (Veber, 2007, s. 19):

- biologických (pohlaví, věk, zdravotní stav),
- sociálních (zařazení do určitého spotřebitelského segmentu podle vzdělání, finančního ocenění a společenského postavení),
- demografických (klíma a lokalita, v níž žije, a jim odpovídající spotřebitelské zvyklosti),
- společenských (reklama, různá hnutí, veřejné mínění a názory odborníků).

Schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizovaná pouhou výrobou nebo poskytováním služby, ale vzniká v průběhu celého reprodukčního cyklu. Kvalita tedy zahrnuje vše, co vede k výsledku. Proto hovoříme nejen o kvalitě výrobku (produktu v hmotné podobě) či jakosti služby (produktu v nehmotné podobě), nýbrž také o kvalitě procesů, kvalitě zdrojů (strojů a zařízení, informací, pracovního prostředí, o osobní kvalitě) a v neposlední řadě o kvalitě systému řízení. Všechny tyto roviny se vzájemně podmiňují a doplňují. Proto se v celém světě rozvíjejí tzv. systémy managementu jakosti (systémy jakosti), které můžeme charakterizovat jako tu část celopodnikového managementu, která je zaměřena na maximální zabezpečování spokojenosti zákazníků s vynaložením optimálních nákladů.

**Názor na kvalitu si vytváří zákazník na základě užítku, který mu produkt (výrobek nebo služba) poskytuje.**

V praxi velmi často dochází k záměně dvou pojmů (Hutyra a kol, 2007):

- kvalita,
- třída (kategorie) kvality.

Kvalita je „stupeň plnění požadavků“. Naproti tomu třída kvality je „kategorie nebo pořadí dané různým požadavkům na kvalitu produktu, procesu nebo systémů, které mají stejné funkční použití“ např. třída letenky (turistická, bussiness), kategorie hotelu (různý počet hvězdiček). Zavedení rozlišení tříd kvality s ohledem na požadavky, respektive účel použití je



velice užitečné. V praxi nemá smysl srovnávat kvalitativní znaky různých tříd, nebo dokonce výrobky, které náležejí do různých tříd (Trabant a Mercedes).

Samozřejmě, že může existovat nekvalitní pětihvězdičkový hotel (nesplňuje požadavky kladené na tuto třídu) a vedle toho kvalitní tříhvězdičkový hotel (splňuje požadavky kladené na tuto třídu) a přitom v absolutní míře nekvalitní pětihvězdičkový hotel může poskytovat služby na vyšší úrovni než kvalitní tříhvězdičkový. Oba ale patří do rozdílných tříd a proto nemá smysl je vzájemně srovnávat (Hutyra a kol, 2007).

V následujících částech jsou popsány požadavky na kvalitu výrobků a služek. Požadavky na kvalitu procesu jsou uvedeny v kapitole vztahující se k problematice procesního řízení.

### 5.2.1 Kvalita výrobku

Z pohledu kvality výrobku, musí výrobek splňovat určité požadavky (Veber, 2002, s. 21-23) – viz obrázek 14.



Obrázek 14 Požadavky na kvalitu výrobků (hmotných produktů)

Zdroj: Veber (2007, s. 22)

- **Funkčnost**

Každý výrobek je vyráběn pro zcela konkrétní účel. Uspokojuje základní představu zákazníka o vhodnosti nákupu. Když si zákazník koupí pračku, tak předpokládá, že vypere špinavé

prádlo. Jídlo mu dodá potřebné výživné, stavební a ochranné látky, auto jej přemístí tam, kam chce, obraz jej potěší či vyplní prázdné místo na stěně. Požadavky na základní funkce výrobků se historicky mění. Se vzrůstajícími nároky zákazníků se rozšiřuje i soubor představ o jejich plnění. Tradiční požadavky se přesouvají ze základní funkce i na vedlejší funkce, jejichž přehled následuje. Tento poznatek musí být akceptován i výrobcí. (Veber, 2007, s. 23)

- **Estetická působivost**

Ke každému výrobku bezprostředně patří jeho vnější forma, reprezentovaná tvarovým řešením, barevností, vzhledovou působivostí aplikovaných materiálů. Tento atribut ovšem nemá u všech výrobků stejný význam. Například u šperků je estetická působivost dominantní (má charakter základní funkce), u oděvů je velmi významná, u kuchyňské soli zanedbatelná.

Estetickou působivost není vhodné podceňovat, neboť v mnoha případech je podstatným motivem pro kupní rozhodnutí. Splnění požadavků na vzhledové charakteristiky je zároveň pro výrobce jedním z nejobtížnějších úkolů – existuje rozsáhlá variabilita v názorech zákazníků na to, co je krásné či ošklivé, co je vkusné či kýčovitě. U některých výrobků je nezbytné podřídit jejich vzhledové řešení požadavkům na základní funkce, ergonomické vlastnosti a podobně. Tento komplexní přístup k řešení estetické působivosti je označován jako design. (Veber, 2007, s. 23)

- **Nezávadnost**

Rostoucí odpovědnost spotřebitelů i celé společnosti nejen za své zdraví, nýbrž i za zdravé životní prostředí zesiluje požadavky na zdravotní nezávadnost (například absence cizorodých látek v potravinách, mikrobiologická čistota), na hygienickou nezávadnost (například nepřítomnost alergenů), na bezpečnost (například zamezení styku s elektrickým proudem, odolnost vůči nárazům), ale také na ekologickou vhodnost (nezatěžování životního prostředí škodlivými produkty při provozu, reálné možnosti recyklace). Zpravidla se jedná o požadavky, o jejichž plnění se nemůže uživatel předem přesvědčit. Proto jsou zájmy státu o jejich zabezpečení zakotveny v právních předpisech. Ty jsou směrodatné zejména pro výrobce, ale i dovozce, distributory a konečné prodejce. (Veber, 2007, s. 23)

- **Ovladatelnost**

Výrobek nemá v žádném případě zatěžovat svého uživatele zvýšenými nároky na jeho fyzické i duševní schopnosti. Vyřešení způsobu manipulace s výrobkem, jeho hmotnost, rozměry, řešení a umístění ovládacích prvků jsou podřizovány způsobu vnímání, rychlostním, silovým a hmatovým možnostem člověka a jeho obvyklé pracovní poloze. Vlastní mechanismus

zacházení s výrobkem, řazení prvků odpovídající zvyklostem, jejich srozumitelné označení apod. mohou vhodně podporovat způsob používání. Ovladatelnost je požadavek, který nelze podceňovat. Výsledkem může být nejen celková pohoda a spokojenost, nýbrž i pravý opak – stres a nespokojenost. Není vyloučeno ani ohrožení bezpečnosti. (Veber, 2007, s. 24)

- **Trvanlivost**

Dříve bylo mnoho výrobků zhotovováno tak, aby vydržely co nejdéle. Požadavek trvanlivosti byl dominantní a často zastupoval požadavek jakosti. ... Vysoká dynamika inovací, upřednostňování levnějších materiálů, snižování materiálové náročnosti, vědeckotechnický rozvoj a další vlivy v mnoha případech životnost podstatně zkracují. Proti enormnímu zkracování životnosti (zvláště proti produkci výrobků na jedno použití) hovoří ekonomie, ale i ekologie – využití surovin, spotřeba energie na výrobu výrobků a podobně. Musíme si být vědomi toho, že zákazník má při nákupu o životnosti zcela konkrétní představu. (Veber, 2007, s. 24)

- **Spolehlivost**

Schopnost výrobku plnit veškeré funkce v jakémkoliv okamžiku (funkční pohotovost), aniž by nastala závada, je v současnosti považována zákazníky za samozřejmou. Výrobci mají v podstatě dvě možnosti. Ta první spočívá v pozornosti, kterou musí věnovat plnění tohoto požadavku při návrhu a vývoji výrobku. V případě neúspěchu (a to je ta druhá možnost) musí mít zajištěn dostatečný rozsah náhradních dílů, zabezpečen servis a údržbu včetně opravitelnosti a udržitelnosti. (Veber, 2007, s. 24)

