

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014 – 2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Světlana Lanczová

Zavádění procesního řízení do společnosti

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014 - 2016

DIPLOMA THESIS

Světlana Lanczová

**The Implementation of Process Management
in a Company**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce Zavádění procesního řízení do společnosti je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně pod vedením Prof. PhDr. Jana Bartáka, DrSc. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 23. 2. 2016

.....
Světlana Lanczová

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za cenné rady a připomínky, které mi při zpracování práce poskytl. Dále děkuji Ing. Pavlu Východskému, Ph.D. za jeho odborné podněty, konzultace, konstruktivní zpětnou vazbu a trpělivost a všem, kteří mi k této diplomové práci pomohli získat potřebné informace.

Anotace

Předmětem této diplomové práce je zavádění procesního řízení do společnosti. Jejím cílem je na základě získaných poznatků a vlastní analytické činnosti zhodnotit aktuální stav zralosti proměny konkrétní společnosti. V teoretické části se práce zaměřuje na definování základních pojmů na základě vybrané odborné literatury publikované k danému tématu, zaměřené na strategické a procesní řízení organizace. Metodologická část práce přibližuje přístupy, které jsou následně východiskem pro realizaci praktické části, jež vychází ze studia podmínek a skutečných postupů při zavádění procesního řízení v konkrétní společnosti. Závěr práce obsahuje shrnutí a celkové vyhodnocení dosažených poznatků a závěrů v porovnání se stanoveným cílem diplomové práce.

Klíčové pojmy

Organizace, organizační struktura, řízení organizace, funkční řízení organizace, procesní řízení organizace, management, firemní kultura, řízení změn.

Annotation

The subject of this thesis is the implementation of process management in a company. The aim of the thesis is to evaluate the current state of maturity for the transformation of the particular company on the basis of the acquired findings and an individual analytical process. The theoretical part is focused on the definition of basic concepts derived from selected scientific literature published on the topic, with an emphasis on strategic and process management. The methodological part of this thesis introduces certain approaches that are the resources for the realization of the practical part; these resources come from a study of the conditions and actual procedures during the implementation of process management within the particular organization. The conclusion of this work contains a summary and an overall evaluation of the achieved findings and results in comparison with the stated aim and objective of this thesis.

Key words

Organization, organizational structure, organizational management, functional management of the organization, process management of the organization, management, corporate culture, change management.

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
1.1 Organizace, funkční charakteristika	11
1.2 Management	11
1.2.1 Historie managementu	12
1.2.2 Management současnosti	15
1.2.3 Funkce managementu	16
1.2.4 Plánování	17
1.2.5 Organizování	17
1.2.6 Personalistika	19
1.2.7 Vedení	20
1.2.8 Kontrolování	21
1.3 Firemní kultura	21
1.3.1 Definice firemní kultury	22
1.3.2 Síla firemní kultury	23
1.3.3 Typy firemních kultur	24
1.3.4 Atributy firemní kultury	27
1.3.5 Změna firemní kultury	27
1.4 Organizace	30
1.4.1 Organizační struktura	30
1.4.2 Typy organizačních struktur, výhody a nevýhody	32
1.5 Procesní versus funkční řízení organizace	40
1.5.1 Definice pojmu proces a procesní řízení	42
1.5.2 Kořeny a historie vývoje procesního řízení	43

1.6 Organizační změny	45
2 METODOLOGICKÁ ČÁST	49
2.1 Diagnostika firemní kultury	49
2.2 Zavádění procesního řízení do organizace	51
2.3 Řízení změn	57
2.3.1 Realizace změn	57
2.4 Proces proměny organizace	58
2.5 Vybrané nástroje a metody pro zavádění procesního řízení.....	59
2.6 Business Process Reengineering	60
3 PRAKTICKÁ ČÁST	62
3.1 Cíl diplomové práce a výzkumná otázka	62
3.2 O společnosti	62
3.2.1 Předmět činnosti společnosti	62
3.2.2 Stávající organizační struktura společnosti	63
3.3 Analýza stávající organizační struktury společnosti	65
3.4 Diagnostika firemní kultury společnosti	67
3.5 Zavádění procesního řízení do společnosti	71
3.6 Řízení změny společnosti	74
3.6.1 Realizace změny společnosti	75
3.7 Proces proměny společnosti	76
3.8 Zhodnocení stavu zralosti proměny společnosti	79
3.9 Shrnutí praktické části a doporučení	80
4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	84
ZÁVĚR	87
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	89
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	92

ÚVOD

Současný stav obchodních vztahů mezi společnostmi a vůči jejich klientům, včetně úrovně technologických nástrojů, zejména komunikačních, klade v moderní době značné a stále větší nároky na organizace, aby byly připravené chovat se flexibilně, efektivně a rychle se přizpůsobit zásadním, ale i drobným změnám okolí a dokázaly si tak udržet své místo na trhu.

„V dnešní době již mnoho manažerů ví, že mimořádně turbulentní prostředí, globalizace, čtvrtá informační revoluce, nadvláda zákazníka, orientace na zákazníka, převis nabídky, nadbytek výrobních kapacit, znalostní management, měření výkonnosti, podnikové procesy, zkracování time-to-market atd. nejsou jen prázdné fráze, ale skutečnost – realita.“ (Šmída, 2007, s. 17)

I přes výše uvedené se řada manažerů organizací řídí starými postupy a premisami, z nichž mnohé již pozbyly platnosti a musí být nahrazeny. Implementace a praktická aplikace efektivních a konkurenceschopných manažerských konceptů je však velmi obtížná. Navíc přesvědčit vrcholové vedení podniku o změně je nesmírně náročné. Stejně tak je nesnadné i následné přesvědčování, aby implementace změn probíhala podle metodiky a nejlepší praxe, kterou již dříve vytvořili a také zrealizovali zkušení konzultanti či manažeři.

Jednoznačně je lépe měnit to, co nyní ještě funguje, než provádět změny až ve chvíli, když je již pozdě a podnik není schopen efektivně plnit svou funkci a účel, pro které byl založen.

Tato diplomová práce, jejímž tématem je zavádění procesního řízení do společnosti, vychází z osobní zkušenosti autorky s postupem zaváděním procesního řízení do konkrétní společnosti. Jedná se o organizaci, která hospodaří s veřejnými prostředky a provádí veřejné zdravotní pojištění na území České republiky.

Záměrem diplomové práce je nejprve popsat a analyzovat funkční organizační uspořádání a řízení a charakterizovat výhody a rizika tohoto typu řízení v konkrétní existující organizaci. Dále pak diagnostikovat firemní kulturu společnosti, popsat a analyzovat motivaci společnosti k rozhodnutí o jejím zaměření na procesní orientaci v modelu řízení. Následně pak objasnit jednotlivé kroky, jakými se tato společnost rozhodla implementovat procesní řízení.

Cílem této diplomové práce je na základě získaných poznatků a vlastní analytické činnosti zhodnotit aktuální stav zralosti proměny společnosti a analyzovat a zodpovědět základní otázku: „*Je možné zavést procesní způsob řízení v typické organizaci veřejné správy?*“

Východiskem diplomové práce je studium odborné literatury pro uvedení do problematiky pojmů souvisejících s tématem diplomové práce a následně induktivní cesta na základě vlastních několikaletých pracovních zkušeností autorky.

Diplomová práce bude teoreticko-praktická. Teoretická část diplomové práce bude autorkou zpracována na základě vybrané odborné literatury publikované k danému tématu, zaměřené na strategické a procesní řízení organizace. Metodologická část bude přibližovat některé přístupy, které budou následně východiskem pro realizaci praktické části, ve které budou využity na konkrétních postupech při zavádění procesního řízení v konkrétní společnosti. Závěrem diplomové práce bude provedeno vyhodnocení dosažených poznatků v porovnání se stanoveným cílem.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

K pochopení problematiky diplomové práce je nezbytné se seznámit s klíčovými pojmy, které utvářejí podstatu především teoretické a metodologické části.

1.1 Organizace, funkční charakteristika

„Organizace jsou systémy, které pod vlivem prostředí, v němž existují a fungují, mají strukturu, obsahují jak formální, tak neformální prvky.“ (Armstrong, 2007, s. 271)

Pojem organizace označuje prostředí, ve kterém je cílevědomě uplatňován vliv na lidské činnosti. Nejčastěji je používána definice pojmu: *„Organizace je sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle.“* (Pitra, 2007, s. 9)

Je však třeba si uvědomit, že organizace nejsou nic statického, jelikož změny neustále probíhají jak v podniku samotném, tak v jeho okolí, ale i u lidí, kteří v něm pracují. A také je třeba říci, že neexistuje nic takového jako „ideální“ organizace. Neexistuje ani jediný správný způsob organizování čehokoliv a neexistují žádná absolutně platná pravidla, podle kterých by se mohla jednoduše zvolit podoba organizace. Navíc, není-li splněna podmínka společného cíle pro všechny zúčastněné lidi, nemůže být žádné sdružení považováno za organizaci.

Některá základní pravidla pro vznik a chod organizací jsou dána, stanovují je obecně platné zákonné normy, jako je například zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), nebo zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, případně odborné zvláštní zákony jako je například zákon č. 21/1992 Sb., o bankách, či zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, nebo účetní, daňové a další podobné zákony. Základní principy a pravidla pro fungování organizací tedy stanovuje stát, ale jen do té míry, aby byla splněna základní práva a povinnosti vůči státu a občanům. Podrobnější pravidla a principy fungování konkrétní organizace pak závisí na organizaci samotné, respektive majiteli nebo zřizovateli.

1.2 Management

Pojem „management“ již zdomácněl jak v běžné, tak v odborné mluvě. Pojem management je odvozen od anglického slova „to manage“, které v překladu znamená řídit, vést, ovládat, hospodařit, organizovat, dokázat, spravovat atd. Téměř každá osobnost v managementu má vlastní interpretaci pojmu samotného. Jednoduše,

ale přílehlavou definici tohoto pojmu uvádí Veber et al. (2009, s. 19): „*Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.*“ A ještě zjednodušeněji je podle Pitry (2007, s. 7) podstatou managementu „*obstarat vše potřebné a následně zařídit, aby s tím organizace fungovaly tak, jak mají.*“

Avšak s **pojmem „management“ se můžeme setkat hned v několika významech** (Veber et al., 2009, s. 20-25):

- a) specifická aktivita (profese)** – i když je organizace sebelépe vybavena technicky i kvalifikovanými lidmi, nemusí to být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena;
- b) skupina řídicích pracovníků** – personifikace pojmu, tj. jeho ztotožnění s výkonnými řídicími pracovníky (profesionály), kteří firmu řídí;
- c) vědní disciplína** – která ovšem neposkytuje nezvratná fakta, neboť její doporučení jsou proměnlivá, protože jsou spojena s realitou, jež se neustále vyvíjí.

Pojem management může být rovněž užíván ve spojení s konkrétními činnostmi, jako je Change management (řízení změn), Project management (řízení projektů), Cash Flow management (řízení toku peněz), Risk management (řízení rizik) a podobně, což vyjadřuje v pravém slova smyslu řízení té dané konkrétní činnosti.

1.2.1 Historie managementu

Záblesky organizování společných činností se pochopitelně objevily již na prvopočátku vývoje lidstva a s tím i snahy o jejich management. Tlupa pravěkých lovců se, v zájmu svého vlastního přežití, musela podřídit jednotnému vedení a každý její člen musel plnit konkrétní úkol tak, aby bylo dosaženo společného cíle, kterým bylo ulovení kořisti. Je nepochybné, že starověké stavby, jako jsou egyptské pyramidy nebo Velká čínská zeď, vyžadovaly dokonalou koordinaci práce mnoha stovek tisíc, ne-li milionů pracovníků po dobu desítek let. První dobře organizované a řízené instituce v minulosti totiž byly armády (armády jimi stále ještě jsou, díky principům získaným na základě doslova krví zaplacených zkušeností), církve a státy.

Řízení armády a války, strategie a taktiky byla oblast dnes nazývaného managementu, která byla uceleně popsána již 500 let před naším letopočtem mistrem Sunem ve staré

Číně v knize Sun-c' – Umění války (v českém překladu Radima Pekárka). Tato kniha je považována za jednu z nejstarších, které uceleně pojednávají o strategii, taktice a vedení války, v širším slova smyslu o jednotlivých součástech dnešního managementu.

Základní úkol mobilizovat lidi se zřetelem na dosažení určitých cílů prošel historickou evolucí. Dějiny vývoje společnosti jsou spojovány s více či méně úspěšnými panovníky, se svedenými bitvami, ale také s rozvojem výrobních postupů, technologií, s dělbou práce a v neposlední řadě i se schopností organizovat a vést lidi k dosažení zamýšlených cílů.

Počátek historie novodobého managementu souvisí s obdobím rozvoje a růstu průmyslové výroby a specializace dělby práce během 19. století. Se zvyšováním produktivity vznikaly nové požadavky na evidenci, kalkulaci nákladů, sledování výkonů, na kontrolu atd., což znamenalo též zvýšenou pozornost procesům řízení, k řízení jak vzhledem k podřízeným, tak k chování, jednání a vystupování řídicích pracovníků.

Management se vyvíjí na základě teorie a praxe a jeho myšlenkové pohledy se často vracejí do minulosti. *„Vývoj postupuje po spirále. Starší, jakoby už dávno zapomenuté principy se znovu vracejí v nové kvalitě. A to je důvod, proč je nutno studovat historii managementu.“* (Veber et al., 2009, s. 306)

V literatuře lze nalézt řadu názorů na strukturování přístupů, myšlenkových proudů a doporučení, jak členit vývoj managementu. Vědecký management se zaměřuje na efektivnost, administrativní a byrokratický management na všeobecnou a administrativní správu společnosti. Management lidských vztahů zkoumá roli pracovníků a jejich vzájemných vazeb, zdůrazňuje lidský rozměr manažerské práce.

Z časového hlediska je **úvodní etapa historie managementu** situována na konec 19. století a trvá do třicátých let 20. století. Toto období je označováno jako klasický management a **je reprezentováno dvěma hlavními směry:**

- 1) americký proud managementu** (dnes označován jako **provozní management**) – byl zaměřen na zvyšování výkonnosti s důrazem na bezprostřední řízení výroby, důraz byl kladen na specializaci pracovníků, na vysokou pracovní disciplínu, byla zavedena úkolová mzda a kontrola výstupu, vlastní manažerská práce byla opomíjena – představiteli jsou

například F. W. Taylor (vědecký management) a H. Ford (realizátor myšlenek vědeckého řízení);

- 2) evropský proud managementu (organizační management)** – vymezil úlohu manažerům, určil funkční náplň aktivit řízení, stanovil formální pravidla řízení – představiteli jsou například H. Fayol (správní management), M. Weber (byrokratický management) a V. Pareto (sociální přístup – určování priorit).

Českým představitelem klasického managementu byl T. Baťa.

Následuje etapa managementu čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století, kdy byly rozvíjeny různé názorové proudy z klasického období managementu. Tato etapa **je označována jako takzvaná manažerská revoluce**. Do té doby byly majitelé společností zároveň jejich manažery a měli ve firmě rozhodující moc. Avšak bez svých silných vůdců upadaly společnosti do krize, a proto byla následně oddělována pozice majitele od pozice manažera. Samotný management organizace se pak začal dělit na vrcholový management, management střední úrovně a management první linie – výkonný. Představiteli této etapy jsou například L. Gulick (**procesní přístup**), Ch. I. Barnard (**sociální přístup, teorie organizace řízení**), D. McGregor (**behaviorální přístup, teorie X a Y**) a P. F. Drucker (**řízení podle cílů – MBO**).

Konsekvence dvou výše uvedených hlavních směrů (americký a evropský proud managementu) se mimo jiné přenášely například i do způsobu řízení akciových společností. Existuje tzv. anglosaský a německý model. V obou modelech řídí organizaci představenstvo (správní rada), které je statutárním orgánem před zákonem. Rozdíl je v tom, že v anglosaském modelu je správní rada nebo také představenstvo tvořeno zástupci vlastníků neboli akcionářů a výkonné řízení je v rukou najatého managementu neboli řídicích pracovníků. Zatímco v německém modelu je představenstvo jako statutární orgán před zákonem současně i vrcholovým výkonným managementem, přesněji vrcholoví řídicí pracovníci jsou současně členy statutárního orgánu (představenstva), zástupci vlastníků neboli akcionářů jsou pak členy tzv. dozorčí rady bez možnosti přímého zasahování do běžného chodu organizace. Proč existují tyto dva modely obsažené v obchodních zákonech různých zemí? Odpověď je jednoduchá. Anglosaský model vyhovoval spíše organizacím (a tedy i národní mentalitě), které mají jednoho nebo malé množství silných vlastníků,

kteří chtěli mít historicky přímý vliv na chod společnosti. Německý model začal naopak vyhovovat spíše organizacím s velkým množstvím drobných akcionářů, u nichž je velmi problematické realizovat přímý vliv na řízení organizace.