- **Udržitelnost, opravitelnost**

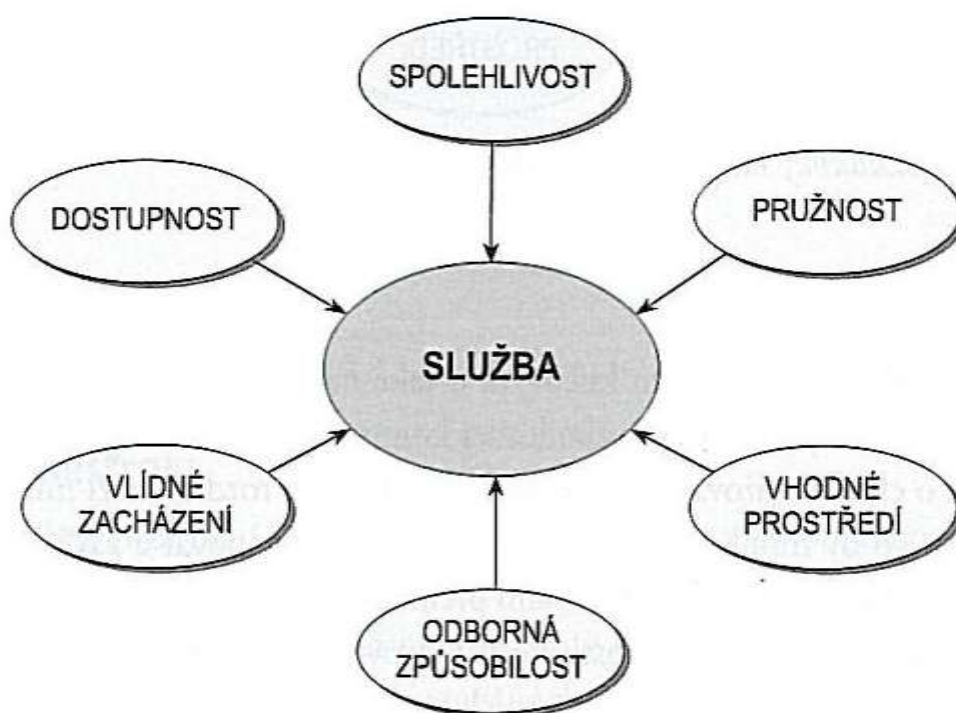
Požadavky na udržitelnost i opravitelnost jsou u různých výrobků specifické. Zákazníci zpravidla vyžadují, aby údržba byla snadná a jednoduchá, v nejlepším případě aby nebyla vůbec nutná (např. nemačkané textilie se nemusí žehlit, automatické pračky s vysokou odstředivou silou nepotřebují filtr). Neošetřované a neudržované výrobky mohou způsobit následnou závadu. Oprava je přímou daní za nespolehlivost. Nastane-li porucha, musí být oprava možná a musí být proveden pružně a na vysoké odborné úrovni (Veber, 2007, s. 25).

## **5.2.2 Kvalita služby**

Produkt v nehmotné podobě je nazýván službou. V podstatě je to činnost nebo činnosti, odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Služba může být poskytována

bud' v čisté podobě (například poradenství), nebo ve spojení s hmotným produktem či produkty, což bývá obvyklejší (například stravovací služby). (Veber, 2007, s. 25)

U služeb se požadavky zákazníka plní obtížněji, jelikož je náročnější měřit znaky kvality služby. Typickou vlastností služeb je přítomnost zákazníka při poskytnutí služby. Výhodou služeb je přímá zpětná vazba od zákazníka, což ovšem klade vysoké nároky na pracovníky první linie, kteří služby poskytují. Požadavky kladené na kvalitu služby jsou znázorněny na obrázku 15.



Obrázek 15 Požadavky na kvalitu služby

Zdroj: Veber (2007, s. 25)

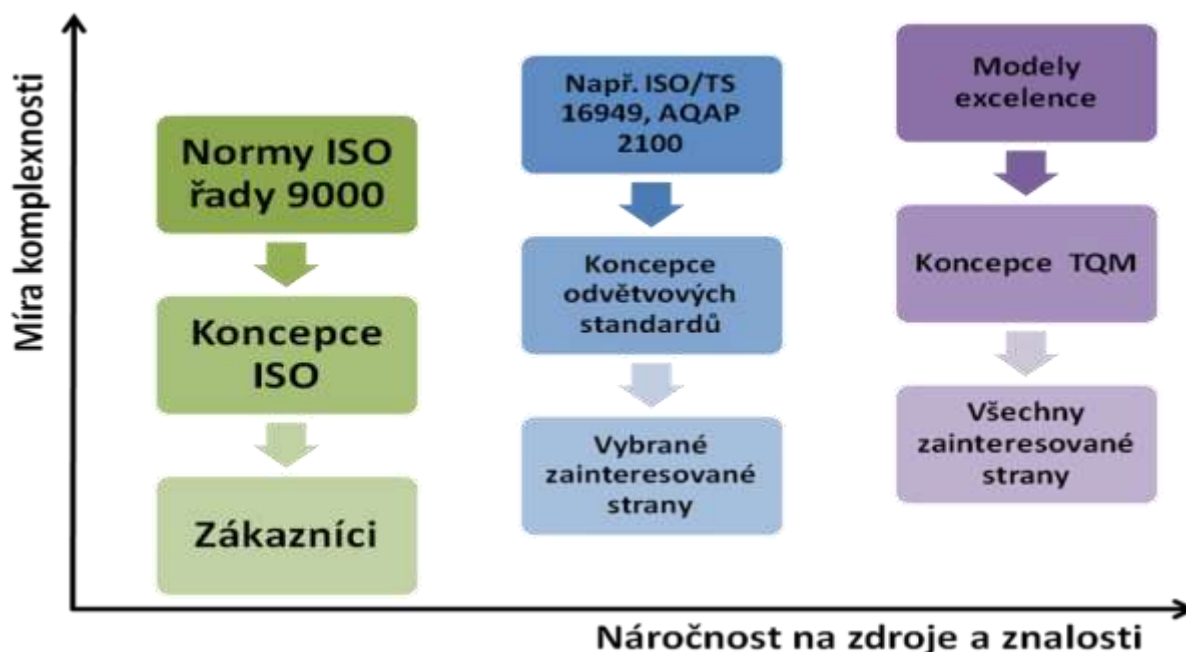
- **Spolehlivost** vyjadřuje jistotu, že bude služba poskytnuta bezchybně a včas.
- **Pružnost** je adaptabilita služby podle přání zákazníka.
- **Vhodné prostředí** zahrnuje např. interiérové vybavení, vhodný oděv.
- **Odborná způsobilost** je dána znalostí dané služby.
- **Vlídne zacházení** vyjadřuje respekt a přátelský přístup k zákazníkovi.
- **Dostupnost** služby znamená vhodné umístění a provozní dobu (úřední hodiny).

### 5.3 Koncepte rozvoje systémů managementu jakosti

V současnosti můžeme využívat tři základní koncepte rozvoje systémů managementu kvality:

- koncepte odvětvových standardů;
- koncepte ISO;
- koncepte TQM.

Koncepte je vhodné vnímat jako strategické přístupy, které v rozdílném prostředí a s různou intenzitou rozvíjejí principy managementu kvality. Uvedené koncepte se však odlišují i tím že jsou různě náročné na zdroje a znalosti lidí, a také tím, na koho jsou orientované – viz obrázek 16. V následujícím textu si všechny základní koncepte rozvoje systémů managementu kvality stručně objasníme.



Obrázek 16 Koncepte managementu jakosti

Zdroj: Nenadál a kol. (2008)

#### 5.3.1 Koncepte managementu kvality na bázi odvětvových standardů

Tato koncepte patří k historicky nejstarším. Již v sedmdesátých letech minulého století si mnohé organizace uvědomovaly vnitřní potřebu vytváření systémových přístupů k managementu kvality. Požadavky na tyto systémy definovaly v normách, které měly a mají i dnes platnost v rámci jednotlivých odvětví. Z hlediska své náročnosti se odvětvové standardy v současnosti nachází někde mezi koncepcí ISO a TQM.

Pravděpodobně nejstaršími odvětvovými standardy k zabezpečování kvality jsou postupy tzv. správné výrobní praxe (GMP - Good Manufacturing Practice). Ty se užívají např. ve farmaceutických výrobcích, ale i při přepravě, skladování a distribuci léků. Dalším příkladem této koncepce mohou být ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, API standardy pro zabezpečování jakosti produkce olejářských trubek, speciální publikace AQAP řady 2100 k managementu jakosti u dodavatelů pro armády členských zemí NATO apod.

Mezi charakteristiky dnešních odvětvových standardů můžeme podle Nenadála a kol. (2008) zařadit:

- odvětvové standardy respektují strukturu požadavků normy ISO 9001, ale rozšiřují je o další požadavky moderního managementu (např. soubor norem IRIS vyžaduje od vrcholového vedení i definování poslání, vize apod.),
- vymezují speciální požadavky typické pro dané odvětví,
- nejsou univerzálně platné pro všechna odvětví,
- dosažení certifikace odvětvových standardů je náročnější než u normy ISO 9001,
- díky své náročnosti mohou být uznávány i mimo své domovské odvětví,
- některé odvětvové standardy v sobě už zahrnují požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost zaměstnanců, zatímco u norem ISO jsou tyto požadavky certifikovány zvlášť (ISO 14001 a OHAS 18001).

Počet vydaných odvětvových standardů zaznamenal v posledních letech poměrně prudký nárůst, podle některých informací jich je dnes ve světě už více než šest desítek a většina těchto standardů má v preambulích uveden jako důvod skutečnost, že pouhá aplikace norem ISO řady 9000 (a zejména pak normy ISO 9001) nestačí k vybudování vskutku moderně pojatého systému managementu kvality.

### **5.3.2 Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO**

Vytvoření a používání norem, jakými jsou standardy ISO 9000, úzce souvisí s globalizací tržního prostředí. V r. 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem, které se souhrnně zabývaly požadavky na systém managementu jakosti. Byly nazvány jako normy ISO řady 9000. Tyto normy byly již třikrát revidovány, při zásadní a nejrozsáhlejší revizi v roce 2000 byl zaveden pojem systému managementu kvality. Při zatím poslední revizi v roce 2005 byly pouze změněny překlady některých termínů.

Mezi základní charakteristické rysy této koncepce podle Nenadála a kol. (2008) náleží, že normy ISO řady 9000:

- mají univerzální charakter, tj. jejich aplikace nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků - jsou použitelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, v organizacích veřejného sektoru apod., a to bez ohledu na jejich velikost.
- nejsou závazné, ale pouze doporučující. Až v okamžiku, kdy se dodavatel zaváže odběrateli, že u sebe aplikuje systém managementu kvality podle těchto norem, stává se tato norma pro daného producenta závazným předpisem.

Přestože jsou normy ISO nezávazné, je současná realita v mezinárodním obchodě taková, že odběratelé už zcela běžně po svých dodavatelích vyžadují důkazy o zavedení a fungování systémů managementu kvality podle norem ISO řady 9000, zejména pak s požadavky normy ISO 9001. Tímto důkazem má být certifikát vydaný tzv. třetí stranou, tj. nezávislým a akreditovaným certifikačním orgánem. Vzhledem ke stále přibývajícimu počtu vydaných certifikátů lze usuzovat, že normy ISO řady 9000 dnes tvoří velmi závažnou součást celosvětové legislativy v obchodním styku. Nutno dodat, že firmy certifikací sledují vedle zvyšování kvality procesů také získání konkurenční výhody. Zakoupení certifikátu je do značné míry také marketingový tah.

Soustava norem ISO 9000:2000, která je v ČR zavedena jako ČSN EN ISO řady 9000 (česká verze byla vydána poprvé v roce 2001), je v současnosti tvořena základním souborem 4 norem:

- ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník,
- ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality – Požadavky,
- ČSN EN ISO 9004:2010 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístupy managementu kvality,
- ČSN EN ISO 19011:2003 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu.

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 definuje osm základních principů managementu kvality. Významnou součástí tohoto standardu je výklad pojmů, které jsou použity ve výkladu dalších norem. Velmi dobrým návodem k prosazování principů managementu kvality do praxe je norma ČSN EN ISO 9004:2010, která je východiskem k vytváření a rozvoji systémů managementu kvality a je určena k interní aplikaci v organizacích. V Česku je však tato

norma v naprosté většině případů zcela ignorována, protože není kritériem pro certifikaci, a tak drtivá většina organizací pracuje pouze s normou ISO 9001, která však není určena k interní aplikaci, ale jejím účelem je být celosvětově uznávaným kritériálním modelem pro posuzování (certifikaci) systémů managementu kvality. Jedná se o výsledek kompromisu, ke kterému dospělo mezinárodní společenství po několikaletém úsilí, a jako každý kompromis ani norma ISO 9001 není příliš kvalitním předpisem. Je třeba ji chápat jako výchozí předpis, který je však z pohledu vývojových trendů už dávno překonaný. A právě z tohoto důvodu dochází k intenzivnímu nárůstu vydávání odvětvových standardů. Poslední ze základní řady norem ISO řady 9000 je norma ISO 19011, která slouží jako návod k plánování a realizaci auditů v systémech managementu a je prvním příspěvkem ISO do tvorby norem, které se budou orientovat na tzv. integrované systémy managementu.

Základem pojetí koncepce norem ISO 9001:2008 a ISO 9004:2009 je skutečnost, že systémy managementu kvality už přestaly být považovány za množinu prvků, ale za soustavu na sebe navazujících procesů, čímž respektují jeden ze základních principů těchto norem, a to princip **procesního přístupu**. Procesní přístup k systémům managementu kvality je zřetelný z tzv. procesního modelu, který je v těchto normách uveden a je znázorněn na obrázku 17.

Organizace musí být schopná uskutečňovat procesy, jež realizují požadavky zákazníků do podoby produktů, splňující tyto požadavky (spokojenost zákazníka). Procesy musí být podle těchto požadavků plánovány, zabezpečeny odpovídajícími zdroji a řízeny s uplatněním zpětné vazby.

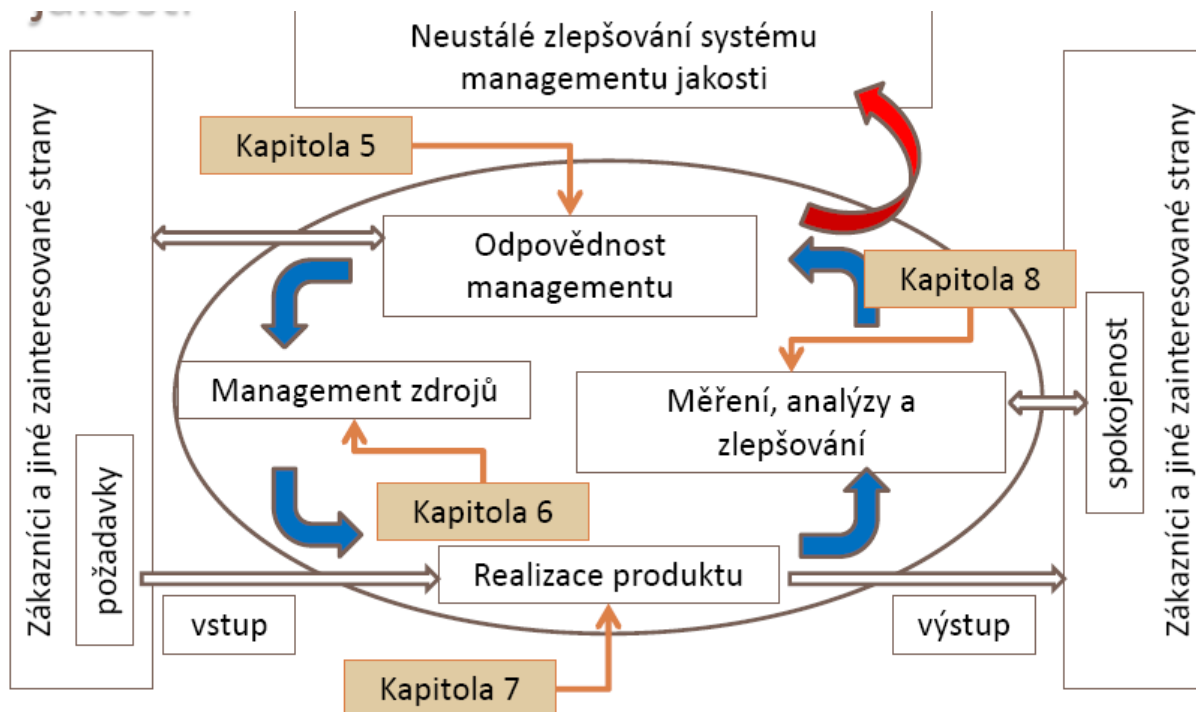
Tento procesní model umožnil v platných normách ISO 9001 a ISO 9004 definovat požadavky a doporučení celkem v pěti kapitolách (ČSN EN ISO 9001:2009):

- kapitola 4: Systém managementu kvality. **Účel: Poznání procesů, které budou zahrnuty do systému a které je nutné efektivně řídit.** Vymezuje procesní a administrativní rámec pro jakýkoliv systém managementu kvality budovaný v koncepci ISO, tj. základní požadavky, které jsou na tento systém kladeny a taktéž aby byl celý systém odpovídajícím způsobem dokumentován,
- kapitola 5: Odpovědnost managementu. **Účel: Aby byly včas identifikovány potřebné zdroje pro stanovení a plnění požadavků zákazníka a posléze byla dosažena maximální míra jeho spokojenosti.** Jsou vymezeny hlavní oblasti a procesy, za které nese přímou odpovědnost vrcholové vedení organizace:



- a) Vytvořit v organizaci prostředí, v němž bude plnění požadavků zákazníků absolutní prioritou.
  - b) V politice jakosti jasně deklarovat vůli plnit požadavky zákazníků a uvolňovat zdroje pro neustálé zlepšování systému managementu kvality.
  - c) Přerozdělování cílů kvality na všechny organizační úrovně.
  - d) Rozvoj systému managementu kvality podrobit účelnému plánování zdrojů a postupů.
  - e) Pro všechny funkce v systému managementu kvality definovat nejenom odpovědnosti, ale i pravomoci.
  - f) V organizaci rozvíjet účinné formy komunikace mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců.
- kapitola 6: Management zdrojů. **Účel: Procesy systému managementu kvality jakékoliv organizace vyžadují plánování a uvolňování lidských, finančních i materiálových zdrojů.**
  - kapitola 7: Realizace produktu. **Účel: Aby všechny procesy od marketingového průzkumu až po servis probíhaly v plánovaných a řízených podmínkách.** Organizace musí plánovat a rozvíjet procesy potřebné pro realizaci produktu, tj. Plánování realizace produktu, Návrh a vývoj produktu, Nákup: hmotné zdroje, informační zdroje, služby, Vlastní výroba, Logistika (časové určení, skladování), Řízení měřících zařízení. Tyto procesy je nutné realizovat na základě identifikace a přezkoumání požadavků zákazníka a zároveň ve shodě s požadavky na produkt.
  - kapitola 8: Měření, analýzy a zlepšování. **Účel: Aby manažeři jakékoliv organizace poznali jak jejich systému managementu kvality plní své funkce.** Je zásadní pro funkčnost a výkonnost systému managementu kvality. V kapitole jsou definovány požadavky na systémová měření. Požadovaná monitorování a měření:
    - a) Spokojenost zákazníka.
    - b) Interní audit.
    - c) Monitorování a měření procesů.
    - d) Monitorování a měření produktu.