V managementu konce 20. století se projevují snahy o spoluúčast zaměstnanců na řízení firmy. Kromě podílu na řízení získávají zaměstnanci, prostřednictvím zaměstnaneckých akcií, i část majetku podniku, a tak se zároveň podílejí na zisku. Dále je odsouvána exaktnost ve prospěch intuice, dochází k zevšeobecňování manažerských zkušeností. Management akceptuje vliv externího prostředí na organizaci, soustředí se na procesy probíhající v organizaci, na jejich zlepšování, na jejich přestavbu – reengineering. V této etapě **se rozvíjí pragmatický management, systémový management, procesní management a další**, jejichž představiteli jsou například A. Sloan (**divizní organizační struktura**), J. A. Champy a M. Hammer (**reengineering – radikální proměna firmy**).

Management na počátku 21. století se musí vyrovnat s řadou závažných problémů, které jsou vyvolány vzrůstající dynamikou změn v okolí a jejichž řešení překračuje rámce dosavadních manažerských teorií. P. F. Drucker z toho vyvodil pro management zásadní myšlenku, že *„jedinou konstantou příští doby bude změna“* a vystihnul ji vtipnou poznámkou: *„Budoucnost už není, co bývala.“* (P. F. Drucker In: Barták, 2011, s. 96-97)

1.2.2 Management současnosti

Management současnosti musí čelit takovým problémům, které jsou svým charakterem označovány jako globální a k jejichž řešení je zapotřebí celého lidstva, nikoliv jen některých zemí. Globalizace znamená změny ve společnosti, ve světové ekonomice, které jsou důsledkem vzrůstu mezinárodního obchodu a sblížování kultur. Díky tomu dochází k přesycení domácích trhů, je třeba hledat nová odbytíště a levnější zdroje. Globalizace umožňuje dělbu práce v celosvětovém měřítku. Nabídka nad poptávkou převažuje i v globálním měřítku. Skončila éra trhu výrobce, který určoval, jaký výrobek se bude vyrábět, v jaké jakosti, ceně a kdy. Nastala éra trhu zákazníka, který je tím, kdo uplatňuje své požadavky na výrobky, které je ochoten koupit.

„V súčasnej dobe sú manažéri nútení pružnejšie reagovať na zmeny, ktoré prinášajú trendy, ale aj riziká v oblasti nových technológií i manažerskej praxe. Ich úlohou

je prioritizovať to, čo je najdôležitejšie pre firmu a jej okolie, a určiť vhodnú stratégiu na dosiahnutie stanovených cieľov.“ (Zajko et al., 2014, s. 72)

Na management současnosti, na jeho přístupy k řízení, má zásadní vliv odklon od klasických materiálních faktorů prosperity, jakými jsou půda, kapitál, hmotné statky apod. V soudobé společnosti jsou cenné pro podnikatelskou úspěšnost takzvané měkké faktory, kterými jsou znalosti, dovednosti, zkušenosti (know-how), invence, schopnosti inovací. Tyto nehmotné faktory, aktiva, představují takzvaný intelektuální kapitál.

Současný management si již při řízení nevystačí s hierarchickou vertikální strukturou. Není efektivní, aby organizace budovala rozsáhlé hierarchické struktury, ale je důležité, aby její činnosti byly zcela transparentní, aby bylo zřetelně vidět, že žádné její činnosti nejsou realizovány jen pro svou podstatu, nýbrž jsou účelné a nezbytné, tzn., že mají svoje vstupy a výstupy, svoje interní dodavatele a interní zákazníky a také svoje zdroje a přínosy. V tomto smyslu nabývá stále většího významu celý organizační řetězec, což vyžaduje pohled na organizaci i v horizontální rovině. V rovině řízení procesů.

Správně realizovaný management procesů má zásadní vliv na výstup z každého procesu organizace. Současný management se orientuje na vylepšení spolupráce mezi společností a zaměstnanci. Zaměřuje se i na spokojenost těch, kteří přinášejí organizaci peníze ve formě tvorby hodnot, a efektivní využívání prostředků tak, aby byly vytvořeny podmínky k dosažení spokojenosti zákazníků a ti se vraceli. Takovýto přístup je nazývaný pojmem „Total Customer Focus“ (celkové zaměření na zákazníka).

1.2.3 Funkce managementu

Manažeři mohou působit v rozličných řídicích pozicích, zastávat různé funkční úlohy, ale vždy musí zvládat základní manažerské funkce, i když některé realizují častěji a jiné pouze okrajově.

„Managementem je dnes míněno vykonávání vzájemně provázaných aktivit, které jsou systematicky uspořádány a mají daný řád.“ (Štrach, 2008, s. 8)

Mezi základní manažerské funkce patří:

- a) plánování** – tvorba úkolů a cílů, jejich prioritizace a návaznost;

- b) organizování** – uspořádání dostupných zdrojů do efektivních struktur, rozdělování úkolů, koordinace spolupráce a činností, přidělování prostředků;
- c) personalistika** – zaměření na vše, co se týká člověka v pracovním procesu;
- d) vedení** – motivování a ovlivňování pracovníků;
- e) kontrolování** – verifikace shody dosaženého stavu se stanovenými cíli, zpětná vazba → nápravná opatření.

1.2.4 Plánování

Plánování je manažerská funkce, manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, která patří ke klíčovým součástem manažerského uvažování. Plánování je rozhodovací proces, který určuje cílový stav řízených objektů a stanovuje cesty a prostředky (zdroje), termíny a odpovědnosti k jejich dosažení. Plánování předchází realizaci všech dalších manažerských funkcí, protože zahrnuje stanovení cílů. Plán představuje promyšlený, uvědomělý postup budoucích činností, má podobu: určení poslání, stanovení cíle, strategie, taktiky, určení postupu, vymezení pravidel, programu, a numerické vyjádření pomocí rozpočtu.

Struktura sestavovaných plánů není striktně dána, každá organizace užívá ve své praxi takové plány, které považuje za nejvýhodnější. Plány však na sebe musí navazovat z hlediska časového (propojení strategických a taktických plánů s operativními), z hlediska věcného (propojení výrobních plánů s obchodními, personálními, finančními a dalšími) a z hlediska organizačních úrovní (rozpad plánů celopodnikových až na plány jednotlivých útvarů).

1.2.5 Organizování

Organizování je jednou ze základních manažerských činností a bezprostředně navazuje na činnosti související se zpracováním plánu. Podle Tureckiové (2002, s. 117) je organizování definováno jako „*funkce cyklu řízení, respektive jako (druhá) sekvenční manažerská funkce.*“ Organizování je popisováno jako jeden z procesů konverze (změny vstupů na výstupy) probíhajících v organizacích. Organizování poskytuje odpovědi na otázku, kdo a jakými zdroji zabezpečí výkon plánovaných činností. Organizování zajišťuje uspořádací funkce řízení a znamená, kromě uspořádání prvků organizace do organizačních struktur, též vymezení jejich činností, zabezpečení jejich koordinace a kontrolu.

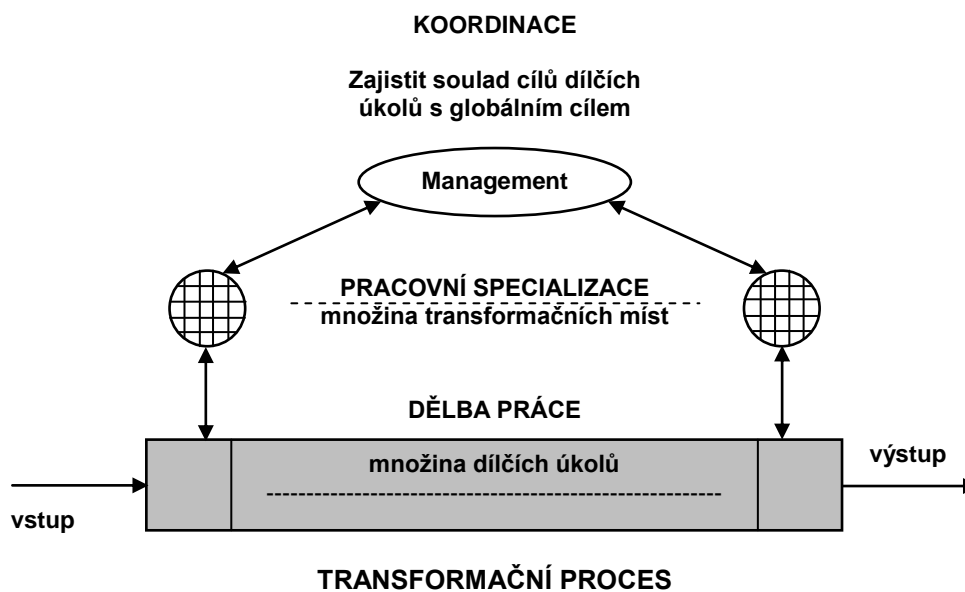
Jak popisuje portál ManagementMania (Oscar [online]. [cit. 2016-02-02]) **vypracoval Ernest Dale metodu organizování**, která je známá pod akronymem **OSCAR**. Je to zkratkové slovo, které je složeno z počátečních hlásek slov označujících požadavky, které jsou kladeny na proces organizování a tomu odpovídající tvorbu struktur, měly by být splněny a proces organizování je musí zahrnovat:

- O – Objectives** - cíle, které je nutno stanovit a kterých má být prostřednictvím organizování dosaženo, což znamená vzájemně provázat nejen cíle všech jednotlivých organizačních útvarů, ale i cíle vztahující se k jednotlivým pracovním pozicím;
- S – Specialization** - znamená seskupování procesů, pracovních míst i organizačních útvarů na podkladě podobnosti prováděných činností (podle obdobné specializace);
- C – Coordination** - koordinace, procesy a jednotlivé činnosti musí být vzájemně provázány a dány do souladu takovým způsobem, aby na sebe z časového, obsahového, ale i prostorového hlediska co nejlogičtěji a nejefektivněji navazovaly;
- A – Authority** - vyvážení pravomocí, správné nastavení pravomocí tak, aby každý proces, činnost, útvar, ale i pozice měly přidělenou náležitou a přiměřenou pravomoc;
- R – Responsibility** - správné a jednoznačné vymezení odpovědnosti u každé jednotlivé pozice.

Procesy organizování vycházejí ze tří základních principů, viz Obrázek 1:

- a) princip dělby práce** – proces přeměny vstupů na výstupy je účelné rozdělit na snáze proveditelné dílčí činnosti;
- b) princip specializace** – přidělení konkrétního úkolu k zajištění konkrétnímu nositeli, který je na realizaci daného úkolu specializován;
- c) princip koordinace** – je vrcholem procesu organizování, úspěšná realizace dělby práce a specializace závisí na koordinaci, je projevem takového působení manažerů, které zajistí kompatibilitu cílů dílčích úkolů s cíli organizace jako celku.

Obrázek 1: Vztah mezi třemi základními principy organizování



Zdroj: Pitra, 2007, s. 155

1.2.6 Personalistika

„Posláním personálního řízení je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím správných lidí na správném místě úspěšně plnit své cíle.“ (Barták, 2011, s. 27)

Řízení lidských zdrojů je dovednost vybrat a zajistit pro organizaci kvalitní a dlouhodobě loajální zaměstnance. Současně také šikovnost rozmístit zaměstnance podle profesních a kvalifikačních dispozic a též potřeb organizace, také je objektivně hodnotit a zároveň jim zabezpečit další kvalifikační rozvoj.

Podle Koubka (1998, s. 14-15) je **stručná charakteristika hlavních úkolů řízení lidských zdrojů** následující:

- a) **zařazení správného člověka na správné místo** – schopnosti zaměstnance by měly odpovídat nárokům pracovního místa, na které je zařazen, zaměstnanec by měl být flexibilní;
- b) **optimální využívání pracovních sil** – jak nejučelnější využívání kvalifikace zaměstnanců, tak optimální využívání fondu pracovní doby;
- c) **formování týmů, efektivního stylu vedení zaměstnanců a zdravých mezilidských vztahů;**
- d) **personální a sociální rozvoj zaměstnanců** – rozvoj a řízení kariéry zaměstnanců směřující k uspokojování jejich potřeb;

- e) dodržování všech zákonů** v oblasti práce, zaměstnávání lidí a **lidských práv** a **vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti podniku.**

První tři úkoly jsou hlavně zájmem podniku. Čtvrtý úkol souvisí s oprávněnými zájmy jedince – zaměstnance a pátý úkol se opětovně vztahuje jak k zájmům organizace, tak i k zájmům zaměstnance.

Odborná literatura uvádí různý počet personálních činností a jejich různé pojetí. V zájmu plnění hlavního poslání řízení lidských zdrojů je vykonávat **kupříkladu tyto základní personální činnosti:**

- a) plánování zaměstnanců (lidských zdrojů)** – plánování jejich počtu, plánování profesních a kvalifikačních požadavků;
- b) získávání a výběr zaměstnanců** – z vnějších a vnitřních zdrojů;
- c) rozmisťování zaměstnanců** – jejich adaptace a zařazení do pracovních činností, penzionování, propouštění;
- d) popis pracovních míst a hodnocení práce;**
- e) hodnocení zaměstnanců;**
- f) odměňování** – vytváření podnikových mzdových systémů a tvorba nástrojů pracovní motivace;
- g) plánování personálního rozvoje a kariéry zaměstnanců;**
- h) vzdělávání zaměstnanců;**
- i) příprava personálních rezerv, práce s talenty, povyšování;**
- j) kolektivní vyjednávání** – jednání zaměstnavatelů s odbory, vedení pracovněprávních agend;
- k) sociální péče** – soustavy podnikové sociální péče, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, organizace volnočasových aktivit zaměstnanců (kultura, sport);
- l) personální informační systém** – personální administrativa.

1.2.7 Vedení

Smyslem vedení pracovníků je vybrat a uplatnit takové nástroje emočního působení na zaměstnance organizace, které je získají a přesvědčí natolik, aby se individuálně ztotožnili s cíli organizace. Účinek vedení tkví v tom, že lidé pracující v organizaci

přijmou její cíle za své vlastní. Aby byl tento efekt naplněn, je nezbytné uplatňovat individuální přístup nadřízeného vůči podřízeným. Nadřízený musí své podřízené znát, aby věděl, jaké motivační signály má uplatnit vůči každému z nich.

V praxi existují různé přístupy k základní manažerské funkci, kterou je „vedení“.

Řízení lidí – managementship znamená funkční vedení pracovníků manažerem, jedná se o operativní každodenní řízení. Managementship je způsob, který volí vedoucí při zadávání úkolů členům skupiny v zájmu toho, aby bylo co nejefektivněji naloženo s náklady, v co nejkratším čase a ve vysoké kvalitě dosaženo cílů, které pro ně formuloval někdo jiný. Řízení lidí spočívá v zadávání úkolů a v dohledu nad jejich plněním.

Vedení lidí – leadership (volně přeloženo jako „vůdcovství“) je součástí managementu, respektive nadstavba managementu a nová forma vedení lidí, znamená styl vedení a motivace jednotlivých podřízených, týmů a celých organizací. Leadership spočívá v hledání a využívání nových způsobů stanovení cílů a získávání lidí. Podstatou leadershipu je změna ve způsobech práce s lidmi. Zaměstnanci nejsou podřízení, ale spolupracovníci, aktivní, motivovaní a schopní spolutvůrci cílů, kteří v týmu dokáží nacházet nejvhodnější způsoby a cesty k plnění vize a strategie. Prostá organizace práce, personální řízení a kontrola již v dnešní době nestačí pro konkurenceschopné naplňování cílů organizace.

1.2.8 Kontrolování

Kontrola je metodickým nástrojem, který umožňuje zjistit vznik odchylky mezi plánem, tedy tím, co je očekáváno, a skutečností. Kontrolou je nutné zjistit nejenom projevy odchylky (velikost, směr, trend vývoje), ale také identifikovat příčinu jejího vzniku.

Pokud je kontrolou zjištěna odchylka, je třeba zvolit vhodnou metodu k její korekci a vrátit vývoj organizace zpět na plánovanou cestu ke zvolenému cíli.

1.3 Firemní kultura

Firemní kultura je v podstatě nedefinovatelným pojmem, třebaže většina z nás význam tohoto sousloví chápe. Firemní kultura je těžko postižitelný fenomén, který vymezuje kvalitu sociálního klimatu uvnitř firmy. Je však čímsi nehmotným, něčím, co není vidět a čeho se nelze dotknout. Firemní kultura je cosi jako vnitřní atmosféra typická

pro firmu, nebo řekněme ovzduší, které ve firmě panuje. Nemusíme si být ve svém zaměstnání nebo ve své profesi existence firemní kultury vůbec vědomi, přesto nás v našem chování a jednání ovlivňuje, a i když ne vědomě, tak její principy sdílíme společně s ostatními.

1.3.1 Definice firemní kultury

Podle Dědiny a Odcházela (2007, s. 221) je zpravidla pod pojmem firemní kultura rozuměna charakteristika vnitřního prostředí podniku, jaký sled hodnot, cílů a perspektiv je převážně sdílen jeho zaměstnanci. Uvádějí, že: *„Je to tedy soubor názorů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a navenek se projevují v chování členů organizace. Je určitým obrazem toho, jak společnost vnímají její obchodní partneři i širší veřejnost.“*

Podobným vyčerpávajícím a také velmi přiléhavým popisem definice podnikové či firemní kultury je: *„souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku.“* (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 265)

Jednotlivé definice firemní kultury bývají různé, ale v základních charakteristikách jsou si podobné. Jestliže jsou tato vymezení psaná, pak často obsahují množství abstraktních slov, jako například normy, hodnoty, strategie či politiky. Nicméně o firemní kultuře se nemusí mluvit, nemusí být ani přesně formulována, ani taxativně předepsána, i tak v organizaci jednoduše existuje.