Model procesně orientovaného systému řízení kvality znázorněný na obrázku X<sup>1</sup> objasňuje propojení procesů uvedených v kapitolách 4 až 8.



Obrázek 17 Procesní model systému managementu kvality v koncepci ISO

Zdroj: ČSN EN ISO 9001:2009

Doporučující pojetí normy ISO 9004 značně přesahuje rámec požadavků normy ISO 9001, a činí tak z tohoto standardu výbornou výchozí základnu k aplikaci koncepce TQM.

### 5.3.3 Koncepce managementu kvality na bázi Total Quality Management

K formování koncepce Total Quality Management (TQM) docházelo během druhé poloviny dvacátého století zejména v Japonsku, následně pak i v USA a Evropě. Koncepce TQM je velmi otevřenou a širokou filozofií managementu organizací. Protože sama filozofie k praktické aplikaci obvykle nestačí (pro naprostou většinu manažerů je obtížně uchopitelná z důvodu malé exaktnosti), byly na podporu TQM vyvinuty různé modely, dnes označované nejčastěji jako modely excelence organizací. Z nich jsou nejznámější model Demingovy ceny za jakost v Japonsku, model americké Národní ceny Malcolma Baldrige a v Evropě nejrozšířenější a velmi respektovaný EFQM Model Excellence, vyvinutý a propagovaný Evropskou nadací pro management kvality (EFQM). Excelencí je přitom chápáno vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahování výsledků (Nenadál a kol., 2008). V zásadě

jde o filozofii managementu, která vychází z jednoduché úvahy, že vynikající výsledky může organizace dosáhnout, pokud dosáhne maximální spokojenosti svých zákazníků a svých zaměstnanců a je respektována okolím. Zjednodušeně jde o manažerský nástroj, který slouží k systematickému a trvalému přezkoumávání kvality organizace a to od vedení, přes strategická rozhodnutí, zaměstnance, financování až po klíčové výsledky (Národní politika jakosti, 2013).

V Evropě je model široce využíván společnostmi všech oborů a velikostí. Mezi 30.000 organizací, které ho používají patří téměř všechny významné evropské firmy. 60% velkých a středních firem v EU pracuje podle EFQM modelu. I v České republice je model využíván řadou nejúspěšnějších společností ( Continental, O2 - Eurotel, T - mobile, VW - Škoda Mladá Boleslav).

Princip modelu spočívá v sebehodnocení organizace, podle přesně stanovených pravidel. Díky tomuto procesu se dá přesně určit, v jakých oblastech se firmě daří (silné stránky) a na jaké oblasti je potřeba se zaměřit (slabé stránky, tzv. příležitosti pro zlepšování). Model umožňuje manažerům, aby se dívali na organizaci z nadhledu, ale aby současně měli možnost vidět i detaily slabých míst společnosti. Můžou se proto předem zabývat řešením příčin problému, což je jednodušší, než řešit případné následky. Model dokáže odstranit dvojkolejnost, procesy, jejichž produkt není využíván a zaměřit celou organizaci na klíčové zákazníky a tím vysoce zkvalitnit její řízení a výsledky.



Obrázek 18 Základní rámec EFQM Modelu Excelence v poslední verzi z r. 2012

Zdroj: Národní politika jakosti: EFQM model

Jak jsme si již uvedli, model vychází z předpokladu, že vynikající výsledky organizace mohou být dosaženy pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Tyto efekty, souhrnně označované jako výsledky, jsou však podmíněny precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejenom vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů (lidské zdroje nevyjímaje) a budování vztahů partnerství. To je umožněno adekvátní kulturou a přístupy vedení všech úrovní managementu. Analýzou dat o výsledcích lze v procesech učení se a inovací dávat podněty k dalšímu rozvoji přístupů a nástrojů systémů managementu. Zatímco prvních pět kritérií (tj. předpoklady) doporučují, jak by mělo být v organizaci postupováno, kritéria výsledků ukazují, co bylo dosaženo.

Logiku i vzájemné vazby tohoto modelu není těžké pochopit: podmínkou dosahování dlouhodobých vynikajících klíčových výsledků výkonnosti organizací je dosahování nadprůměrných výsledků v oblasti spokojenosti a loajality externích zákazníků i vlastních zaměstnanců, jakož i v oblasti vnímání organizace ze strany okolí, např. občany regionu apod. Tyto dílčí výsledky jsou však ovlivňovány realizací vhodně navržených a řízených procesů včetně správně motivovaných a odborně způsobilých zaměstnanců. To vše musí být podporováno realizací jasné firemní politiky a strategie a důsledným plněním funkcí řídicích pracovníků na všech úrovních řízení. Zpětná vazba v modelu je reprezentována inovacemi a učením se. Na základě analýzy dosahovaných výsledků lze určovat směry dalšího učení a zlepšování přístupů a aktivit.

Tento model je průběžně zdokonalován desítkami nejlepších manažerů evropských firem, profesionálních poradců i univerzitních profesorů. V jednotlivých 32 dílčích kritériích (každé z 9 hlavních kritérií se ještě rozkládá na tzv. kritéria dílčí) je ukryto jedinečné know-how pro další intenzivní rozvoj systémů řízení všech typů organizací. V českém prostředí tento model zatím bohužel nenachází takovou odezvu jako v jiných evropských i mimoevropských zemích.

Model TQM slouží jako inspirace pro ty organizace, které hledají cestu k dalšímu rozvoji svých manažerských systémů. Po certifikaci systému managementu jakosti hledá mnoho organizací způsob, jak i nadále podnik po této stránce rozvíjet a neustrnout. EFQM Model Excellence je tím nejlepším a zároveň nejnáročnějším vodítkem. Zde je třeba hledat naprosto základní smysl existence nejen tohoto modelu excellence. Model je používán i jako báze pro oceňování těch organizací ve výrobním i veřejném sektoru, které se ucházejí o tzv. Cenu Excellence EFQM nebo její národní ekvivalenty (do r. 2005 se toto ocenění označovalo jako

Evropská cena za jakost). Cena náleží organizacím, které dosahují dlouhodobě nejlepších výsledků v implementaci principů TQM. V Česku je tím to ekvivalentem Cena České Republiky za jakost, udělovaná od r. 1995.

EFQM definuje pojem excelence jako vynikající působení v oblasti řízení organizací a dosahovaných výsledcích založené na **souboru principů excelence**, které jsou následující:

- **Princip 1: Orientace na výsledky**

Organizace se zaměřuje na výsledky. Výsledky jsou dosahovány ke spokojenosti zainteresovaných stran v souladu se stanovenými cíli.

- **Princip 2: Zaměření se na zákazníka**

Organizace se zaměřuje na potřeby stávajících i potenciálních zákazníků. Zapojuje je do vytváření produktů, služeb a zlepšování své výkonnosti.

- **Princip 3: Řízení dle jasných/stálých cílů**

Tento princip spojuje vizionářské a inspirativní vedení a podporuje stálost záměrů v měnícím se prostředí. Lídři jasně definují poslání, vizi a hodnoty a vytvářejí a udržují takové vnitřní prostředí, které umožňuje plné zapojení zaměstnanců při plnění cílů organizace.

- **Princip 4: Řízení dle procesů a faktů**

Tento princip vychází z předpokladu, že žádoucího výsledku lze dosáhnout účinněji, pokud jsou příslušné zdroje a činnosti řízené pomocí procesů a efektivní rozhodování je založené na analýze dat a informací.

- **Princip 5: Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení**

Zaměstnanci na všech úrovních hierarchie jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje, aby jejich schopnosti byly využívány ve prospěch organizace. Prospěšnost zaměstnanců lze maximalizovat podporováním jejich rozvoje a zapojováním, dále vytvářením prostředí společně sdílených hodnot, kultury založené na důvěře, otevřenosti, společenské odpovědnosti a uznání.

- **Princip 6: Neustálé učení se, zlepšování a inovace**

Dosažení excelence je výzvou pro současný stav (status quo), pro uskutečňování změn prostřednictvím neustálého učení se, pro nalézání příležitostí k inovacím a zlepšování.

- **Princip 7: Rozvoj partnerství**

Pro dosahování svých cílů potřebují organizace rozvíjet vzájemně prospěšná partnerství s dalšími organizacemi. Organizace a její klíčoví partneři jsou na sobě vzájemně závislí a tento vzájemně výhodný vztah zlepšuje jejich schopnosti vytvářet společenské hodnoty.

- **Princip 8: Společenská odpovědnost organizace**

Organizace musí být společensky odpovědné, musí dbát o trvale udržitelný rozvoj a pokoušet se porozumět a reagovat na očekávání místní i globální komunity.

Tyto principy excelence jsou začleněny do struktury modelu EFQM, tj., že soustavné zlepšování v jeho devíti kritériích časem přivede organizaci na vysokou úroveň vyspělosti/excelence. Každý princip lze hodnotit ve čtyřech úrovních vyspělosti a organizace tak získají představu o svém postupu k excelenci.