Každý podnik či organizace má svou osobitou firemní kulturu, která je důležitým činitelem výrazně ovlivňujícím fungování a celkový chod společnosti. Význačně formuje myšlení a počínání zaměstnanců i celkovou náladu v podniku. Firemní kultura je projevem určitého charakteru, uvědomění si podniku jako takového a jeho vnitřních pravidel hry. Posiluje strukturu neformálních skupin, očekávané chování, systém komunikačních vzorců a také dodržování určitých zásad.

Brooks (2003, s. 216) tvrdí, že *„firemní kultura je často pokládána za zodpovědnou za nejrůznější organizační neduhy a příležitostně se jí připisuje vytváření kladných vlastností.“*

U větších podniků ovšem nebývá firemní kultura pouze spontánním důsledkem přirozeného počínání řadových zaměstnanců, nýbrž vzniká jako důsledek

cílevědomých a systematických aktivit vedoucích pracovníků. Je důsledkem určitého manažerského stylu. Firemní kultury však nelze dosáhnout produkcí rozmanitých kodexů či dalších předepsaných pravidel chování zaměstnanců. Tyto zásady nebo podniková „desatera“ mohou sice důležitá pravidla požadovaného jednání shrnovat, ale k jejich prosazení je třeba, aby vedoucí představitelé podniku o firemní kultuře nejen hovořili, ale každodenně ji ztělesňovali. Firemní hodnoty a firemní kulturu vytvářejí primárně manažeři tím, jak se oni sami chovají. Neoddělitelnou součástí firemní kultury je etika manažerů, také etika podnikání a odpovědnost za dopady svého chování.

Petříková et al. (2007, s. 29) k tématu podotýká, že podniková kultura toho kterého podniku je sice přímo závislá na úrovni, vyspělosti a spokojenosti jeho managementu, ale zároveň také na hladině téhož u všech ostatních zaměstnanců.

1.3.2 Síla firemní kultury

Firemní kultura má vliv naprosto na všechny činnosti podniku a tím pochopitelně i jeho celkovou efektivitu. Hlavními veličiny, které tvoří aspekty míry a způsobu ovlivňování podniku, jsou obsah a síla firemní kultury.

V souvislosti s obsahem firemní kultury uvádějí Dědina a Odcházal (2007, s. 222), že se jedná o hodnoty, postoje, názory a normy chování. Silou firemní kultury se pak chápe intenzita toho, nakolik jsou dané hodnoty, postoje, názory a normy v organizaci všeobecně sdíleny.

Silná firemní kultura je v organizaci sdílena, pevně zakotvena a zvnitřněna ve vysoké míře a zcela charakteristicky se odráží ve všech činnostech podniku. Je doprovázena existencí osobních plánů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a zaměstnanci jsou rovněž zainteresováni na zisku. Celkově se projevuje pozitivní a přátelskou atmosférou v podniku.

Slabá firemní kultura má proti tomu na podnik málo zřejmý vliv, a to proto, že členové organizace ji sdílejí jen ve velmi nízké míře, není patrnou součástí firemního prostředí.

Pokud označujeme firemní kulturu jako silnou, musí mít jisté znaky:

- a) **přesnost** – jednoznačnou a srozumitelnou definici toho, jaké jednání je ve firmě považováno za žádané a přijatelné a jaké již není trpěno;
- b) **rozšířenost** – všem zaměstnancům podniku má být firemní kultura známa, jimi sdílena a její existence má být trvale připomínána a zdůrazňována.

Silná firemní kultura má jak své klady, tak své zápory. Výhodou a předností je soulad v chápání a myšlení zaměstnanců, což usnadňuje komunikaci, redukuje konflikty a vytváří týmového ducha, což má vliv jak na rychlé rozhodování v organizaci, tak i na rychlost uskutečnění předsevzetí. Vzájemně sdílené hodnoty a normy chování de facto obstarávají neformální způsob dohledu nad spolupracovníky. Tyto kolektivní hodnoty a cíle jsou pak jakýmsi pramenem pospolitosti celé společnosti a podstatným zdrojem motivace zaměstnanců.

Nevýhodou silné firemní kultury je její tendence k uzavřenosti. Z důvodu tohoto sepětí pak firma pomíjí signály vnějšího prostředí a není dost flexibilní. Silná firemní kultura současně také zapříčiňuje přílišnou fixaci na vzory, které jsou pro ni tradiční, což způsobuje nežádoucí rezistenci vůči přeměnám. V případě, že se management firmy rozhodne pro realizaci změn, způsobuje silná firemní kultura těžkosti a komplikace ze strany zaměstnanců, a to v podobě neporozumění a nelibosti k akceptování potřeby změn.

1.3.3 Typy firemních kultur

Salzbrunn a Pobořil (2005, s. 35) uvádějí, že je obtížné stanovit jednoznačný typ firemní kultury, neboť každá je individuální, specifická a maximální a nelze ji jednoduše začlenit do standardizovaných škatulek. Typologií firemních kultur existuje celá řada. Nicméně jisté znaky jsou firemním kulturám zcela logicky společné. Salzbrunn a Pobořil (2005, s. 36-37) uvádějí stupnici kritérií, podle kterých se snaží zařadit **firemní kultury do určitých typů, jako jsou například:**

- a) **typy kultur podle životní fáze organizace** – kultura průkopnická (fáze vzniku), kultura ustálená (fáze vzrůstu), kultura vzájemnosti (hledání rovnováhy);
- b) **typy kultur podle zaměření** – na role, na moc, na člověka, na výsledky;
- c) **typy kultur podle dominantního zaměření při změně** – akční kultura (úsilí o změnu), obranná kultura (jistota, stabilita), analytická kultura (kompromis při transformaci).

Ukázkou **typologie, která znázorní souvislost mezi firemní kulturou a rozvojem lidí, je** podle Hroníka (2007, s. 16) typologie T. B. Deala a A. A. Kennedyho, viz Tabulka 1.

Základním podmínkou uvedené typologie je to, že vnější vlivy vymezují povahu vnitřního prostředí. Jedním z vlivů je rychlost zpětné odezvy trhu, ta může být velmi

rychlá, nebo velmi zpožděná. Dalším vlivem pak je míra konkurence, lépe řečeno míra rizika (buď je na trhu celá řada podobných firem a žádná nemůže získat nadvládu, nebo si firma vybere takové tržní prostředí, ve kterém bude naprosto ojedinělá).

Hroník (2007, s. 17) popisuje, že **kultura „ostrých hochů“** (popřípadě „vše nebo nic“) je typická pro firmy se značnou mírou rizikovosti, ale současně také s okamžitou odezvou trhu (reklamní agentury). Jejím příznakem je individualismus – to znamená, že oceňován je výhradně excelentní výkon. Chyby jsou tolerovány jenom, pokud jsou okamžitě odstraněny. Kariéra zde kvapně stoupá, ale také znenadání padá.

Dle Hroníka (2007, s. 17) pak **kultura „přátelských experimentů“** (nebo také „chléb a hry“) koresponduje firmám, které mají širokým sortimentem výrobků (drobné spotřební zboží). Vyznačuje se týmovou prací a pospolitostí zaměstnanců. Oceňován je nápad, inovativní myšlenka. Vzestup v kariéře není podstatný.

Ke kultuře **„jízdy na jistotu“** (nebo taky „sázky na budoucnost“) uvádí Hroník (2007, s. 17), že nejpodstatnější je neudělat chybu, což je důvod, proč jsou přesně určeny postupy, které mají potlačit rizika a neurčitosti (letecký průmysl). Firma jde kupředu jen pomalu a stejně tak i kariéra. Vše je předem naplánováno, časové milníky jsou přesně rozvrženy.

K poslední kultuře **„mašliček“** (nebo „postupu“) Hroník (2007, s. 17) uvádí, že je charakteristická pro prostředí, kde nic nehrozí. Klima, ve kterém je rozhodně nízká konkurence a opoždění zpětné vazby je velké (školství, orgány státní správy). Forma je v případě této kultury přednější než obsah.

V různých odborných pramenech je pro tuto typologii užito odlišných názvů a označení pro jednotlivé kvadranty firemních kultur. Zde citovanou terminologii uvádí Hroník (2007, s. 16-17).

Tabulka 1: Typologie firemní kultury podle Deala a Kennedyho

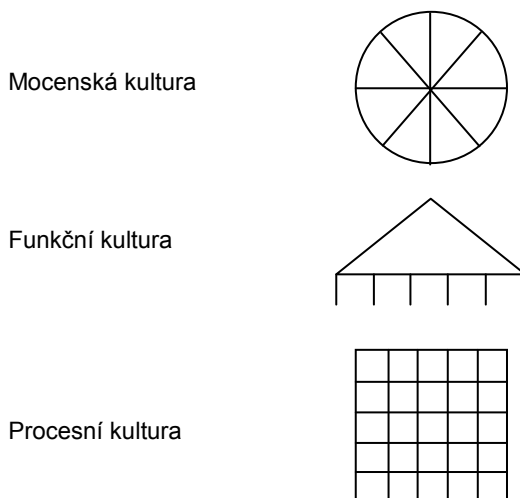
		Míra rizikovosti předmětu podnikání, míra konkurence	
		Velká	malá
Rychlost zpětné vazby trhu	velká	kultura „ostrých hochů“	kultura „přátelských experimentů“
	malá	kultura „jízdy na jistotu“	kultura „mašliček“

Zdroj: Hroník, 2007, s. 16

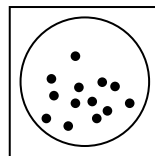
Dalším příkladem typologie firemní kultury jsou dle Bartáka (2011, s. 15-17) typy podle R. Harrisona a Ch. Handyho, některé viz Obrázek 2. Do této typologie patří:

- a) kultura moci** – osobnost dominantního autoritativního jedince, který sám direktivně řídí organizaci, silná a flexibilní kultura, uplatňuje se v malých, zejména rodinných firmách, případně u organizace vyžadující krizové řízení;
- b) funkční kultura** – klasický byrokratický model s vertikální strukturou, kultura odborníků, nedostatečně flexibilní až rigidní, uplatňuje se například v oblasti státní správy;
- c) kultura rolí** – pracovníkům/rolím jsou určena pravidla, postupy a odpovědnosti, které musí dodržovat, málo flexibilní, uplatnění ve státní správě a u velkých nadnárodních organizací;
- d) kultura úkolů** – silná orientace na cíl, rychlá a pružná realizace projektů a úkolů, velmi flexibilní, uplatnění v dynamických firmách v silném konkurenčním prostředí a u firem s krátkou životností výrobku či v rizikovém prostředí (burzy, média atd.);
- e) procesní kultura** – řízení podle cílů, participativní a kooperativní přístup spoluzaměstnanců, kultura aktivních a spolupracujících jedinců, uplatnění v rozmanitých organizacích;
- f) osobnostní kultura** – kultura výrazných individualit, které „sebe sama řídí“, uplatnění pouze pro specifické profese (malíř, grafik, vědec atd.), které sdružuje společná organizace.

Obrázek 2: Schematické znázornění vybraných typů firemní kultury



Osobnostní kultura



Zdroj: Barták, 2011, s. 17

1.3.4 Atributy firemní kultury

Firemní kultura má významný vliv na chování lidí, zaměstnanců. Barták (2011, s. 21) v této souvislosti uvádí, že „cestou k aktivitě zaměstnanců je organizační kultura opírající se o nosnou, inspirativní vizi, přitažlivě a srozumitelně vyjadřující zacílení firmy na budoucí podnikatelské úspěchy (včetně zdůvodnění, proč a jak se k nim dopracovat), kterou jsou zaměstnanci ochotni sdílet, či ještě lépe: spoluvytvářet.“

Poslání, tedy to, co organizace považuje za svůj dlouhodobý cíl a plán, vidinu do budoucnosti, je vyjádřeno firemní vizí. Vize souvisí s hodnotami. Základ dobré pracovní atmosféry tvoří především klíčové etické hodnoty, ale svou váhu mají i hodnoty instrumentální (odvozené od cílů organizace – například hrdost na profesní zdatnost), aspirační (schopnost organizace cíleně usilovat o změnu) i hodnoty náhodné (vznikají spontánně a odrážejí názory panující v organizaci).

Firemní kulturu charakterizují její firemní vize a hodnoty, ale i firemní systémy, styl řízení a vedení zaměstnanců, také firemní symboly a veškerý styl firemního života a pracovních vztahů.

Armstrong a Taylor (2015, s. 166-167) hovoří o tom, že firemní kulturu je možné určovat z hlediska hodnot (co je pro organizaci dobré nebo nejlepší), norem (nepísaná pravidla chování), artefaktů (tón a jazyk používaný v e-mailech, oslovení při setkání nebo po telefonu) a stylů řízení nebo vedení (přístupy, které manažeři uplatňují, když jednají s lidmi).

1.3.5 Změna firemní kultury

„K největším úspěchům v působení organizace dochází, pokud je její firemní kultura přizpůsobivá, zatímco rigidita jejího vnitřního prostředí dosažení podobných úspěchů spíše brání.“ (Pitra, 2007, s. 298)

Podstatou každé změny je přechod od výchozího stavu k cílovému.

V případě firemní kultury je výchozím stavem situace, kdy postoje a hodnoty, které zaměstnanci v organizaci společně sdílejí, nejsou ve shodě s přístupy a hodnotami, o které se snaží firma samotná.

Změna firemní kultury je jedním z nejnáročnějších projektů vůbec, obzvláště ve vztahu k větším a již déle zavedeným organizacím. Kulturu nelze změnit během týdne nebo měsíce. Základním pravidlem řízení změny firemní kultury je, že tento proces je vždy úlohou nejvyššího vedení podniku. I když o tom, zda může management firmy svým vědomým jednáním firemní kulturu změnit, se vedou bouřlivé diskuse. Podle některých názorů lze firemní kulturu účinně řídit a popřípadě i změnit. Zcela protichůdné názory tvrdí, že změna firemní kultury je naprosto neproveditelná, nebo realizovatelná jen za zcela neadekvátních nákladů.

Každopádně lze říci, že snaha o změnu firemní kultury a v jejím rámci snaha o změnu chování, hodnot apod. musí přijít shora dolů. Je to vždy úkol linie. Je nutno nejprve vycházet z požadavků kladených na vrcholové manažery firmy a od nich musí postupovat směrem dolů až k řadovým zaměstnancům. Úspěch tohoto procesu vyžaduje účast všech manažerů a tento úkol nelze delegovat například na personální útvar, neboť to se pak zpravidla míjí účinkem.

„I když navenek lze učinit řadu změn, které signalizují posuny firemní kultury, přeměna lidí, jejich každodenní žádoucí vystupování, jednání, prezentace profesionálního přístupu, uznávání hodnot atd., je časově značně náročná. Záleží na vedení organizace, jaké záměry ve směru formování firemní kultury stanoví a jak je začne naplňovat.“ (Veber et al., 2009, s. 664)

Pitra (2007, s. 302-303) hovoří o tom, že **potřebným změnám v pojetí firemní kultury většinou brání následující faktory:**

- a) hierarchické uspořádání organizační struktury**, respektive vazeb mezi jednotlivými útvary, což strnule zachovává zvyklosti v provádění změn na pouhý postup nahoru přes jednotlivé úrovně hierarchie;
- b) byrokracie a rigidita při výkonu pracovních činností**, které jsou vykonávány tradičně v rámci hierarchie organizační struktury, a tak jsou negativním důsledkem zvyklostí při řešení organizačních konfliktů;

c) klima, které je nepřátelské vůči změnám, což je důsledkem zkamenění zvyklostí vzájemné spolupráce, neschopnost změny zaběhnutých způsobů pracovních kontaktů.

Zvyklosti jsou totiž neobyčejně stabilní a management tak nemůže dosáhnout požadovaných změn rychle a ve chvíli, kdy je to potřebné. Zvyklosti tak bývají zdrojem vzdoru proti organizační změně, ale i změně firemní kultury.

Změnit firemní kulturu je velmi obtížné. **Z hlediska průběhu a povahy změny firemní kultury jsou rozlišovány dva základní typy změny: změna revoluční a změna evoluční.**

K **revoluční změně** firemní kultury dochází v případech, kdy existuje silný vnější nebo vnitřní tlak, který ohrožuje samotné trvání firmy. Zásadní změna prostředí je jedním, ne však jediným faktorem (ale patrně nejčastějším), který reprezentuje vnější tlak. Vnější tlakem může být také například změna legislativy nebo politické situace. Vnitřním tlakem ke změně firemní kultury bývá kupříkladu špatný hospodářský výsledek. Jestliže jeví organizace známky krize i v případě, že zintenzivnila své stávající činnosti a postupy, pak přichází na řadu změna firemní kultury. Projekt revoluční změny firemní kultury znamená systematické kroky v přesně daných etapách. K revolučním změnám firemní kultury dochází v době úpadku firmy.