## **5.4 Principy managementu jakosti**

Základní principy (zásady) managementu jakosti jsou stanoveny normou ČSN EN ISO 9000:2006, která také uvádí jejich stručné vymezení:

1. **Zaměření na zákazníka:** Organizace jsou závislé na svých zákaznících a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání.
2. **Vedení a řízení lidí:** Vedoucí osobnosti (lídři) prosazují soulad účelu a zaměření organizace. Mají vytvářet a udržovat interní prostředí, v němž se mohou lidé plně zapojit při dosahování cílů organizace.
3. **Zapojení lidí:** Lidé na všech úrovních jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch organizace.
4. **Procesní přístup:** Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.
5. **Systémový přístup k managementu:** Identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejích cílů.
6. **Neustálé zlepšování:** Neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace má být trvalým cílem organizace.

7. **Přístup k rozhodování na základě faktů:** Efektivní rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací.

8. **Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy:** Organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a jejich vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu.

Osm výše uvedených principů managementu jakosti citovaných z normy ČSN EN ISO 9000:2006 je velmi obecných a je třeba je chápat pouze jako určité trvalé hodnoty, ze kterých systémy managementu jakosti vycházejí. Jestliže však mají být tyto principy organizacemi uvedeny do praxe, musí management organizace realizovat celou řadu různých procesů a činností. Ty zásadní vůči jednotlivým principům alespoň vyjmenujeme.

#### 5.4.1 Princip zaměření na zákazníka

Pojem „zákazník“ definuje norma ČSN EN ISO 9000:2006 takto: zákazníkem je organizace nebo osoba, která přijímá produkt. Produktem přitom může být hmotný výrobek, poskytnutá služba, zpracovaná informace apod. Podstatou tohoto principu je pak následující tvrzení: **externí zákazníci jsou konečným arbitrem, rozhodujícím o existenci organizací. Ty by proto měly dělat všechno pro trvalé uspokojování jejich požadavků.**

Tento výrok je naprosto srozumitelný. Problém však vzniká, když si položíme otázku co by organizace pro naplňování tohoto principu měly dělat? Výčet nejdůležitějších procesů a činností může obsahovat např. (Nenadál a kol., 2008):

- definování toho, kdo je pro organizaci zákazníkem, protože konečný spotřebitel nemusí být vždy jedinou skupinou zákazníků;
- systematické zkoumání a porozumění požadavků zákazníků, realizované s podporou mnohých marketingových technik nebo i přezkoumáváním požadavků v poptávkách, resp. jiných formách informací přicházejících od zákazníků;
- definování cílů organizace tak, aby byly v souladu s požadavky externích zákazníků;
- systematická komunikace požadavků zákazníků v organizaci, vedená a podporovaná vrcholovým vedením tak, aby byly tyto požadavky srozumitelné všem zaměstnancům;
- rychlé a efektivní plnění požadavků zákazníků - tedy pružná reakce v podobě rychlého poskytnutí žádané služby, výroby při co nejmenší spotřebě zdrojů apod.;
- systematické měření spokojenosti a loajality zákazníků nejlépe formou pravidelných zkoumání názorů reprezentativního vzorku zákazníků na dodané produkty;

- rozvoj vztahů se zákazníky apod.

#### 5.4.2 Princip vedení a řízení lidí

Tento princip je bezesporu jedním z klíčových pro jakékoliv systémy řízení. Bohužel, v mnoha našich organizacích představuje choulostivou a často nezvládnutou oblast managementu! **Podstata tohoto principu je ukryta ve výroku o tom, že řídicí pracovníci musí být pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům organizace svým chováním, postoji a jednáním, které garantuje stálost účelu organizace a její strategické směřování.**

Tento princip vůdcovství, tzv. Leadership vyžaduje od manažerů organizací zejména následující aktivity (Nenadál a kol., 2008):

- systematické zkoumání a porozumění potřeb a očekávání všech zainteresovaných stran. Tím tento princip navazuje na předchozí zásadu,
- definování jasné a na zájmy zainteresovaných stran orientovaného poslání (mise), vize, hodnot, politiky a strategie. Právě absence zejména veřejně deklarovaných a sdělovaných vyhlášení, jako jsou poslání, vize a hodnoty organizace a rovněž nedocnění jejich významu i z pozice vrcholových manažerů patří k častým nedostatkům systémů řízení českých organizací,
- stanovení takových cílů organizace, jež budou ve všech oblastech (včetně ochrany životního prostředí apod.) výzvou současnosti,
- trvalá role skutečných lídrů na všech úrovních řízení organizace, což reprezentuje požadavek, aby všichni řídicí pracovníci byli pro své podřízené nejenom přirozenou autoritou, ale doslova vzorem v postojích a jednání,
- účinné zapojování a motivace zaměstnanců do činností neustálého zlepšování všemi vhodnými způsoby a metodami,
- aktivní účast vrcholového managementu organizací na procesech zlepšování,
- poskytování adekvátních zdrojů pro všechny procesy, které jsou v souladu s přijatou strategií, politikou a cíli organizace,
- rozvoj podpory a oceňování lidí za jejich osobní příspěvek k naplňování strategických záměrů a cílů organizace,
- rozvoj organizačních struktur v souladu s nutností zlepšování celkové výkonnosti organizace.



### 5.4.3 Princip zapojení zaměstnanců

Není sporu o tom, že světové organizace si naléhavě uvědomují skutečnost, že znalosti zaměstnanců a jejich aktivita jsou dnes považovány za jejich největší majetek. Uvolňování potenciálu zaměstnanců sdílením hodnot a kultury organizace založené na důvěře a zmocnění zaměstnanců podporuje aktivní zapojení lidí do všech činností organizace.

Pro tento princip organizace musí realizovat zejména tyto procesy a činnosti (Nenadál a kol., 2008):

- komunikace toho, jak jsou role a příspěvek každého ze zaměstnanců důležité pro plnění strategických cílů organizace,
- systematické odhalování bariér dosahování maximální výkonnosti zaměstnanců, realizované např. pravidelným hodnocením individuální výkonnosti zaměstnanců, audity, sebehodnocením apod.
- přidělování odpovědností a pravomocí zaměstnancům, když základním pravidlem by mělo být stanovení pravomocí až na ty nejnižší možné úrovně řízení v závislosti na ověřené a prokázané odborné způsobilosti jednotlivých zaměstnanců,
- hodnocení výkonnosti zaměstnanců a týmů s ohledem na plnění individuálních i skupinových cílů, odvozených procesy plánování od cílů organizace,
- vyhledávání příležitostí k dalšímu rozvoji znalostí lidí ( s využitím všech vhodných forem vzdělávání a výcviku),
- systematické sdílení nejlepších praktik v organizaci s využitím takových metod, jako je interní benchmarking, workshopy apod.
- systematické vedení dialogu se všemi skupinami zaměstnanců ze strany vedení organizace, přičemž musí být dosažen stav obousměrného toku informací, nikoliv pouze jednosměrného sdělování rozhodnutí podřízeným,
- systematické zkoumání zpětné vazby a názorů zaměstnanců, realizované např. anonymními průzkumy mezi zaměstnanci, pravidelným a reprezentativním měřením míry spokojenosti zaměstnanců, atd.

#### 5.4.4 Princip procesního přístupu

Je jedním ze zásadních principů pro efektivní vytváření a rozvoj jakýchkoliv manažerských systémů, tedy i systémů managementu jakosti. Procesem se myslí soubor dílčích činností, které mění vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách – blíže viz kapitolu procesní přístup k řízení. Základní model procesu je uveden na obrázku 7. Podstatou tohoto principu je logické tvrzení o tom, že organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, pokud vzájemně související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy.

Praktická aplikace tohoto principu od organizací vyžaduje (Nenadál a kol., 2008):

- systematické definování procesů nutných pro dosahování cílů organizace a jednotlivých organizačních jednotek, oficiálně pak popsaných např. v příručce jakosti nebo jiném zásadním dokumentu,
- definování rámce a struktury klíčových procesů organizace, když rámcem se chápou vhodně zvolená kritéria pro výběr těchto procesů. Identifikace klíčových procesů umožní racionálnější řízení procesů,
- jmenování vlastníků procesů s přesným vymezením jejich odpovědností a pravomocí. Vlastníkem procesu je míněna funkce, která bude nést zejména odpovědnost za výstupy z procesu a za jeho efektivní průběh, ale která musí mít i tomu odpovídající pravomoci, zejména pravomoc monitorovat a řídit proces,
- systematické monitorování a měření výkonnosti procesů pomocí vhodných ukazatelů, jejichž vývoj vlastníkovvi procesu umožní poznat skutečné chování jím řízeného procesu,
- identifikace rozhraní mezi procesy a funkcemi v organizaci, zejména pokud se týče míst odevzdávání výstupů z procesů,
- orientace na takové faktory zlepšování výkonnosti procesů, jako jsou např. zdroje, metody a materiály,
- posuzování rizik a důsledků působení procesů na všechny zainteresované strany apod.