Evoluční změna, jak vyplývá z názvu, nenastává z důvodu nezbytnosti, ale spíše z potřeby změnit něco k lepšímu, respektive něco zdokonalit. Tyto změny se obvykle týkají pouze jedné či více částí organizace, zřídka se dotknou firmy jako celku. Evoluční změna firemní kultury je změna dlouhodobá, neprobíhá ze dne na den. V porovnání s revoluční změnou firemní kultury při ní nedochází k principiálním změnám, ale spíše k vylepšením a rozvoji některých znaků firemní kultury. Evoluční změny se uplatňují zejména při růstu a rozvoji firmy.

Protože firemní kultura je z velké většiny tvořena managementem firmy, pak zcela zásadním impulzem ke změně firemní kultury dochází při změně celého nebo části vrcholového managementu. Nový vrcholový manažer má ve změně firemní kultury významný nástroj pro změnu orientace firmy nebo pro změnu způsobu dosažení jeho cílů. Vedle toho významným impulzem pro změnu firemní kultury bývá prodej nebo převzetí firmy novým vlastníkem, ať už konkrétní osobou, nebo jinou velkou

korporací se svojí vlastní firemní kulturou. Střet dvou odlišných firemních kultur, zejména pokud jde o střet s mezinárodní dimenzí, bývá velmi obtížný ke zvládnutí, aby to organizaci nerozkolísalo natolik, že přestane plnit své cíle. Násilná implantace cizí firemní kultury bývá velmi bolestivá a může přinášet hlavně krátkodobé výsledky, což může být cílem například krizového managementu. Pokud se ovšem nejedná o řešení krize v organizaci, ale jedná se například o běžný prodej firmy jinému vlastníkovi, pak může být firemní kultura, respektive změna firemní kultury, významnou překážkou, je-li realizována necitlivě, nebo naopak významným motivačním prvkem, je-li uchopena správně.

1.4 Organizace

Jak je možné definovat organizaci? Podle Dědiny a Odcházela (2007, s. 16) „organizací rozumíme určité sociální uspořádání vytvořené proto, aby řízeným způsobem jednání dosáhlo kolektivních cílů.“ Sociálním uspořádáním je míněn určitý počet členů, kteří spolu navzájem jednají a ovlivňují se tak, aby jejich práce byla efektivní. Kolektivními cíli jsou pak sdílené úmysly těchto členů, kterých jsou schopni společně dosáhnout účinněji, než kdyby postupovali samostatně.

Můžeme říci, že podnik je organizace. Jedná se o pojetí organizace jako instituce. Organizace je tak tvořena na základě vzájemných vztahů mezi jednotlivými organizačními prvky (osoby, útvary).

Je však možno také říci, že podnik má organizaci. V tomto smyslu chápeme organizaci jako výsledek organizačního procesu. Organizací se rozumí organizační uspořádání podniku pomocí útvarové nebo procesní struktury prostřednictvím strukturalizace jednotlivých organizačních prvků (skupin, organizačních jednotek). Jde o formu pořádku, řádu.

1.4.1 Organizační struktura

Organizační struktura je síť vzájemných vztahů a součinností v podniku. Pod pojmem organizační struktura si obvykle představíme organizační diagramy, ve kterých jsou uvedeny jednotlivé funkce. Již podle rozmístění těchto polí v organizační struktuře je charakterizován vzájemný vztah podřízenosti a nadřízenosti. Organizační struktura je formální rozčlenění podniku do organizačních jednotek

a vymezení vzájemných organizačních vazeb mezi nimi. Základními organizačními vazbami jsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které vyplývají z rozdělení pravomocí a odpovědností v dané organizaci. Úkolům organizační struktury je procesovat a dělit práci mezi všechny zainteresované tak, aby jejich práce měla co největší efekt pro dosažení cílů.

Dědina a Odcházal (2007, s. 134) pak uvádějí, že **organizační struktura má de facto dva základní úkoly:**

- 1) zajistit efektivní tok informací uvnitř organizace** tak, aby byla snížena nejistota v rozhodovacím procesu (míněna je nejistota z nedostatku informací);
- 2) dosáhnout efektivní koordinace a integrace heterogenních činností organizace**, těch činností, které realizují jednotlivci, týmy a oddělení.

Jak stručně uvádějí Kubíčková a Rais (2012, s. 72) *„základním posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace.“*

Organizační struktura je zpravidla tvořena seskupením pracovníků do jednotlivých, obvykle odborných útvarů podle obdobných či zcela shodných úkonů, které vykonávají. Pracovníci bývají také do oddělení či týmů zařazeni podle srovnatelných pracovních zkušeností, odborné kvalifikace, dosaženého vzdělání, profesních kompetencí, ale i podle aktivit.

Organizační struktura je projevem stability organizace. Neměla by být „organizačním dogmatem“, které nemůže být změněno. Naopak organizační struktura musí být dostatečně flexibilní a adaptabilní tak, aby podporovala výkon činností organizace.

Organizační struktura bývá nejčastěji součástí širšího firemního dokumentu, který se nazývá organizační řád nebo také kompetenční řád. Z organizačního schématu je velmi názorně patrná nadřízenost a podřízenost jednotlivých odborných útvarů, ale obvykle z něho jednoznačně nevyplývají kompetence, pravomoci a odpovědnosti těchto jednotlivých útvarů a případně i jejich vedoucích pracovníků. U velkých korporací je takový dokument klíčový pro řízení společnosti, aby byl zcela jasný výkon činností a odpovědnost za ně a aby současně byly tyto činnosti a jejich výsledky, případně i důsledky nezávisle auditovatelné. Takový organizační řád často

navazuje na nejvyšší statutární normu ve společnosti, kterou bývají stanovy. Odpovědnost za správnost a úplnost organizačního řádu náleží nejvyššímu výkonnému manažerovi ve společnosti. Organizační řád i s jeho následnými změnami zpravidla schvaluje statutární orgán společnosti.

1.4.2 Typy organizačních struktur, výhody a nevýhody

K popisu organizačních struktur se obvykle používá více klasifikačních charakteristik, neboť málokterá organizace má „čistou formu“ organizační struktury tvořenou jen jedním typem.

Veber et al. (2000, s. 125) uvádí, že organizační struktury tvoří v instituci kostru, která umožňuje naplňovat její plánované cíle. Manažer pak určuje základní formu, podle které je organizační struktura tvořena.

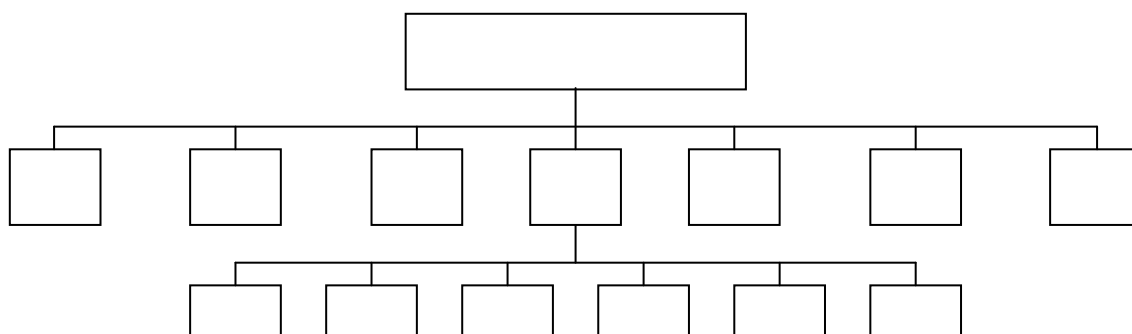
V literatuře se vyskytuje řada pokusů o třídění forem, podle kterých jsou organizační struktury vytvářeny. A stejně jako v mnoha jiných vědních oblastech je prozatím toto třídění nejednotné. Organizační formy můžeme zařadit do klasifikačních skupin například podle toho, zda staví na dělbě práce, nebo podle toho, zda zdůrazňují činnosti či jejich výsledek, případně věcnou odpovědnost za výsledek činností každého útvaru a jeho částí.

K základním charakteristikám organizačních struktur patří především to, jaké je rozpětí managementu organizace, a to, jaký je počet organizačních úrovní. Mezi těmito dvěma charakteristikami je nepřímá úměrnost. Důvodem, pro který se vytváří organizační úrovně, je omezení v rozpětí managementu. Se zřetelem na limitující tělesnou i duševní kapacitu manažera existuje maximální počet podřízených, které je schopen ještě efektivně řídit. *„Manažer je schopen efektivně řídit a kontrolovat jen omezený počet osob.“* (Kubíčková a Rais, 2012, s. 72) Závisí na dané situaci, jaký tento počet osob je. Například lze snadněji přímo uřídit vyšší počet zaměstnanců dělnických profesí než vědeckých pracovníků.

Dvěma tradičními charakteristikami organizačních struktur, jejichž kritériem je počet hierarchických úrovní, **jsou:**

- a) plochá organizační struktura** – organizace s širokým rozpětím managementu, která se vyznačuje nízkým počtem organizačních úrovní, viz Obrázek 3;

Obrázek 3: Organizace se širokým rozpětím managementu



Výhody:

- delegování pravomocí
- pečlivý výběr podřízených

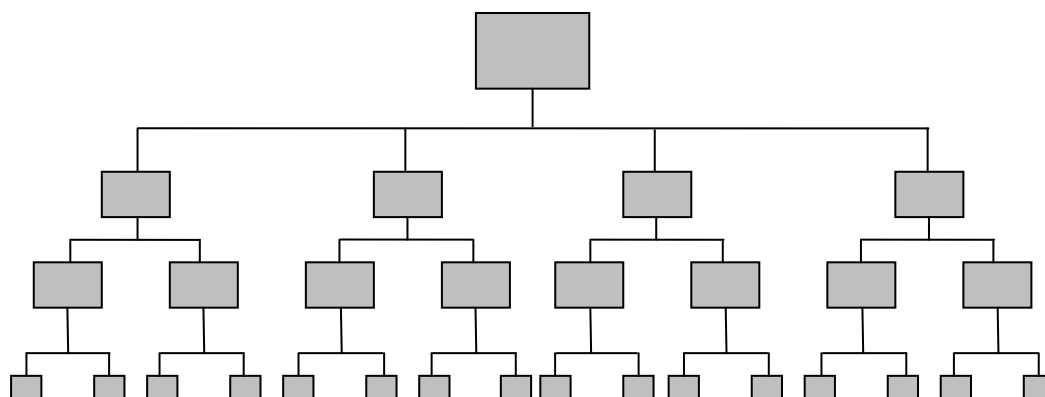
Nevýhody:

- přetížení vedoucích – tendence odkládání rozhodnutí
- nebezpečí ztráty přehledu

Zdroj: Kubíčková a Rais, 2012, s. 73

b) strmá organizační struktura – organizace s úzkým rozpětím managementu, která má naopak mnoho organizačních úrovní, viz Obrázek 4.

Obrázek 4: Organizace s úzkým rozpětím managementu



Výhody:

- těsné vedení a kontrola
- rychlá komunikace mezi podřízenými a nadřízenými

Nevýhody:

- nebezpečí vstupu vedoucího do úkolů podřízených
- velký počet organizačních úrovní
- vyšší náklady – velký počet řídicích úrovní

Zdroj: Kubíčková a Rais, 2012, s. 73

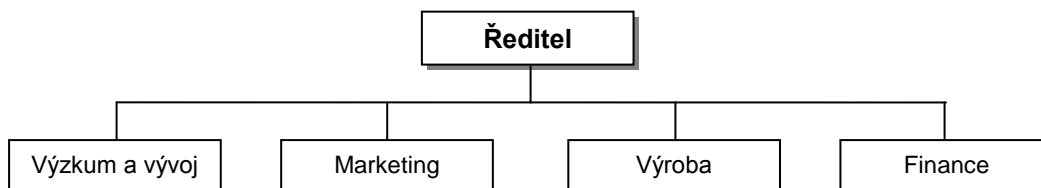
V odborné literatuře se obvykle uvádí **rozdělení organizačních forem**, respektive **struktur na dvě základní skupiny**:

a) funkční organizační struktury;

b) divizní organizační struktury.

Funkční organizační struktura, viz Obrázek 5, je založena na seskupování pracovníků do odborných útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Odborné útvary jsou obvykle řízeny odbornými řediteli pro danou funkci: ředitel pro výzkum a vývoj, ředitel pro marketing atd. Tato jednoduchá organizační struktura se většinou používá v malých a středních podnicích se zaměřením na poměrně malý počet výrobků nebo služeb, které vyžadují vysokou specializaci.

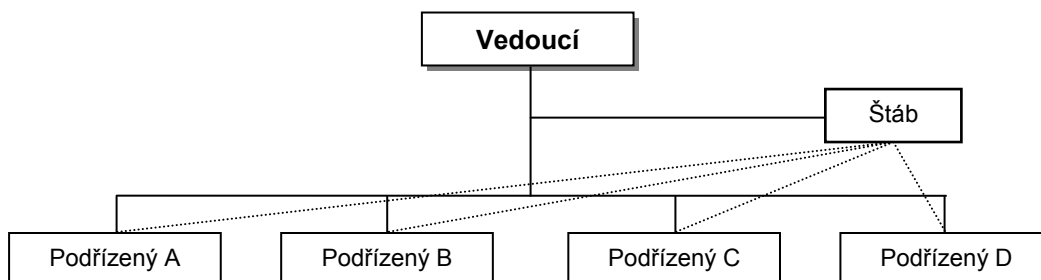
Obrázek 5: Funkční organizační struktura



Zdroj: Veber et al., 2009, s. 227

Ve velkých firmách se používá složitější forma, kterou je například **liniově štábní organizační struktura**, viz Obrázek 6. Tato organizační struktura využívá největšího kladu funkční organizační struktury a tím je specializace funkčních vedoucích a v důsledku toho jejich vyšší odbornost. Je charakterizována odlišnými úkoly v řízení složky liniové a štábní. Komplexní řízení daného útvaru je úlohou liniové složky, vedoucího útvaru. Štáb pak vytváří podmínky k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení směrem k vyšším organizačním úrovním bylo možno dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího. Štáb slouží jako podpora, jako odborný aparát, jehož pracovníkům vedoucí útvaru deleguje některé z fází manažerské práce z oblastí plánování, nákupu, kontroly atd.

Obrázek 6: Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: Veber et al., 2009, s. 228

Ve funkční organizační struktuře převažuje tendence k centralizaci řízení. Jednotlivé

odborné útvary vyžadují celkovou koordinaci. Pitra (2007, s. 161) uvádí, že funkční organizační struktura je především vhodná pro organizace působící ve stabilním prostředí. Využívána je zvláště ve státní správě.

Výhody funkční organizační struktury:

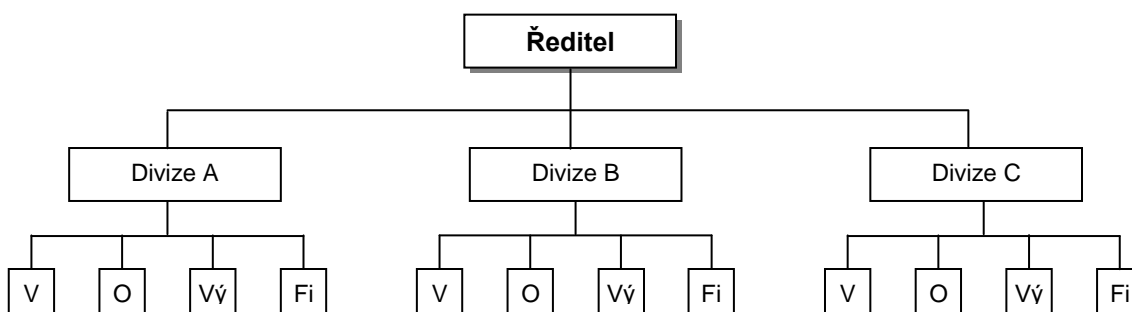
- přehlednost, jednoduchost uspořádání;
- jasné kompetence, jasně definovaná odpovědnost a pravomoci;
- stabilní vztahy, krátké informační vazby;
- jednoznačné vymezení vztahů „nadřízený - podřízený“;
- efektivní využívání zdrojů, stejná kvalifikace uvnitř pracovní skupiny;
- jednota procesu řízení shora dolů, soulad celkové strategie podniku.

Nevýhody funkční organizační struktury:

- pomalý průběh rozhodovacího procesu;
- těžkopádná a nepružná reakce organizace na změny okolí;
- nízká inovační aktivita;
- špatná koordinace mezi jednotlivými odbornými útvary.

Divizní organizační struktura, viz Obrázek 7, působí dojmem formální shody s funkční organizační strukturou. Je však principiálně odlišná. Divizní organizační struktura je založena na seskupení činností spojených s vytvářením určitého typu výstupu do jednoho celku s vysokou autonomií – divize. Divize vznikají například spojením organizačních útvarů podle regionálního hlediska, podle výrobku nebo služby či podle hlediska obchodního dle zákazníka.

Obrázek 7: Divizní organizační struktura



Poznámka: V – výzkum a vývoj; O – obchod; Vý – výroba; Fi – finance.

Zdroj: Veber et al., 2009, s. 232

Na rozdíl od funkční organizační struktury je divizní organizační struktura charakterizována decentralizací pravomocí na nižší organizační celky. Ve srovnání s funkční organizační strukturou je rozpětí řízení relativně menší. Koordinace řízení se uskutečňuje především v rámci divizí. Tato organizační forma je používána u rozsáhlých organizací.