#### 5.4.5 Princip systémového přístupu k managementu

Navazujíc na princip procesního přístupu je v této souvislosti možné konstatovat, že identifikace, pochopení a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k vyšší efektivnosti a účinnosti při dosahování cílů organizace. V praxi to kromě jiného znamená, že

systém managementu jakosti bude souborem na sebe navazujících procesů – vlastníci procesů tak budou muset zvládnout role dodavatelů i zákazníků zároveň, protože musí být dosaženo stavu, kde hmotné a informační výstupy z jednoho procesu budou současně vstupy alespoň do jednoho procesu následujícího.

Pro tento princip se ukazují jako zásadní následující aktivity (Nenadál a kol., 2008):

- definování struktury procesů v rámci systému řízení, což je úloha pro diskuse a rozhodování celého týmu vrcholových manažerů,
- odhalování a definování informačních i hmotných vazeb a logické posloupnosti procesů v systému managementu jakosti,
- odhalování bariér mezi souvisejícími procesy, které brání efektivnímu plnění cílů organizace, zejména s důrazem na analýzu jednoznačnosti a fungování rozhraní mezi procesy,
- pochopení nutnosti uvolňování nutných zdrojů pro systém managementu jakosti, zvláště pak zdrojů na neustálé zlepšování výkonnosti jednotlivých procesů v tomto systému zařazených,
- začlenění některých specifických procesů a činností do systému managementu jakosti, jako jsou požadavky na správnou výrobní praxi, validaci zvláštních procesů apod. To je důležité zejména při aplikaci tzv. odvětvových standardů – viz dále!
- systematické měření a monitorování výkonnosti systémů managementu jakosti i organizace jako takové.

#### **5.4.6 Princip neustálého zlepšování**

*Všechny organizace mají vždy dostatek příležitostí k dalšímu zlepšování. Inovace by měly být orientovány na procesy a tvorbu nových hodnot pro všechny zainteresované strany.*

Zlepšováním jsou chápány všechny aktivity, které vedou k nové úrovni výkonnosti zaměstnanců, procesů, produktů i systému řízení jako takového.

V praxi lze rozlišit dva základní přístupy ke zlepšování:

a) postupné zlepšování po krocích, jehož smyslem je kromě jiného garantovat to, aby se lidé nevraceli ke starým chybám a stereotypům – a takovou tendenci lze nalézt v chování jakéhokoliv z prvků systému řízení. Tento přístup ke zlepšování, označovaný také často jako

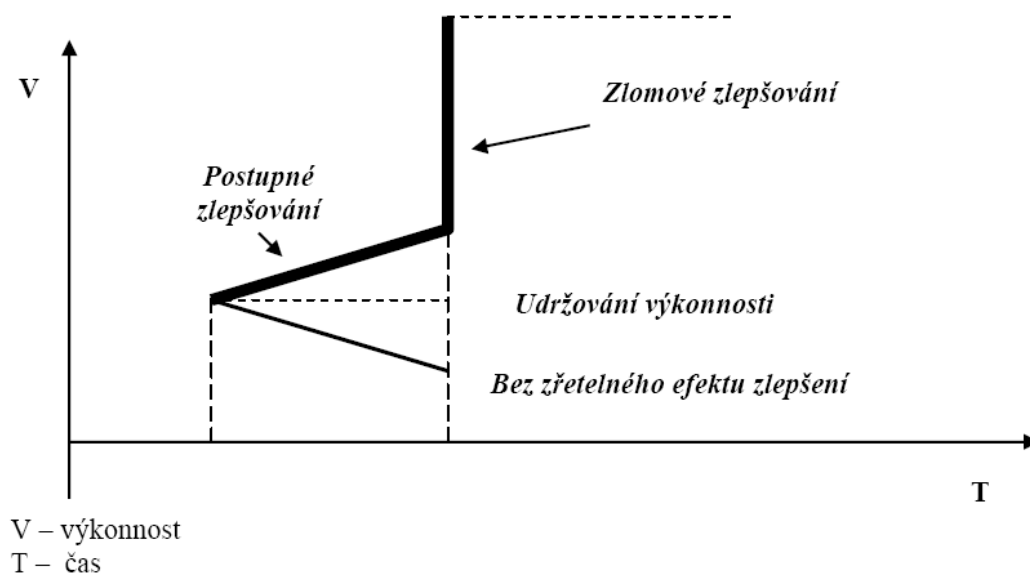
Kaizen, lze uplatnit na všech úrovních řízení a ve všech procesech s podporou zlepšovacích návrhů, opatření preventivního charakteru apod.

b) zlomové, revoluční zlepšování – Reengineering, spočívající v dramatických změnách výkonnosti celých systémů.

Vztah a povahu těchto přístupů ke zlepšování znázorňuje obrázek 19.

V rámci naplňování tohoto principu každá organizace musí (Nenadál a kol., 2008):

- systematicky odhalovat slabé stránky v činnostech a výsledcích organizace všemi vhodnými přístupy a metodami, zejména pomocí interních auditů a sebehodnocení,
- slabé stránky chápat výhradně jako příležitosti ke zlepšování a nikoliv jako východisko k vyhledávání viníků,
- na základě priorit rozhodovat o zadávání projektů zlepšování, což je činnost, která musí být logickou součástí procesu přezkoumání systému managementu vrcholovým vedením organizací,
- projekty a cíle zlepšování orientovat zejména na zvyšování schopnosti plnit požadavky všech zainteresovaných stran, včetně externích zákazníků,
- plánovat činnosti zlepšování a uvolňovat adekvátní finanční, materiálové, informační i lidské zdroje na procesy zlepšování,
- poskytovat nutný výcvik zaměstnanců k metodám a technikám zlepšování,
- systematicky měřit a monitorovat efektivnost a účinnost realizovaných zlepšení z pohledu zvyšování výkonnosti a lepší schopnosti plnit cíle organizace.



Obrázek 19 Povaha přístupů ke zlepšování

Zdroj: Hutyra a kol. (2007)

#### 5.4.7 Princip přístupu k rozhodování na základě faktů

Rozhodovací procesy by měly být na všech úrovních řízení co nejobektivnější. Proto se vyžaduje, aby efektivní a správná rozhodnutí manažerů byla založena na hluboké analýze dat a informací, ne na pocitech a subjektivních názorech.

Správná aplikace tohoto principu od organizací a řídicích pracovníků vyžaduje (Nenadál a kol., 2008):

- plánování a uplatňování různých metod monitorování a měření v systémech managementu jakosti, když jedním z klíčových by mělo být např. měření a monitorování spokojenosti zákazníků,
- výcvik zaměstnanců k přípravě a objektivní realizaci těchto měření a monitorování,
- systematický a všezahrnující sběr dat ze všech procesů zařazených do systému managementu jakosti organizace,
- přezkoumávání objektivnosti a spolehlivosti dat,
- systematická analýza a zpracování dat s využitím celé řady statistických metod a s adekvátní počítačovou podporou,
- zpřístupňování dat všem funkcím v organizační struktuře, které je potřebují k řízení procesů a činností,

- systematické přezkoumávání analyzovaných dat všemi skupinami manažerů,
- realizace rozhodnutí odvozených od poznanych trendů ve vývoji ukazatelů výkonnosti.

#### **5.4.8 Princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli**

Neexistuje organizace, která by nenakupovala hmotné vstupy, služby, informace apod. Spolehlivost dodavatelů je tak faktorem, který výrazně ovlivňuje reálnou výkonnost organizací i jakost finálních produktů. Každá organizace pracuje efektivněji, pokud rozvíjí se svými dodavateli vztahy partnerství založené na vzájemné důvěře, sdílení znalostí a integraci.

Mezi řadu procesů, které pomáhají vytvářet dlouhodobé partnerské vztahy s dodavateli, patří (Nenadál a kol., 2008):

- definování zvláštní politiky a strategie vztahů s dodavateli, která představuje aplikaci tzv. přerozdělování politiky a strategie v rozhodování vrcholových manažerů,
- výběr klíčových dodávek podle stanoveného souboru kritérií a s tím spojené definování strategicky významných dodavatelů, protože právě s touto skupinou by měly být vztahy partnerství budovány nejintenzivněji,
- výběr a hodnocení potenciálních dodavatelů jako odraz prevence v odběratelsko-dodavatelských vztazích, když kritéria výběru a podmínky hodnocení musí být známy.
- poskytování vhodných forem technické pomoci dodavatelům, což jsou nejrůznější opatření na řešení určitých problémů u dodavatelů realizovaná na náklady odběratele, jako např. financování zařízení, odevzdávání know-how apod.
- systematická komunikace s dodavateli a sdělování nejlepších praktik,
- účast na společných projektech zlepšování, když dodavatel musí být ochoten se k činnosti neustálého zlepšování zavázat,
- využívání optimálních forem ověřování shody dodávek, přičemž vrcholem prokázané důvěry odběratele ve schopnosti dodavatele je zrušení i namátkově realizovaných kontrol vstupů s plnou akceptací výsledků posuzování shody dodaných dodavatelem,
- průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů, které je potvrzením momentální schopnosti dodavatele plnit požadavky obchodní smlouvy
- motivace dodavatelů a vytváření podmínek k dlouhodobým vztahům.

Všechny zde uváděné procesy a činnosti by měly být přirozenou součástí moderních systémů managementu jakosti bez ohledu na strategické přístupy (koncepce) k jejich rozvoji.