Výhody divizní organizační struktury:

- přizpůsobení se nestabilním podmínkám, zákazníkovi;
- pružná reakce na vývoj v okolí;
- operativnější styk se zákazníkem, vyšší spokojenost zákazníka;
- větší orientace na produkt než na specializovanou činnost;
- průhlednější výsledky jednotlivých divizí, možnost porovnávání úspěšnosti jednotlivých divizí;
- přirozená příprava vrcholových manažerů pro top management.

Nevýhody divizní organizační struktury:

- neefektivní využívání zdrojů, které není centrálně koordinováno;
- nižší specializace pracovníků, pomalejší růst kvalifikace pracovníků;
- obtížná koordinace mezi divizemi, křížení cílů mezi divizemi, upřednostňování cílů divize před cíli celé firmy;
- oslabení centrálního řízení jednotlivých divizí, ztráta kontroly vrcholového vedení firmy nad jednotlivými divizemi.

Snaha o eliminaci nevýhod a posílení kladů obou organizačních struktur vedla ke kombinovanému uplatnění obou „čistých“ forem výše uvedených organizačních struktur. Výsledkem je **hybridní organizační struktura**, viz Obrázek 8. Tato je obvykle tvořena divizemi a zároveň zahrnuje funkční útvary, které jsou centralizovány u vrcholového vedení společnosti. Hybridní organizační struktura funguje nejlépe, když jsou některé funkce vztahující se k celé organizaci jako celku, to znamená, že jsou stejné ve všech divizích, zabezpečovány centrálně.

Výhody hybridní organizační struktury:

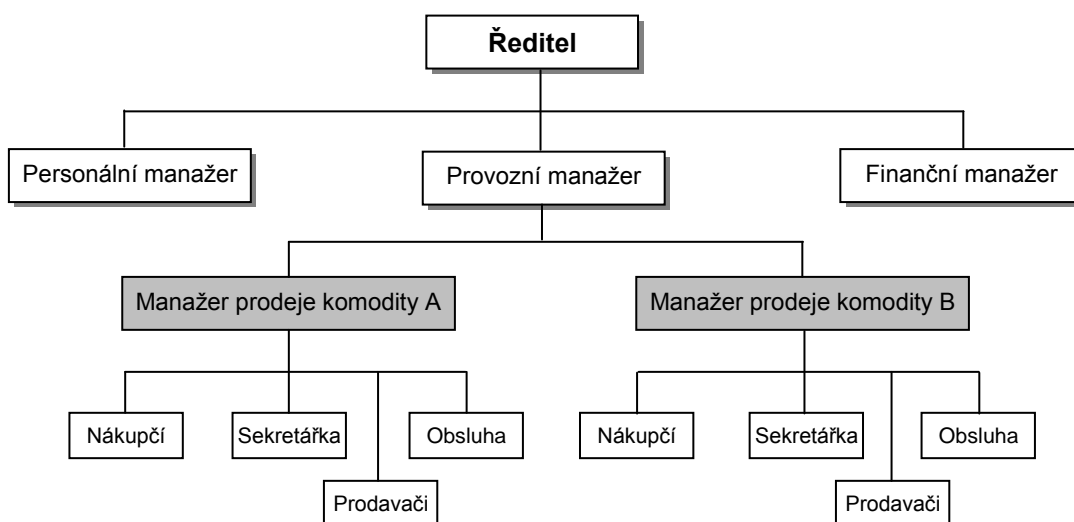
- centralizované funkce umožňují jednotné řízení divizí, udržení celofiremních cílů;

- vyšší koordinace;
- autonomie divizí při řešení specifických úkolů;
- adaptabilita, efektivnost.

Nevýhody hybridní organizační struktury:

- pomalé reakce na výjimečné situace;
- velký „informační šum“ při postupování informací zdola nahoru;
- konflikty mezi funkčními útvary a divizemi – funkční útvary zasahují do kompetencí divizí.

Obrázek 8: Hybridní organizační struktura



Zdroj: Veber et al., 2009, s. 235

Veber et al. (2009, s. 235-236) hovoří o tom, že v šedesátých letech minulého století se začaly objevovat nové návrhy na organizační uspořádání. Do té doby nejrozšířenější liniově štábní organizační struktura přestala vyhovovat pro zajištění nových složitějších forem řízení. Ačkoliv jsou tyto organizační formy označovány různou terminologií, například kombinovaná organizační struktura, organizační struktura s pružnými prvky a podobně, tvoří v praxi pouze **doplňkové pružné organizační struktury** k dosavadním organizačním formám, které však nejsou hlavním a rozhodujícím způsobem organizačního uspořádání. V těchto strukturách zůstává základní vztah podřízenosti a nadřízenosti (linie přímé podřízenosti),

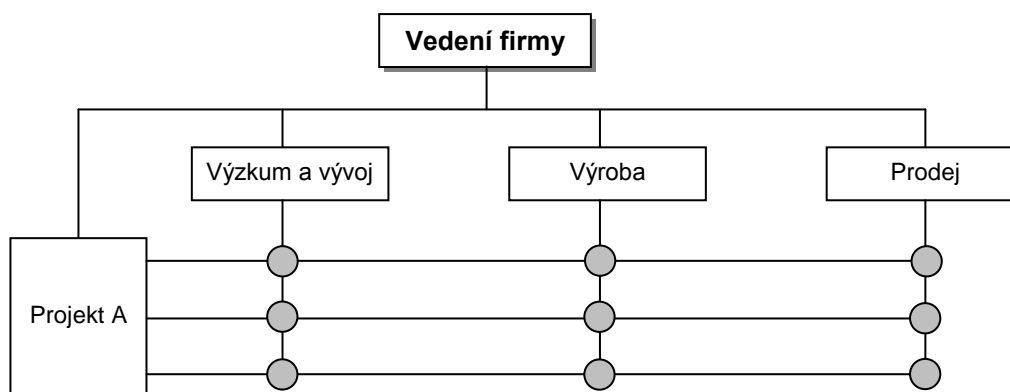
který zajišťuje jednotu příkazů. Současně jsou však k řešení určitých úkolů formovány skupiny vhodných pracovníků označované jako týmy. Vznikem těchto týmů se v organizaci vytvářejí nové komunikační, ale i autoritativní vztahy, které se liší od vztahů liniových a štábních. **Charakteristickými rysy pružných organizačních struktur jsou:**

- dočasnost;
- účelovost;
- doplnění, zdokonalení existující základní organizační struktury.

Příkladem pružné organizační formy je **maticová organizační struktura**, viz Obrázek 9. Maticová organizační struktura vzniká z liniově štábní struktury, která je doplněna o další, doplňkovou strukturu. Jde o kombinaci organizačních vztahů vyplývajících z příslušnosti k určitému odbornému útvaru a zároveň z účasti na nějaké, obvykle krátkodobé akci (projektu). **Pracovníci jsou v tomto organizačním uspořádání vystaveni dvojí podřízenosti:**

- 1) **funkční (věcné)** – trvale po vertikální linii;
- 2) **projektové (předmětové)** – dočasně po horizontální linii.

Obrázek 9: Maticová organizační struktura



Zdroj: Veber et al., 2009, s. 236

Nadřízený po věcné (vertikální) linii rozhoduje o využití individuálních schopností pracovníků při řešení jednotlivých projektů realizovaných v organizaci. Naopak projektová (horizontální) podřízenost je spojena s přidělováním konkrétních pracovních úkolů, spojených s řešením daného projektu, konkrétním pracovníkům, kteří jsou dočasnými členy projekčního týmu (Pitra, 2007, s. 164).

Maticová organizační struktura je vhodná pro firmy s vysokými požadavky na pružnou reakci na rychle se měnící podmínky trhu.

Výhody maticové organizační struktury:

- rychlá reakce na okolí, změna výrobku nebo služby, růst kvality, zvýšení frekvence inovací;
- rychlý vznik, změna a zrušení týmů bez zásahů do základní organizační struktury;
- interdisciplinarita, rotace specialistů v pracovních týmech;
- rychlejší rozvoj zkušeností a kvalifikace pracovníků;
- vyšší motivace, vyšší podíl na rozhodování;
- top management se věnuje strategii, operativa přechází na vedoucí projektů.

Nevýhody maticové organizační struktury:

- dvojí podřízenost – způsobuje nedorozumění a konflikty, porušení zásady jediného odpovědného vedoucího, ztrátu kontroly;
- nejasné kompetence – boj o moc, neefektivní řízení;
- časová náročnost – rozhodování na častých poradách;
- zvýšení pracovního zatížení;
- vyšší náklady na nalezení, vyškolení a zaplacení vedoucích projektů.

Existuje řada činitelů, které ovlivňují podobu organizačního uspořádání konkrétní firmy jako například velikost podniku, rozmístění, charakter technologií, organizace procesu, množství výrobků, náročnost produkce na technický rozvoj, množství dodavatelů, vybavenost informačními a komunikačními technologiemi, důležitý je také lidský faktor – dostupnost kvalifikovaných pracovníků atd. Manažeři podniku tak často mohou dospět k závěru, že ani jedna z výše zmíněných organizačních struktur není pro potřeby jejich podniku dostatečně vhodná. Pak se otvírá prostor pro uplatnění nových modelů organizačního uspořádání vnitřního prostředí podniku. Klasické pojetí organizační struktury má totiž statický charakter. Moderní firma by tedy měla prosazovat organizační flexibilitu.

Veber et al (2000, s. 150) připomíná, že při samotném koncipování organizační

struktury podniku je třeba si uvědomit:

- neexistují typové modely, které by závazně upravovaly organizační strukturu, věcnou náplň útvarů a působnost pracovníků;
- organizační struktura by měla zajišťovat efektivní fungování podniku a být v souladu s jeho strategickými záměry;
- organizační struktura by měla být jednoduchá a průhledná co do členitosti, hierarchie a komunikačních vazeb;
- organizační forma jako taková musí být prostředkem zkvalitnění řízení, ne jeho cílem.

Pokud by byly zkoumány organizační struktury jakýchkoliv společností, zřejmě by bylo závěrem možno konstatovat, že:

- de facto žádná společnost nepoužívá jednu přísně vymezenou „čistou formu“ organizační struktury;
- organizační struktura každé společnosti je do jisté míry originální a jedinečná.

1.5 Procesní versus funkční řízení organizace

O procesech, respektive o procesním řízení existuje velké množství odborné literatury, vždyť přeci výrobky a služby jsou pokaždé výstupem nějakých procesů. A tak se zdá, že to, čemu se říká procesní řízení, nutně musí být v organizacích naprostou samozřejmostí. V praxi se však ukazuje, že tomu tak není. Řada firem sice deklaruje procesní orientaci, ale hlubší analýza jejich stylu řízení je s tímto tvrzením v rozporu.

Procesně řízená organizace se od klasických podniků (funkčně řízených) odlišuje. Základní rozdíl přístupů:

- a) funkční řízení** = řízení podle dovedností (znalostí), práce je rozdělena mezi funkčními jednotkami, specializovanými týmy, systém je řízen potřebami funkčních jednotek, řízení zdrojů, zvyšování výkonnosti každé jednotky;
- b) procesní řízení** = řízení podle výsledků (produktů), práce „protéká“ funkčními jednotkami, systém je řízen potřebami zákazníka, řízení interakcí a rozhraní (produkty a meziprodukty), optimalizace a zjednodušení celého toku práce.

Funkční řízení, funkční vertikální organizační struktury jsou založeny na dílčích prvcích celkového procesu. Pracovníci zapojení do procesu se vztahují dovnitř ke svým

útvary a vzhůru ke svým vedoucím. Dochází k fragmentaci procesů a odpovědnost postupně přechází z jednoho manažera funkčního útvaru na další manažery. Nikdo tak není odpovědný za procesy jako celek a v případě problému je složité domáhat se odpovědnosti za chybu. Systém je řízen potřebami funkčních jednotek. Jednotlivé útvary nejsou zainteresovány na celkovém výsledku, pouze se starají o svou část práce.

Ačkoliv výhodou funkčního řízení je specializace na jednu činnost a tím i schopnost neustálého zdokonalování, tak tato výhoda umožňuje zlepšovat pouze jednotlivé kroky, cílem však je vylepšit celý postup. Zefektivněním pouze jedné části systému může znamenat zhoršení v jiné jeho části a celkově tak může systém na efektivitě ztratit. Obvykle se tato problematika přirovnává k řetězu. Pokud jeden článek řetězu zesílí, jeho celkové pevnosti to nepomůže a dokonce to může situaci zhoršit, protože je tato část řetězu těžší a tím je i vyšší pravděpodobnost, že se řetěz přetrhne.

Funkční řízení má tendenci soustředit se na dosahování vyšší výkonnosti, produkovat přesné, včasné a správně prezentované výstupy, avšak ty nejsou vždy nezbytné a ti, pro které byly vyprodukovány, je neuvžívají.

Problémem funkčně řízené organizace bývají špatně zdokumentované popisy pracovních postupů ve společnosti. Tyto znalosti jsou drženy pouze v hlavách jednotlivých členů týmu a neexistuje tedy žádná společná znalostní báze. Informace o tom jak, kdy a co se má dělat, jsou uloženy v hlavách lidí. Pokud takový člověk opustí organizaci, pak s ním odejde i část znalostí společnosti. A znalosti představují hlavní kapitál společnosti, který je nevyčíslitelný a nenahraditelný.

Na řízení funkční hierarchie v organizaci je vynakládáno obrovské kvantum času a finančních prostředků. Pro většinu manažerů je tato činnost jediným smyslem jejich pracovního života. Přitom práce neplyne nahoru dolů po žebříčku funkčních hierarchií, ale prochází napříč organizačními útvary v podobě řady podnikových procesů.

Procesní řízení umožňuje dynamičtější uskutečnění změn v organizaci. Pokud má společnost namodelovány procesy a řídí se jimi, pak je pro ni jednodušší reagovat na změny.

Množstvím informací, které jsou obsaženy v popisech jednotlivých procesů organizace,

tak poskytuje vysokou možnost optimalizace (odstranění nepotřebných procesů/činností).

Díky procesním mapám je definována hierarchie procesů a na všech úrovních je tak definována i odpovědnost za tento proces. Jasně jsou vymezeny role, ale i odpovědnosti. Procesy tak determinují strukturu organizace.

Procesní řízení umožňuje znalosti, know-how neudržovat pouze v hlavách svých zaměstnanců, ale v procesech, ve kterých má definovány pracovní postupy a chování. Je tedy jednoduché tyto informace sdílet a měnit.

Procesní řízení odstraňuje de facto všechny nevýhody funkčního řízení, ale má pochopitelně také své nevýhody, které jsou s obtížným přechodem na nový způsob řízení spojeny. Nejedná se totiž o jednoduchý krok, neboť je nutno potlačit funkční způsob myšlení, změnit podnikovou kulturu a učinit též řadu dalších organizačních změn. Je také třeba překonat neochotu zaměstnanců popisovat a předávat organizaci své know-how.

K porovnání funkčního a procesního řízení se váže následující definice P. F. Druckera o vztahu mezi výkonností a efektivitou: *„Výkonnost znamená dělat věci správně, efektivita znamená dělat správné věci.“*

Nutno dodat, že použití nejefektivnější organizační struktury bývá leckdy limitováno zvenku, a to nejčastěji zákonnými normami u velkých korporací, které podléhají regulaci, jako je například zákon o bankách, zákon o pojišťovnictví, zákon o finanční kontrole ve veřejné správě. Tyto normy, bohužel v neprospěch fungování takových korporací, přesně a taxativně určují výlučné kompetence a povinnosti, které mohou být, zejména například maticovému řízení, na obtíž.

1.5.1 Definice pojmu proces a procesní řízení

Existuje řada způsobů, kterými lze popsat postup pro vykonání určité aktivity. Jestliže však tento popis není „dokonalý“, nastává problém s jeho interpretací. Každý vykonavatel aktivity pak může tento postup chápat jinak a vykonávat jej jiným způsobem. Pokud takovýto popis postupu chybí úplně, jsou veškeré dostupné informace založeny pouze na pocitech a zkušenostech. Proto je důležité, aby byl zaveden jednotný způsob popsání postupu a všech subjektů, které se tohoto postupu účastní.

Formálních vymezení pojmu proces je mnoho. Definice obvykle říkají, že proces je po částech uspořádaná množina aktivit, které přinášejí přidanou hodnotu. Dále, že proces musí mít svého vlastníka a má také vstupy a musí mít i výstupy. Adekvátní a výstižná definice pojmu proces podle Šmídy (2007, s. 29) je: *„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“*

Jinými slovy řečeno, proces je jakási „kuchařka“, která popisuje jak postupovat.

Stejně tak je v literatuře možno nalézt několikere vymezení pojmu procesní řízení (Business Process Management – dále jen „BPM“). Není to synonymum pro řízení procesů (obdobně jako projektové řízení namísto řízení projektů), neboť jejich řízení není nic nového. Podnikové procesy vždy určitým způsobem probíhaly a byly i nějakým způsobem řízeny. Definice podle Šmídy (2007, s. 30): *„Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“*

Řepa (2012, s. 17) uvádí, že základem pro procesní řízení je *„pochopení základní logiky byznysu“* a podle něj se procesním řízením rozumí *„řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.“*

1.5.2 Kořeny a historie vývoje procesního řízení

Souvislosti a historii vývoje řízení podniků ilustrují níže uvedené základní mezníky podle M. Hammera a J. Champyho, kteří jsou považováni za první osobnosti, které znovuobjevily, popsaly a na praktických příkladech doložily přínos opětovného přechodu na procesní řízení.

Dělbá práce (konec 18. století):

- princip dělby/specializace práce podle prototypu továrny na výrobu špendlíků dle A. Smithe (kniha „O původu bohatství národů“, poprvé vydána v roce 1776);

- rozdělení procesů do úkonů, pracovník dosahuje nejlepšího výkonu, když vykonává jednoduché úkony, proces průmyslové výroby je třeba rozložit do nejzákladnějších dílčích úkonů;
- výhody dělby práce – zvýšení obratnosti pracovníků, úspora času díky eliminaci přechodů mezi druhy práce, dobře nahraditelný a kontrolovatelný pracovník.

Inovace v automobilovém průmyslu (20. léta minulého století)

Pásová výroba:

- zjednodušení prací zavedením pohyblivých montážních pásů, statická role pracovníka, ke kterému „přichází“ práce na páse, aplikace principu dělby práce na výrobu H. Fordem;
- organizace výroby podle úkonů, složité procesy koordinace lidí a integrování výsledků jednotlivých úkonů ve finální produkt.

Dělba řídicí práce:

- aplikace principu dělby práce na management A. Sloanem;
- decentralizace organizace podle produktů;
- oddělení podstaty práce od řízení (finanční řízení), dělba odborné práce souběžně s dělbou manuální práce;
- hierarchická řídicí struktura.

Období růstu (40. – 80. léta minulého století):

- nenasycenost trhu – růst produkčních kapacit – růst podniků, prosté doplňování dělníků na nejnižší úroveň organizační hierarchie a vedoucích pracovníků na vyšší úrovni – růst složitosti organizačních struktur;
- pyramidová organizační struktura, příhodná vzhledem ke své přizpůsobitelnosti;
- plánování, rozpočtování, kontrola.

Konec období růstu (přelom 80. a 90. let minulého století):

- nasycenost poptávky;
- změny rolí zákazníka, kooperantů, konkurentů;
- zbytečné střední úrovně řízení;
- odtržení řízení od zákazníka;

- těžkopádné řízení organizace;
- problémy sladování dílčích a globálních cílů.

Vysoce hierarchické řízení s dělbou práce je vhodné pro prostředí rychle rostoucí statické poptávky. Plánování, řízení a odpovědnost jsou v rámci jednoho řetězce příkazovací pravomoci. Pro zaškolení pracovníků postačuje krátký čas, firma nepotřebuje lidi s vyšším vzděláním. Cenou za dělbou práce je rostoucí počet manažerů na střední úrovni, vzdálenost vyšších vedoucích pracovníků podniku od uživatelů jejich produktů a služeb, nespokojenost zaměstnanců s prací a nízká flexibilita (reakce na změnu v poptávce). Jednoduché úkoly vyžadují složité procesy, aby mohly být integrovány v jeden celek.

Kromě zákazníků a konkurence se změnila také povaha samotné „změny“, která je všeprostupující a neustálá a již se stává obvyklou. Dochází ke zkracování životního cyklu výrobků a služeb, také se zkracuje čas na vývoj a uvedení produktů na trh. **Je potřeba změnit paradigma řízení.** Nejsou to výrobky, ale procesy jejich tvorby, co přináší podnikům dlouhodobý úspěch, protože úspěšné podniky umějí svou práci dělat lépe.

1.6 Organizační změny

Nedílnou součástí procesu organizování jsou také organizační změny. V současném rychle se měnícím prostředí a v souvislosti s vývojem organizace je nezbytné, aby organizace prováděla vnitřní organizační změny a byla tak schopna na proměnlivé prostředí reagovat a přežít na trhu.

K organizačním změnám dochází v důsledku působení tzv. spouštěčů změn, které jsou dvojího druhu:

- a) externí spouštěč** – změna vnějšího prostředí, na kterou organizace reagují úpravou ve svém vnitřním prostředí – **reaktivní změna**,
 - například nové požadavky zákazníků, nové materiály, nové technologie, legislativní změny (například kontinuální změna – aktualizace systému řízení jakosti), změny v konkurenci atd.;
- b) interní spouštěč** – změna organizace, která je iniciována vlastním rozhodnutím uvnitř organizace – **proaktivní změna**,

- například nové vlastní produkty (skoková změna), nové požadavky managementu organizace, přesun pracovišť, nízký výkon atd.

Obecnými důvody pro organizační změny, ať už jsou vyvolány externími, nebo interními vlivy, jsou také: snižování nákladů, růst firmy, změna celkového uspořádání společnosti – například fúze nebo akvizice.

Tureckiová (2002, s. 124-125) připomíná, že změny v jedné části systému obvykle způsobují změny také dalších částí. **Organizační změny mohou zapříčinit nebo naopak mohou být vyvolány změnami:**

- a) ve strategii a v cílech organizace;
- b) v oblasti produktů – změna sortimentu, inovace;
- c) v používaných technologiích;
- d) lidského faktoru – nové požadavky na znalosti a schopnosti zaměstnanců, nové způsoby a projevy jejich chování.

Kubíčková a Rais (2012, s. 15) uvádějí že, „*cílem změny je udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace.*“ Účelem změny je dosáhnout optimálního uspořádání organizace.

Při realizaci změn vždy dochází k zásahu do stávající organizační struktury. Cílem řízení organizačních změn je hladký přechod z jedné organizační struktury do druhé. Faktory, které ovlivňují volbu organizační struktury:

- a) strategie;
- b) firemní kultura;
- c) velikost firmy;
- d) dynamika rozvoje firmy;
- e) technologie;
- f) stabilita ekonomického prostředí;
- g) rizikovost předmětu podnikání;
- h) fúze, akvizice;
- i) změna předmětu podnikání;
- j) náklady na převod.

Přístupy k vlastní realizaci změn:

- a) trvalé zlepšování a komplexní řízení kvality;**
- b) zeštíhlování řízení (Lean Management);**
- c) radikální přestavba systému (Reengineering).**

Obecně platí zásada, že organizační změny, ať už jsou jejich důvody jakékoliv, by měly být prováděny systematicky. Je lépe je realizovat postupně po dílčích částech než najednou. **Posloupnost kroků, při kterých dochází k implementaci změn, sestává ze dvou fází: analytické a návrhové fáze a implementační fáze, které se skládají z následujících etap:**

- a) předběžná etapa** – identifikace strategického zaměření, jednání managementu o cílech, krocích a jejich možném vlivu na organizaci;
- b) analýza podmínek a diagnóza** – hodnocení firemní situace, identifikace problémů, zjištění převažujících stavů – stanovení potřeby organizační změny;
- c) varianta řešení organizačních změn** – zpracování alternativ postupu provádění změn, výběr nejlepší varianty;
- d) plán realizace změn** – stanovení programu realizace změn;
- e) implementace změn a překonání konfliktů** - probíhá na základě plánů realizace s informováním vnitřní veřejnosti;
- f) hodnocení, kontrola, případně provedení úprav;**
- g) stabilizace, fungování „změněné organizace“.**

Při realizace organizačních změn je nutno brát v úvahu i možné konflikty, které mohou tyto změny vyvolat, a zároveň je třeba cílevědomě se na ně připravit, což znamená:

- a) uvědomit si, že každá změna (nebo jen záměr udělat změnu) vyvolá u části lidí odpor;**
- b) získat si podporu významných členů organizace (kteří mají důvěru ostatních a vliv na jejich jednání), ti pak budou „urychlovači“ změn;**
- c) být si vědomi, že úspěšná změna probíhá v určité posloupnosti kroků, z nichž každý vyžaduje potřebný čas;**

- d)** akceptovat, že se realizace změny obvykle účastní zástupci „třetí strany“ (experti a konzultanti);
- e)** počítat s finančními náklady.

Organizační změny by neměly být prováděny bez pečlivé přípravy a musí s předstihem anticipovat budoucí vývoj. Je nutné věnovat dostatečnou pozornost veškerým strategickým změnám v organizaci, aby místo požadovaných přínosů nedošlo ke kolapsu organizace. Změnám se však nelze vyhýbat, neboť by bez nich organizace nebyla konkurenceschopná. Jak uvádějí Janišová a Křivánek (2013, s. 214): *„Konkurenční výhody tedy dosahuje ten, kdo je na změny připraven a je schopen v nich nacházet nové příležitosti.“*

2 METODOLOGICKÁ ČÁST

Je nesporné, že právě správná rozhodnutí na úrovni strategického řízení zcela zásadně ovlivňují výsledný efekt podnikání. Schopnost poznání, zhodnocení a racionální uplatnění poznatků o vývojových trendech v řízení podniku je tedy jedním z nejpodstatnějších požadavků kladených na vedoucí pracovníky. Nejen schopnost uspět v tržním prostředí, ale i udržet si své místo na trhu závisí na včasném předvídání změn tržní situace, stejně jako na schopnosti využít příležitosti a řešit nově nastalé situace, v neposlední řadě pak na schopnosti identifikovat klíčová rizika a nacházet způsoby jejich efektivní eliminace. Neméně důležitá, ba přímo nezbytná je zároveň znalost vnitřního prostředí společnosti, organizace a pracovníků. Pokud společnost nemá schopné zaměstnance – vhodné vykonavatele, kteří jsou ochotni čelit změnám a zvládat je, jen těžko dosáhne vytčených cílů.

2.1 Diagnostika firemní kultury

Stav firemní kultury organizace není obvykle zřejmý ihned při prvním vstupu do firmy. Firemní kulturu totiž neurčuje například venkovní označení organizace, grafická a prostorová dispozice klientského pracoviště, úroveň informačních prostředků – letáky, reklamní tabule atd. Jedná se totiž o jev, který oslovuje spíše pocity, než rozumové uvažování pozorovatele, jde o vnitřní sociální klima. Pitra (2007, s. 296-298) uvádí, že „stav firemní kultury v organizaci je vymezen pojetím modelu „7S“.“ Jsou to **formativní faktory, které působí na stav firemní kultury** → tím je míněno **1) „s“**:

- 2) strategie** – dlouhodobé cíle společnosti jsou formulovány tak, že vymezují základní podmínky pro činnost jednotlivých systémů organizace, systémový přístup – implementace strategie;
- 3) systémy** – organizační útvary zabezpečující realizaci činností, skladba vzájemných vazeb mezi těmito systémy, vymezení útvarových rolí;
- 4) struktura organizačních vazeb** – vymezení pracovních a komunikačních vazeb mezi systémy organizace, pravomoci, účelná koordinace těchto vazeb;
- 5) styl vedení pracovníků** – způsob, jakým manažeři uplatňují svou mocenskou autoritu a prosazují svá rozhodnutí v rámci organizační struktury, určen stupněm centralizace a rozpětím řízení;
- 6) schopnosti** – vrozené dispozice a profesní způsobilost zaměstnanců k plnění pracovních úkolů, týmová práce;

- 7) spolupráce** – koordinace pracovních činností mezi jednotlivými systémy organizace, vztahy organizace k zaměstnancům.

Cílem diagnostiky firemní kultury je popsat stávající organizační kulturu, její jednotlivé prvky a vzájemné souvislosti. Určení stavu firemní kultury je důležité pro realizaci organizačních změn. Molek (2008, s. 114) uvádí, že podkladem k určení stavu firemní kultury jsou co nejobektivnější odpovědi na následující otázky:

1) Jak probíhá v organizaci komunikace?

- způsob a formy komunikace, způsob šíření informací, jak jsou informováni pracovníci organizace, podstatný je oboustranný informační tok mezi managementem a zaměstnanci, také styl komunikace dovnitř k zaměstnancům a současně ven vůči klientům a partnerům.

2) Jaké pracovní podmínky jsou ve společnosti vytvořeny?

- vytvoření takových pracovních podmínek, aby podněcovaly zaměstnance k co nejlepším pracovním výkonům, zajištění bezpečnosti práce.

3) Jakou podstatu má identifikace zaměstnanců s organizací?

- loajalita pracovníka ke společnosti (zaměstnanec jedná v souladu s cíli a zájmy společnosti).

4) Jaký způsob myšlení v organizaci převažuje?

- jsou vyznávány hodnoty spíše mužského charakteru – výkon, konkurence, úspěch a kariéra, nebo jsou upřednostňovány hodnoty více ženského charakteru – tolerance, pochopení a dobré mezilidské vztahy.

5) Jaká je informovanost zaměstnanců organizace?

- včasná a plošná informovanost zaměstnanců je nejen nezbytná z důvodu jejich motivace a kvůli dopadu na jejich pracovní činnost a výsledky práce, ale zároveň mají zaměstnanci právo být informováni o všem, co se jich týká; informovaný zaměstnanec jednak cítí důvěru svého zaměstnavatele, ale také mu více důvěřuje.

6) Jaký styl řízení je charakteristický pro danou organizaci?

- pro určení celkového stylu řízení v organizaci je rozhodující to, jaký přístup k řízení má top management, který je vzorem pro manažery na nižších řídicích úrovních, styl řízení ovlivňuje klima a pracovní atmosféru organizace.

7) Jak jsou zaměstnanci motivováni?

- pro motivování zaměstnanců je třeba hledat optimální formy tak, aby odrážely jejich očekávání a zároveň byly v souladu s cíli organizace, nejučinnější, i když zřejmě nejhorší, formou motivace jsou finanční odměny (zaměstnanci si rychle zvyknou a následně je stále očekávají), zastupitelnými formami motivačních faktorů jsou nepeněžní odměny – formální uznání, zaměstnanecké benefity – příspěvky na penzijní či životní pojištění, příspěvky na stravování, příspěvky na vzdělávání či vzdělávání plně hrazené organizací.

8) Jak organizace podporuje inovativnost?

- inovace jsou hybnou silou, ale zároveň nesou i riziko neúspěchu, podstatný je přístup managementu, do jaké míry podporuje kreativitu, jaký dává inovacím prostor pro uplatnění a jak je ochoten nést riziko případného neúspěchu.

9) Jak tolerantní je organizace?

- tolerantnost v rámci organizace, v rámci její podnikové kultury je dána tolerantností managementu, primárně top managementu, tolerantnější přístup vytváří zdravé pracovní klima a podporuje loajalitu k firmě samotné.

10) Jaké je celkové klima v organizaci a jak jsou spokojeni zaměstnanci?

- celkové klima v organizaci ovlivňuje spokojenost a výkonnost pracovních skupin, ukazatelem pracovní spokojenosti zaměstnance je jeho vztah k práci a k plnění úkolů, důležitým prvkem je také schopnost managementu komunikovat a řešit problémy.

Řídící pracovníci by měli vytvářet optimální podmínky pro realizaci činností výkonných pracovníků. Úlohou managementu je koordinovat činnosti a odstraňovat překážky, které negativně ovlivňují proces samotný.

2.2 Zavádění procesního řízení do organizace

Za hlavní důvody přechodu od společnosti orientované na funkce ke společnosti orientované na procesy jsou považovány změny v ekonomice, které nutí firmy k nezbytné pružnosti ve svých reakcích na potřeby trhu a klientů a variantnosti postupů například v důsledku změny legislativy. Další pohnutkou ke zlepšování procesů je tlak zákazníků, a to zejména proto, že pokud zákazník nedostane to, co žádá, obrátí se na konkurenční firmy, kterých je dostatek. V neposlední řadě se jedná o nutnost adekvátně rychle reagovat na nově vznikající rizika, která přinášejí zejména nové

technologické nástroje a fenomény, a tím efektivně odvracet hrozby, které by měly negativní vliv na výsledek hospodaření a na úroveň a kvalitu poskytovaných služeb a produktů klientům. To je síla konkurenčního prostředí, hlavní hodnoty tržní ekonomiky.

U tradičně řízené firmy s pevně definovanými organizačními strukturami a s neměnnou posloupností činností nelze flexibilitu potřebnou pro zavedení procesního řízení očekávat. Výsledkem snahy o změnu u takových firem obvykle bývá kompromis procesního řízení, které je zavedeno například jen pro některé činnosti, jako je řízení projektů a podobně.

Obecně jsou cíle zavádění procesního přístupu k řízení organizace:

- a) zvýšení efektivity řízení a výkonnosti celé organizace;
- b) znalost a zprůhlednění podnikových procesů;
- c) identifikace hodnotových procesů, na které organizace alokuje své zdroje;
- d) odstranění duplicit, zbytečných a neefektivních činností, eliminace procesů, které nepřidávají hodnotu, nákladové stlačení nebo vytěsnění vedlejších procesů (outsourcing);
- e) zjednodušení, zrychlení podnikových procesů, snížení prodlev mezi jednotlivými kroky procesu, redukce chyb;
- f) zlepšování procesů;
- g) měření a řízení výkonnosti procesů;
- h) snížení nákladů;
- i) jasné pochopení rolí, kompetencí a odpovědností;
- j) omezení konfliktů mezi jednotlivými týmy;
- k) zlepšení koordinace mezi pracovními týmy;
- l) zkvalitnění vztahů s dodavateli a zákazníky;
- m) zavedení nebo aktualizace systému řízení jakosti;
- n) identifikace a eliminace rizik;
- o) provázání strategických cílů organizace až do provozní úrovně atd.