## **5.5 Základní a doporučená literatura**

### **Základní**

- NENADÁL, J. a kol. Moderní management jakosti. Praha: Management Press, 2008. 378 s. ISBN 80-7261-186-7. Kapitola 2
- GRASSEOVÁ, M. a ŘEHÁK, D. Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace. Brno: ÚSOS, UO, 2008. 147 s. ISBN 978-80-7231-566-6. Kapitola 1 a 2.

### **Doporučená**

- ČSN EN ISO 9000:2006, Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2006.
- VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 197 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

## **5.6 Otázky a úkoly k ověření pochopení problematiky**

- A) Definujte rozdíl mezi kvalitou procesu a kvalitou produktu.
- B) Objasněte a na příkladech ukažte 8 zásad managementu kvality.
- C) Na příkladu objasněte požadavky na kvalitu výrobků.
- D) Na příkladu objasněte požadavky na kvalitu služby.
- E) Objasněte obsah a použití modelu procesně orientovaného systému managementu kvality.

## LITERATURA

- ACKOFF, R. L., 1979. The future of operational research is past. *Journal of the Operational Research Society*, vol. 30, pp. 93–104.
- ACKOFF, R. L., 1981. The art and science of mess management. *Interfaces*, no.11, pp. 20–26.
- BAMBERGER, M. and E. HEWITT, 1986. *Monitoring and evaluating urban development programs: a handbook for program managers and researchers*. Washington, D.C: World Bank, 263 p. ISBN 08-213-0775-4.
- BÁRTOVÁ, H. a J. KOUDELKA, 1994. *Kapitoly k chování spotřebitele a výzkumu trhu*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-460-7.
- BASADUR, M.S., S.J. ELLSPERMANN and G.W. EVANS, 1994. A new methodology for formulating ill-structured problems. *Omega*, vol. 22, no.6, pp. 627–645.
- BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol., 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BENSOUSSAN, B. E. and C. FLEISHER, 2009. *The Financial Times guide to analysis for managers: effective planning tools and techniques*. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.
- BMPT. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2013, 27.9.2013 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/BMPT>
- BMPT-72 (Terminator 2) Tank Support Combat Vehicle, Russian Federation. KABLE INTELLIGENCE LIMITED. *Army-technology.com* [online]. 2013 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: <http://www.army-technology.com/projects/-bmpt-72-terminator-2-tank-support-combat-vehicle/>
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha: Grada, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- Combat Vehicle 90. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2013, 23.11.2013 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/Combat\\_Vehicle\\_90](http://en.wikipedia.org/wiki/Combat_Vehicle_90)
- ČSN EN ISO 9000:2006, Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2006.



- DEMING, W.E., 1950. *Lectures on statistical control of quality*. Nippon Kagaku Gijutsu Remmei.
- DOLEŽAL, J. a kol., 2009. *Projektové řízení dle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- DOLEŽAL, J., B. LACKO, P. MÁCHAL a kol., 2012. *Projektový management podle IPMA: 2. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO, 2009. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- DONNELLY, J.H., J.L. GIBSON and J.M. IVANCEVICH, 2008. *Management*. 9. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-422-3.
- DONNELLY, J. H. a kol., 2008. *Management*. Dotisk 9. vydání. Praha: Grada, 2008. 822 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DONNELLY, J.H. et al., 1995. *Fundamentals of Management*. 9th edition. Richard D. Irwin, 803 p.
- DOSTÁL, P., K. RAIS a Z. SOJKA, 2005. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 80-247-1338-1.
- DOSTÁL, P., RAIS, K., SOJKA, Z. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-247-1338-1.
- DRUCKER, P.F., 1967. *The Effective Decision*. Harvard Business Review.
- DRUCKER, P.F., 1999. *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-8509-2.
- DRUCKER, P.F., 2001. *The Effective Decision. Harvard Business. Review on Decision-Making*. Boston: HBS Publishing Corporation, 200 s. ISBN 1-17851-557-X.
- DUTTON, J.E. and R.B. DUNCAN, 1987. The Creation of Momentum for Change Through the Process of strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 279–295.
- DVOŘÁČEK, J., 1996. *Prognostika*. Most: Regionální středisko pro výchovu a vzdělávání, 92 s.

- DVOŘÁKOVÁ, I., 2010. Obsahová analýza / formální obsahová analýza / kvantitativní obsahová analýza. *AntropoWebzin*, no. 2, pp. 95–99.
- EDEN, C. and F. ACKERMANN, 2001. SODA - the principles. In: Rosenhead, J. and J. Mingers (Eds.). *Rational analysis for a problematic world revisited: problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict*. Chichester: Wiley, pp. 21–42.
- ELLIOTT, J. et al., 2005. Participatory Methods Toolkit: A practitioner's manual. *King Baudouin Foundation and the Flemish Institute for Science and Technology Assessment (viWTA)* [online]. [cit. 2011-07-20]. Dostupné z: <http://www.viwt.be/files/handboek.pdf>.
- ELLSPERMANN, S.J., G.W. EVANS and M. BASADUR, 2007. The impact of training on the formulation of ill-structured problems. *The International Journal of Management Science*, vol. 35, pp. 221–236.
- ESTRELLA, M., J. BLAUERT, D. CAMPILAN, J. GAVENTA, J. GONSALVES, I. GUIJT, D. JOHNSON and R. RICAFORT, 2000. *Learning from change: issues and experiences in participatory monitoring and evaluation*. London: Intermediate Technology Publications, ISBN 18-533-9469-6.
- EVANS, J.R., 1991. *Creative thinking in the decision and management sciences*. Cincinnati: South-Western Publishing,
- FIGUEIRA, J., GRECO, S., EHRGOTT, M. *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys*. New York: Springer. 1045 p. ISBN 978-0387230672.
- FOTR, J. a kol., 2006. *Manažerské rozhodování – postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 420 s. ISBN 978-80-86929-15-9.
- FOTR, J. a kol., 2010. *Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 474 s. ISBN 80-86929-59-0.
- FRANKOVÁ, E., 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 254 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- FRIEND, J. and A. HICKLING, 2005. *Planning under pressure: the strategic choice approach*. third ed., Oxford: Pergamon.
- GETZELS, J.W., 1982. The problem of the problem. In: R.M. Hogarth (Ed.). *Question framing and response consistency*. San Francisco: Jossey Bass.

- GOODWIN, P. and G. WRIGHT, 2004. *Decision Analysis for Managerial Judgment*. Chichester: John Wiley & Sons. ISBN 0-470-86108-8.
- GORDON, J.T., 1994. The Delphi method. *The Millennium Project Futures Research Methodology V3.0* [online]. [cit. 2011-02-18]. Dostupné z: [http://www.millennium-project.org/FRMv3\\_0/04-Delphi.pdf](http://www.millennium-project.org/FRMv3_0/04-Delphi.pdf)
- GORDON, J.W., 1961. *Synectics: the development of creative capacity*. Harper. 180 p.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: CPress, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
- GRASSEOVÁ, M. a kol., 2008. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 266 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
- GRASSEOVÁ, M. a kol., 2010. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 328 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- GRASSEOVÁ, M. a ŘEHÁK, D. Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace. Brno: ÚSOS, UO, 2008. 147 s. ISBN 978-80-7231-566-6. Kapitola 1 a 2.
- GRASSEOVÁ, M. and E. ŠTĚPÁNKOVÁ, 2011. Problem Structuring Soft Methods. In *International Conference Army and Knowledge Society In The Framework of Accompanying Scientific Program of CATE 2011*. Brno: University of Defence, pp. 25–34. ISBN 978-80-7231-635-9.
- GRASSEOVÁ, M. and E. ŠTĚPÁNKOVÁ, 2012. Complex Strategic Analysis of Organization. *Croatian Journal of Education*, vol. 14, spec. ed. 1, pp. 51–59.
- GRASSEOVÁ, M. *Manažerské rozhodování – Teoretická východiska a praktické příklady (část 1)*. 1. vyd. Brno: Univerzita obrany, 2010. 182 s. ISBN 978-80-7231-730-1.
- GRASSEOVÁ, M., D. ŘEHÁK, 2008. *Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace*. Brno: Univerzita obrany, 147 s. ISBN 978-80-7231-566-6.
- GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1905-1.