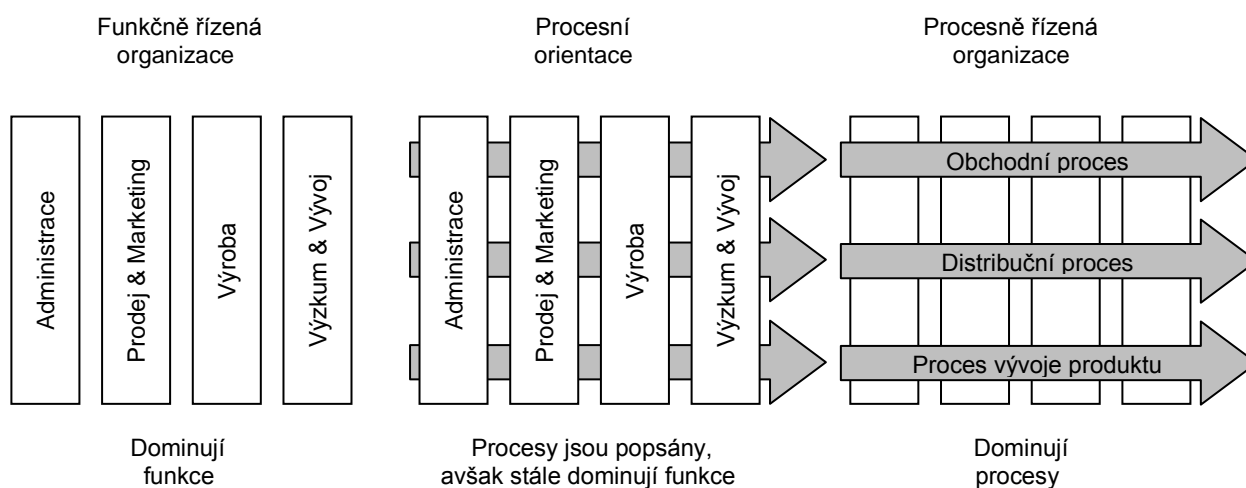
K dosažení výše uvedených cílů je nezbytným prostředkem dostatečná flexibilita.

Při snaze o zavedení procesního přístupu k řízení firmy je mimo jiné záměrem, aby byly formalizovány klíčové i podpurné postupy, aby byly lépe kontrolovatelné. Dále je účelem dosáhnout menší závislosti na aktuální přítomnosti či nepřítomnosti zkušených pracovníků. Zároveň je potřebou snížit nároky na řídicí pracovníky z hlediska operativní práce a zaměřit je tak více na práci koncepční.

Postup při zavádění procesního řízení lze realizovat pouze krok za krokem.

Je třeba se posunout od funkční organizace a myšlení k účelovému chápání procesů – procesy jsou tu proto, aby byly vstupy zpracovány na výstupy, ne proto, aby se pouze vykonávaly nějaké činnosti. Proces bez výstupu je pouze spotřebováváním zdrojů pro činnost samotnou, nikoliv pro vytváření nové kvality, respektive přidané hodnoty. Transformační proces zavádění procesního řízení do organizace, viz Obrázek 10, ukazuje jednotlivá stádia vývoje.

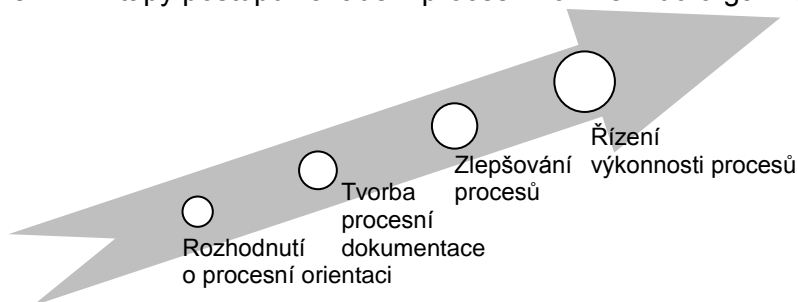
Obrázek 10: Transformační proces zavádění procesního řízení do organizace



Zdroj: autorka práce (vlastní úprava)

Velice stručně formulované etapy postupu zavádění procesního řízení do organizace jsou znázorněny na Obrázku 11.

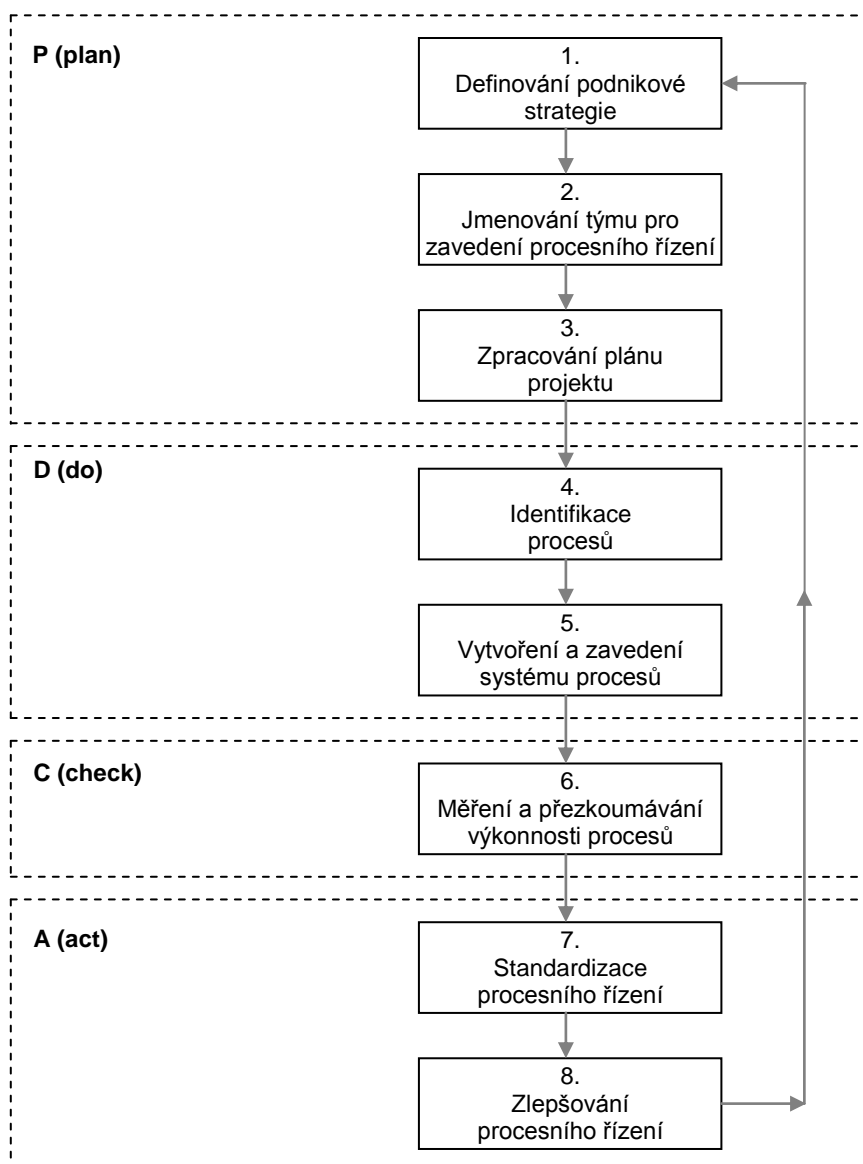
Obrázek 11: Etapy postupu zavádění procesního řízení do organizace



Zdroj: autorka práce (vlastní úprava)

Zavádění procesního řízení do organizace představuje vždy složitý a dlouhodobý projekt. Cienciala et al. (2011, s. 33-34) uvádí základní etapy implementace procesního řízení, které vycházejí z osvědčeného Demingova P-D-C-A cyklu, viz Obrázek 12. V rámci základních čtyř fází je definováno celkem osm základních etap projektu implementace procesního řízení, „jejichž dodržení je důležité v jakékoli organizaci bez ohledu na velikost, typ produktů, formu vlastnických vztahů apod.“ Každá fáze i každá etapa implementace vyžadují příslušný čas.

Obrázek 12: Základní etapy implementace procesního řízení v organizaci



Zdroj: Cienciala et al., 2011, s. 33

Je třeba zmínit, že vynechání některých výše uvedených kroků vytváří pouhou iluzi o rychlosti postupu a neprodukuje příslušné výstupy.

Ačkoliv Cienciala et al. ve výše uvedeném schématu základní etapy implementace procesního řízení v organizaci, viz Obrázek 12, výslovně nezmiňuje etapu „procesní orientace organizace“, lze toto stádium implementace zařadit mezi jím uváděnou 4. a 5. etapu. Je to vývojové stádium organizace, kdy již jsou její procesy identifikovány a popsány, ale stále ještě převažuje funkční řízení zaměřené na funkční jednotky a jejich potřeby. Ještě však není zaveden systém procesů s orientací na práci „protékající“ funkčními jednotkami.

V kterékoliv fázi **mohou také nastat kritické chyby**, kterou mohou mít na celý proces implementace procesního řízení devastační dopad. **Mezi takové chyby patří:**

- a) organizace dostatečně nevnímá urgentnost změny** – jedná se o nejkritičtější faktor úspěchu, smyslem je, aby se celý management organizace shodl na potřebě změny, doporučuje se nepokračovat, respektive nezačínat s procesy změn, dokud není získán souhlas nejméně 75 % managementu;
- b) nevytvoření dostatečně silné vedoucí koalice** – úloha vedoucí koalice (týmu) roste spolu s úspěšnými transformacemi v průběhu změny, přesto je důležité, aby změna přinášela velmi brzy první pozitivní efekty, neboť dříve či později opozice shromáždí argumenty a změnu zastaví;
- c) nedostatek vize** – proto, aby byl implementační program úspěšný, musí vedení změny vyvinout obraz budoucího stavu, který bude snadno komunikovatelný a pochopitelný, užitečná poučka říká, že pokud nejsme schopni svou vizi komukoliv vysvětlit do 5 minut a dostat od něj zpětnou reakci projevující jak pochopení, tak zájem, nejsme s touto fází implementačního procesu hotovi;
- d) podcenění komunikace změny** – je třeba, aby vedení využívalo všechny možné informační kanály k šíření vize, zaměstnanci musí vidět realizovatelnost změny a musí být pro ni získáni;
- e) neodstranění překážek nové vize** – novou vizi je třeba komunikovat, viz výše, ale to samo o sobě nestačí, je třeba řešit problémy a odstraňovat překážky, ti, kteří se nehodlají změnit (manažeři, vedoucí pracovníci atd.), pak narušují konzistenci celého úsilí;
- f) nesystematické plánování pro krátkodobé úspěchy** – implementace procesního řízení do organizace vyžaduje čas, pokud však nejsou vytčeny

a dosaženy krátkodobé cíle, může to znamenat celkovou ztrátu rychlosti implementace, bez krátkodobých cílů se řada zaměstnanců může přidat mezi ty, kteří jsou vůči změně rezistentní;

g) předčasné oznámení vítězství – manažeři mají tendenci vyhlásit úspěšné dosažení cíle při prvním náznaku zlepšení výkonnosti, předčasná deklarace vítězství však může být katastrofická, dokud se změny pevně nezakoření ve firemní kultuře, jsou nové přístupy nestabilní a náchylné k regresí;

h) změny se nezakotvily ve firemní kultuře – změny, implementace procesního řízení musí prostoupit celou organizací a stát se sdílenými hodnotami organizace, jinak nebudou používány, jakmile odezní tlak na změnu.

Řepa (2012, s. 141) hovoří o kritických faktorech procesní změny **při zavádění procesního řízení do organizace**. „*Kritickým faktorem se rozumí jakákoliv skutečnost, aspekt či atribut projektu, jenž má kritický vliv na úspěch celého projektu, je buď nutnou podmínkou, nebo ohrožením jeho úspěchu.*“ Jedná se o tyto **kritické faktory**:

- a) aktivní podpora – sponzorství – vrcholovým vedením (silné a soustavné zapojení do projektu);
- b) strategické zaměření (shoda projektu s podnikovou strategií);
- c) případová studie (Business Case) chystané změny (s měřitelnými cíli);
- d) dobrá metodika (umožňující zejména vytvoření vize);
- e) efektivní systém řízení změny (zahrnující především změnu firemní kultury);
- f) liniové vlastnictví;
- g) vytvoření reengineeringového týmu (dostatečně velkého a s potřebnou znalostí).

Zavádění procesního řízení do organizace se typicky dotýká procesů, podpůrné technologie, pracovních rolí a firemní kultury. Významné změny, byť pouze v jedné z uvedených oblastí, vždy vyžadují příslušné zdroje, finance a vedení. Celková změna při zavádění procesního řízení je pak zcela výjimečně obtížným úkolem. Pokud nemá implementace procesního řízení silnou a soustavnou podporu top managementu, může chybět některý ze tří jmenovaných hlavních prvků (zdroje, finance, vedení), a to může silně ochromit šanci projektu na úspěch. Bez podpory top managementu jsou snahy o zavedení procesního řízení do organizace úspěšně bojkotovány a mohou být i zcela eliminovány.

Top management musí věřit, že přínosy ze zavedení procesního řízení do organizace ospravedlní vynaložené úsilí. Top management nastaví směr, střední management vyvine implementační strategii, linioví manažeři a zaměstnanci implementují naplánované změny, ale stále je top management tím, kdo má celkovou odpovědnost. Není možné, aby proces změny byl iniciován zdola.

2.3 Řízení změn

Řízení změn je jedním z nejnáročnějších pracovních úkolů. Metody řízení změn souvisí s obecným managementem, s organizačním chováním, ale i s kulturou organizace. Odborníci v souvislosti s řízením změn kladou důraz na komunikaci a důvěryhodnost. Důležité je také správné načasování a vzájemná posloupnost a návaznost jednotlivých činností.

Před zahájením procesu změny by měl agent změny – tedy ten, kdo je sponzorem, advokátem a projektantem změny (obvykle uznávaný odborník nebo řídící pracovník podniku, který je vybaven patřičnými kompetencemi a zdroji nezbytnými k realizaci dané změny), **znát odpovědi na následující otázky:**

- 1) Jaký je požadovaný stav, kterého má být dosaženo?
- 2) Jakými hybnými faktory byly změny iniciovány?
- 3) Kdo bude změny podporovat, kdo je bude bojkotovat?
- 4) Kde konkrétně bude provedena intervence (zásah) do firemního systému?
- 5) Jak bude intervence, implementace změny provedena?

Poslední otázkou ex post je pak vyhodnocení:

- 6) Jak celý proces změny dopadl?

Nejčastější chybou managementu je představa, že změny navržené „na papíře“ lze zavést okamžitě pouhým řídicím rozhodnutím a jeho prosazením v organizační hierarchii shora dolů. Efektivita takového přístupu je však jen zdánlivá. Z rychlých rozhodnutí a nedostatečné komunikace pramení chyby, které se špatně napravují.

2.3.1 Realizace změn

Pro zajištění úspěšné realizace změn je nutno postupovat vhodným způsobem. **Proces realizace změn ve firmě se obvykle rozpadá na několik fází.** Urban (2003, s. 245-247) uvádí **obecný model fází pro realizaci změn:**

- 1) **hodnocení současného stavu** – uvědomění si potřeby změny, zhodnocení stávající firemní situace a předchozích zkušeností organizace se změnami, vytvoření projektového týmu a uspořádání informačních setkání s pracovníky;
- 2) **přípravná fáze** – koncipování vize a strategie změn, využití fungujícího a nahrazení nefunkčního v oblasti nových procesů, řídicích a kontrolních nástrojů, organizačního uspořádání atd., mobilizace lidských zdrojů nezbytných k prosazení změn;
- 3) **zavádění změn** – probíhá na základě plánů realizace v jednotlivých oblastech se zaměřením na všechny zaměstnance organizace, jejich zapojením, informováním a trvalou komunikací;
- 4) **stabilizace** – zhodnocení procesu změn a shrnutí zkušeností, zakotvení změn, iniciace schopností zaměstnanců diagnostikovat potřebu změn a změnám se přizpůsobovat

2.4 Proces proměny organizace

Osm obecných postupových kroků, které tvoří podmínky pro uskutečnění proměny organizace, definuje John P. Kotter (J. P. Kotter In: Kubíčková a Rais, 2012, s. 99-100):

- 1) **vyvolání vědomí naléhavosti provedení změny** – pojmenování, vyjádření potřeby změny, identifikace kritických míst nebo příležitostí, diskuse;
- 2) **sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny** – vytvoření skupiny, která je dostatečně silná k řízení změny a způsobilá pracovat společně jako tým;
- 3) **vytvoření vize a strategie** – nástroj pro obhajobu a prosazení změny, pro tvorbu harmonogramu změny;
- 4) **komunikace vize a strategie** – využití všech dostupných prostředků k neustále komunikaci o nové vizi a strategii, vzorem jednání, které je očekáváno od zaměstnanců, je vůdčí koalice;
- 5) **delegování pravomoci zaměstnancům a realizace změny** – implementace změny, změna systémů nebo struktur bránících transformaci, podpora riskantních rozhodnutí a netradičních postupů;

- 6) **vytváření krátkodobých vítězství** – plánování viditelných zlepšení výkonu, tedy „vítězství“ a také jejich dosahování, oceňování a odměňování lidí, kteří se na vítězstvích podíleli, cílem je, aby byly akceptovány provedené dílčí změny zvenčí, okolím vůdčí koalice;
- 7) **využití dílčích vítězství a podpora dalších změn** – vítězství jsou využívána pro podporu dalších změn a dokončení implementace změn;
- 8) **zakotvení změny do firemní kultury** – dosahování lepších výsledků, poukazování na souvislosti mezi novými vzory chování (implementovanými změnami) a podnikovými úspěchy.