- HAMMOND, J.S., R.L. KEENEY and H. RAIFFA, 1999. *Smart choice: A Practical Guide to Making Better Decisions*. Boston: Harvard Business School Press, 244 p. ISBN 0-87584-857-5.
- HANZELKOVÁ, A., 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
- HRŮZOVÁ, H. a kol., 2005. *Manažerské rozhodování: Cvičebnice s řešenými příklady*. 2. dotisk 2. přepracovaného vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomika VŠE,
- Hutyra, M. a kol. *Management jakosti*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 209 s. ISBN 978-80-248-1484-1.
- CHECKLAND, P., 1978. The origins and nature of hard systems thinking. *Journal of applied systems analysis*, vol. 5, pp. 99–110.
- CHECKLAND, P., 1985. From optimizing to learning: a development of systems thinking for the 1990'. *Journal of the Operational Research Society*, vol. 36, pp. 757–67.
- INSTITUTE OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT, 2007. *Solving Problems and Making Decisions*. London: Elsevier, 136 p. ISBN 978-0-08-046423-7.
- KAPLAN, R.S., 2005. How the Balanced Scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, vol. 33, no.3, pp. 41-46.
- KEPNER, CH.H. and B.B. TREGOE, 2006. *The New Rational Manager*. Princenton: Princenton Research Press, 242 p.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
- KOLEKTIV AUTORŮ, 2005. *Společný hodnotící rámec (Common Assessment Framework) pro ústřední správní úřady*. Praha: NIS-PJ, 120 s.
- KOLEKTIV AUTORŮ, 2007. *Štábní práce v operacích: Místa velení a orgány, procesy a prostředky velení a řízení - I. část*. Vyškov: Správa doktrín Ředitelství výcviku a doktrín, 179 s. Pub-53-01-2.
- KOLEKTIV AUTORŮ, 2007b. *Společný hodnotící rámec - CAF 2006*. Praha: NIS-PJ, 112 s.
- KOLEKTIV AUTORŮ, 2007c. *Aplikační příručka Modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy*. Praha: NIS-PJ, 176 s.

- KOLEKTIV AUTORŮ, 2008. *Štábní práce v operacích: Hlavní zásady tvorby stálých operačních postupů, operačních (bojových) dokumentů a hlášení - 2. Část*. Vyškov: Správa doktrín Ředitelství výcviku a doktrín, 320 s. Pub-53-01-3
- KOLEKTIV AUTORŮ, 2009. *Společný hodnoticí rámec – CAF CZ 2009*. 1.vyd. Praha: NIS-PJ, 112 s.
- Národní politika jakosti: EFQM model* [online]. 2006 [cit. 2013-12-09]. Dostupné z WWW: < <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec> >.
- NENADÁL, J. a kol., 2008. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 378 s. ISBN 80-7261-186-7. Kapitola 2
- NENADÁL, J. a kol., 2005. *Jak zvýšit výkonnost organizací*. Ostrava: Dům techniky Ostrava. 204 s. ISBN 80-02-01709-9.
- NENADÁL, J., 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2.vyd. Praha: Management Press, 336 s. ISBN 80-7261-110-0.
- NENADÁL, Jaroslav. *Integrovaný systém řízení: elektronická příručka*. Praha: Dashöfer, 2008-. ISSN 1804-0934. 4x ročně.
- NENADÁL, Jaroslav. *Integrovaný systém řízení: praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer, 2005-. ISSN 1801-8165
- NENADÁL, Jaroslav. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2005, 142 s. ISBN 80-248-0969-9.
- POZEMNÍ TECHNIKA: Modernizované bojové vozidlo pěchoty BVP-M2 SKCZ. *ARMÁDNÍ NOVINY.CZ* [online]. 2012 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: <http://www.armadinoviny.cz/modernizovane-bojove-vozidlo-pechoty-bvp-m2-skcز.html>
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008. *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge*. 4<sup>th</sup> edition. Pennsylvania: Project management Institute, 467 p. ISBN 978-1-933890-51-7.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2011. *Practice Standard for Earned Value Management*. 2th ed. USA: Project management Institute, 135 p. ISBN 978-1-935589-35-8.
- Puma (Schützenpanzer). In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2013, 12.11.2013 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: [http://de.wikipedia.org/wiki/Puma\\_%28Sch%C3%BCtzenpanzer%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Puma_%28Sch%C3%BCtzenpanzer%29)

- ROSENHEAD, J. and J. MINGERS, 2001. A New Paradigm of Analysis. In: Rosenhead, J. and J. Mingers (Eds.). *Rational analysis for a problematic world revisited: problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict*. Chichester: Wiley, pp. 1–19.
- ROSENHEAD, J., 1996. What's the problem. An introduction to problem structuring methods. *Interfaces*, vol. 26, no. 6, pp. 117–131.
- ROWE, G. and G. WRIGHT, 1999. The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, vol. 15, pp. 353–375.
- Ruský obrněný transportér Kurganec-25. PLUGO. *ArmyWeb.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: <http://www.armyweb.cz/clanek/rusky-obrneny-transporter-kurganec-25>
- ŘEHÁK, D. a M. GRASSEOVÁ, 2009. Vymezení souvislostí jako součást procesu řízení rizik u organizací ústřední státní správy. *Vojenské rozhledy*, vol. 18(50), no.3, pp. 12–18.
- SALAHELDIN, I.S., 2003. The Implementation of TQM strategy in Egypt: A field-force analysis. *TQM Journal*, vol. 15, no.4, pp. 266–274.
- Schützenpanzer Puma: Allgemeines. *Bundeswehr.de* [online]. Frankfurt am Main: Societäts-Verlag, 2001-2013 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: [http://www.deutschesheer.de/portal/a/heer/!ut/p/c4/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP3I5EyrpHK9jNTUIr2S1OSMvMxsvezUkpJUvYLS3ET9gmXHRQDTKkWE/](http://www.deutschesheer.de/portal/a/heer/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP3I5EyrpHK9jNTUIr2S1OSMvMxsvezUkpJUvYLS3ET9gmXHRQDTKkWE/)
- SIMON, H.A. et al., 1987. Decision Making and Problem Solving. *Interfaces*, vol. 17, no. 5, pp. 11–31.
- SIMON, H.A., 1960. *The New Science of Management Decision*. New Jersey: Prentice Hall,
- SIMON, H.A., 1997. *Administrative Behaviour*. 4th edition. New York: The Free Press, 368 p. ISBN 0-684-83582-7.
- SVEJKOVSKÝ, M. a kol., 2013. Vícekriteriální rozhodování. Brno: FEM UO, 2013 Zápočtová práce.
- TICHÁ, I., HRON, J., 2002. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2002. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- VEBER, J, 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. 197 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- VEBER, J. a kol., 2009. *Management*. Praha: Management Press, 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

- VEBER, J., 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 358 s. ISBN 80-726-1146-1.
- VESELÝ, A. a M. NEKOLA, 2007. *Analýza a tvorba veřejných politik. Přístupy, metody a praxe.* Praha: SLON, 408 s. ISBN 978-80-86429-75-5.
- VESELÝ, A., 2006. Veřejná politika a policy analysis. *Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy* [online]. 28 s. [cit. 2011-02-24]. ISSN 1801-5999. Dostupné na z: [http://fsv.cuni.cz/FSV-538-version1-015\\_Vesely.pdf](http://fsv.cuni.cz/FSV-538-version1-015_Vesely.pdf)
- VESELÝ, A., 2007. *Problem delimitation in public policy.* Praha: FSV UK, 22 p. ISSN 1801-5999.
- VESELÝ, A., 2009. *Vymezení a strukturace problému ve veřejné politice.* Praha: Univerzita Karlova, 361 s. ISBN 978-80-246-1714-S.
- VODÁČEK, L., O. VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi.* 1. vyd. Praha: Management Press, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- VOKOUNOVÁ, D. et al., 2008. *Praktikum z prieskumu trhu.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 978-80-225-2584-8.
- .

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Model strategického řízení jako skupina procesů.....	25
Obrázek 2 Metody strategické analýzy .....	27
Obrázek 3 Rámec SWOT analýzy .....	29
Obrázek 4 Rámec strategických perspektiv vyvážených ukazatelů pro veřejnou správu.....	39
Obrázek 5 BSC jako nástroj monitorování a měření výkonnosti organizace.....	41
Obrázek 6 - Strategická mapa Ministerstva obrany Velké Británie 2002.....	43
Obrázek 7 Základní schéma procesu.....	46
Obrázek 8 Vztah mezi základními termíny v oblasti řízení rizik.....	55
Obrázek 9 Vztah mezi principy, strategickým rámcem a procesem řízení rizik.....	57
Obrázek 10 Proces řízení rizika .....	59
Obrázek 11 Požadavky na kvalitu procesů .....	67
Obrázek 12 Procesní řízení v praxi .....	68
Obrázek 13 Strukturu procesního modelu organizace (IDS Scheer, 2004) .....	69
Obrázek 14 Požadavky na kvalitu výrobků (hmotných produktů) .....	81
Obrázek 15 Požadavky na kvalitu služby .....	84
Obrázek 16 Koncepce managementu jakosti .....	85
Obrázek 17 Procesní model systému managementu kvality v koncepci ISO .....	90
Obrázek 18 Základní rámec EFQM Modelu Excellence v poslední verzi z r. 2012.....	91
Obrázek 19 Povaha přístupů ke zlepšování.....	101

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Charakteristiky dobře a špatně strukturovaných problémů.....	9
Tabulka 2 Příklady dobře a špatně strukturovaných problémů pro jednotlivé typy organizací.	9



Tabulka 3 Komparace jednotlivých fází rozhodovacího procesu dle různých odborníků.....	11
Tabulka 4 Skupiny procesů managementu kvality .....	47
Tabulka 5 Základní systémové dokumenty pro integrovaný systém řízení .....	51
Tabulka 6 Příklad popisu kontextu (charakteristik) procesu.....	63
Tabulka 7 Příklad členění procesů UO podle jejich důležitosti .....	64
Tabulka 8 - Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení – základní rozdíly .....	78