2.5 Vybrané nástroje a metody pro zavádění procesního řízení

Při zavádění procesního řízení do organizace lze uplatnit řadu metod a nástrojů, například brainstorming, Ganttův diagram či metodologii Six Sigma. Cienciala et al. (2011, s. 53-56) doporučuje jako nejvíce osvědčené metody a nástroje pro vytvoření a zavedení systému řízení procesů, respektive nastavení stavu, kdy jednotlivé procesy systematicky vzájemně provázeme, následující první tři kroky, viz Tabulka 2.

Tabulka 2: Doporučené metody a nástroje pro aplikaci procesního přístupu

Kroky nastavení systému procesů	Doporučené metody a nástroje
Identifikace procesů	Brainstorming Multihlasování Synektika
Určení vazeb mezi procesy	Relační diagram Matice vazeb mezi procesy Paretova analýza Sumační tabulky Mapa procesů
Identifikace vstupů a výstupů v procesu	Ptačí perspektiva Želví diagram

Zdroj: Cienciala et al., 2011, s. 53

Dále je třeba vybrat takzvané klíčové procesy, neboť ne všechny procesy v organizaci jsou stejně důležité. Management musí vědět, na které procesy se primárně orientovat stran jejich řízení, zajištění nutných zdrojů a zlepšování jejich výkonnosti.

Zároveň je nezbytné určit vlastníka procesu – jedná se o konkrétní funkci v rámci organizační struktury, která má přímou odpovědnost za výkonost procesu (za jeho

organizaci efektivně, pružně a účinně) a za kvalitu výstupů z daného procesu (dle požadavků zákazníků procesu i legislativy). Zároveň musí být vlastník procesu vybaven příslušnými pravomocemi – například definovat své požadavky na vstupy a zdroje daného procesu, mít přístup k informacím, monitorovat a řídit proces atd.

Důležitou součástí při zavádění procesního řízení je určení rozhraní mezi procesy (odpovědnost a pravomoci zainteresovaných osob, seznam výstupů a vstupů). Jedná se o místo, kde jsou odevzdávány výstupy z jednoho procesu k dalšímu zpracování jako vstupy do procesu následujícího. Toto rozhraní je třeba v popisu procesů identifikovat, aby veškeré procesní vazby fungovaly.

Následuje modelování, popisování a dokumentace jednotlivých procesů. Formát uspořádání těchto informací si stanoví každá organizace individuálně, například v podobě karet procesů. Primárním požadavkem je maximální srozumitelnost a uživatelská přívětivost těchto dokumentů. K modelování a popisování procesů se využívá řada softwarových nástrojů. Nejvhodnější je užívat ty nástroje, které byly za tímto účelem speciálně vyvinuty.

2.6 Business Process Reengineering

Business Process Reengineering (BPR) nebo jen reengineering je přístup, který představuje radikální změnu procesů v organizaci. Podle tohoto přístupu jsou stávající podnikové procesy zcela nevyhovující, nefunkční a je třeba je zcela změnit již z jejich podstaty, od začátku. BPR je nástroj, pomocí kterého sice lze dosáhnout dramatického zdokonalení fungování organizace, ale musí být správně použit. BPR klade důraz na zlepšení kvality, minimalizaci vad a nedostatků, zkrácení výrobního času, eliminaci prostojů, zkrácení času nezbytného k výrobě produktu i času potřebného k příslušné přípravě, dále na snížení nákladů a efektivní využití kapacit. Reengineering vychází primárně z procesního přístupu managementu a soustředí se spíše na procesy než na pracovníky.

Organizace se podle tohoto přístupu soustředí na klíčové procesy s vysokou přidanou hodnotou a eliminují nepodstatné vedlejší procesy s minimální přidanou hodnotou. Klíčové procesy jsou reorganizovány tak, aby probíhaly hladce a aby byla odstraněna jejich problematická místa.

Zda organizace přistoupí k variantě radikálního reengineeringu, nebo se orientuje na průběžné zlepšování podnikových procesů, souvisí s povahou a potřebami firmy, odvahou vedení i danou situací. Je nemožné stanovit jeden univerzální přístup,

který by byl vhodný pro každý podnik v každé situaci. Je výzvou umět si vybrat, spíše dokázat si vytvořit takovou metodu, která zajistí dosažení žádaných výsledků a bude jí za daných okolností také dobře použito.

Z důvodu rozsáhlosti dopadů na chod a strukturu společnosti obvykle projektu typu BPR předchází projekt BPM (Business Process Mapping), přesněji vytvoření procesní mapy. Na základě výstupů BPM je pak možné nastavit implementační plán změn v rámci projektu BPR, aby se obvykle omezené zdroje zaměřily na klíčové business procesy, které mají pro společnost nejvyšší hodnotu.

BPR ve svém značně širokém rozsahu obvykle vyžaduje osobní zapojení vrcholového vedení jako hlavního sponzora a nositele změny.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část je případovou studií podmínek a skutečných postupů při zavádění procesního řízení v konkrétní společnosti v oblasti veřejné správy.

Z důvodu ochrany dat není v praktické části diplomové práce uveden název společnosti, o jejíž případovou studii se jedná. Společnost je dále označena jako „Instituce“.

3.1 Cíl diplomové práce a výzkumná otázka

Tématem této diplomové práce je zavádění procesního řízení do společnosti. Jejím cílem je na základě získaných poznatků a vlastní analytické činnosti zhodnotit současný stav zralosti aktuálně realizované proměny konkrétní společnosti a analyzovat a zodpovědět základní otázku: „Je možné zavést procesní způsob řízení v typické organizaci veřejné správy?“

3.2 O společnosti

V čele Instituce stojí ředitel, kterého jmenuje a odvolává správní rada. Ředitel je jejím statutárním orgánem, vystupuje a jedná jejím jménem.

Orgány Instituce jsou dle příslušného platného zákona správní rada, dozorčí rada a výbor pro audit.

Instituce uskutečňuje veřejné zdravotní pojištění, které je základem pro poskytování zdravotní péče pojištěncům, a to plně nebo částečně hrazené zdravotním pojištěním v rozsahu, který je stanoven patřičným zákonem o veřejném zdravotním pojištění.

Instituce je právnickou osobou. Vystupuje svým jménem v právních vztazích. Může nabývat práv a povinností a nese odpovědnost vyplývající z těchto právních vztahů.

Pravidla, podle kterých Instituce hospodaří, jsou dána zákonem.

3.2.1 Předmět činnosti společnosti

Instituce patří k základním pilířům systému zdravotnictví v České republice. Zabezpečuje svým klientům nejširší síť smluvních poskytovatelů zdravotních služeb a péči o pojištěnce prostřednictvím široké sítě vlastních poboček.

Veškeré činnosti, které Instituce zabezpečuje a poskytuje, jsou vymezeny závaznými právními předpisy v oblasti zajišťování veřejného zdravotního pojištění.

Instituci je zákonem uložena povinnost zabezpečit svým pojištěncům dostupnou zdravotní péči. Zároveň je Instituce povinna sledovat kvalitu poskytované zdravotní péče, a to z hlediska souladu s právními předpisy, i s podmínkami stanovenými odbornými společnostmi. Zda je zdravotní péče dostatečně věcně, technicky a personálně zajištěna, se zabezpečením návaznosti medicínských služeb a za přiměřenou cenu.

Dále Instituce zabezpečuje výběr pojistného na veřejné zdravotní pojištění a současně také kontrolu správnosti plateb pojistného.

Výčet některých konkrétních detailních činností Instituce:

- hrazení zdravotní péče za své pojištěnce;
- evidence pojištěnců a plátců pojistného, kontrola jejich registrů;
- výběr, kontrola a vymáhání pojistného;
- správa plateb od plátců pojistného;
- sledování, vyhodnocování a plánování velikosti sítě smluvních poskytovatelů zdravotních služeb;
- stanovování a vyjednávání zásad smluvní politiky s poskytovateli zdravotních služeb;
- jednání s profesními organizacemi;
- definování, vyhodnocování a sledování ukazatelů kvality zdravotní péče;
- registrace pojištěnců v mezinárodním režimu;
- komunikace se zahraničními nositeli pojištění;
- průzkumy u pojištěnců a u poskytovatelů zdravotních služeb;
- stanovování a vyhodnocování preventivních zdravotních programů;
- poskytování jednotného klientského servisu atd.

3.2.2 Stávající organizační struktura společnosti

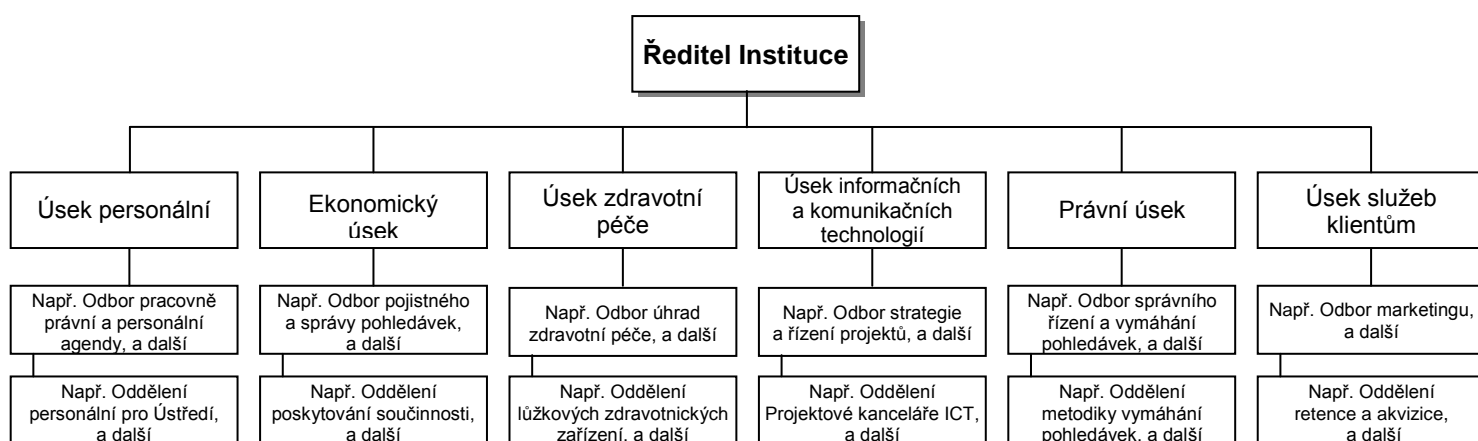
Do 30. 6. 2012 tvořilo organizační strukturu Instituce ústředí a 13 krajských poboček. Od 1. 7. 2012 je platné nové organizační uspořádání a organizační strukturu Instituce tvoří ústředí a 6 regionálních poboček.

Ústředí řídí činnost všech organizačních složek Instituce. Ústředí provádí rozhodnutí správní rady, rozhoduje o činnosti Instituce, zabezpečuje součinnost se státními orgány, dalšími orgány veřejné správy, právníckými a fyzickými osobami a další činnost související s prováděním veřejného zdravotního pojištění.

Regionální pobočky jsou organizačními složkami Instituce, provádějí jménem Instituce veřejné zdravotní pojištění na příslušném území, a to na základě rozsahu pravomoci, která je jim svěřena organizačním řádem Instituce. Regionální pobočky nejsou samostatnými právníckými osobami. Součástí regionální pobočky jsou klientská pracoviště.

Organizační struktura Instituce je tvořena odbornými procesními úseky, které se člení na jednotlivé odbory a oddělení zajišťující dílčí specializované činnosti Instituce, viz Obrázek 13, který znázorňuje zestručnělé organizační schéma hierarchických vztahů v Instituci na prvním stupni segmentace.

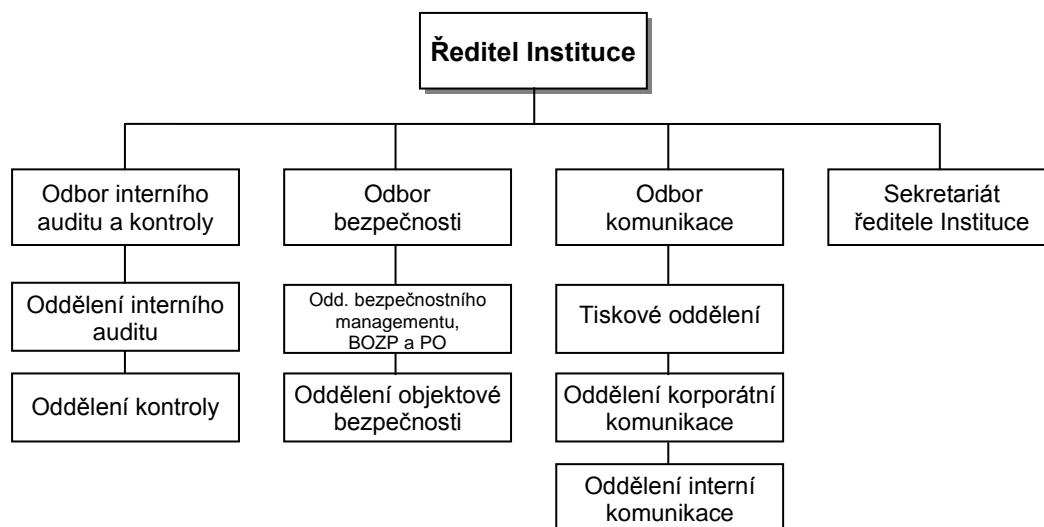
Obrázek 13: Organizační schéma Instituce na prvním stupni segmentace



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní úprava)

Řediteli Instituce jsou zároveň přímo podřízeny „štábní“ útvary, odbory, a tyto se dále dělí na jednotlivá speciálně zaměřená oddělení, viz Obrázek 14, který znázorňuje organizační schéma hierarchických vztahů v Instituci na druhém stupni segmentace.

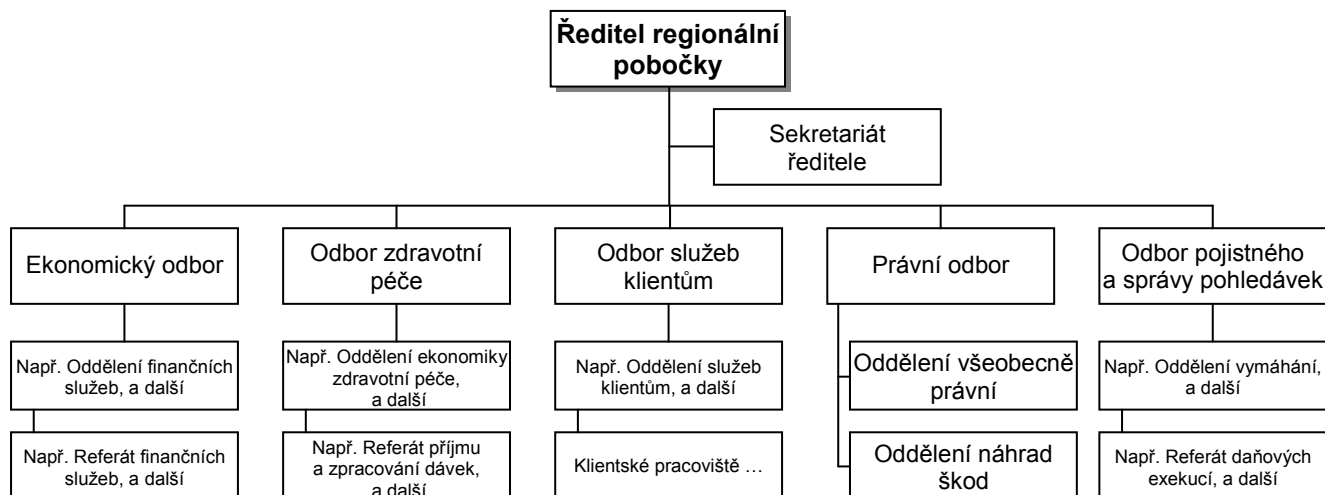
Obrázek 14: Organizační schéma Instituce na druhém stupni segmentace



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní úprava)

Regionální pobočky jsou obdobně organizačně rozloženy, což se shoduje s hlavními procesy a činnostmi Instituce, viz Obrázek 15, který znázorňuje zestručnělé organizační schéma hierarchických vztahů na regionálních pobočkách Instituce.

Obrázek 15: Organizační schéma regionálních poboček Instituce



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní úprava)

3.3 Analýza stávající organizační struktury společnosti

Vedení Instituce se v roce 2006 rozhodlo pro reorganizaci a zahájilo centralizaci řady svých agend. Od roku 2009 probíhala optimalizace organizační struktury, především pak jejích základních organizačních složek. Instituce centralizovala své agendy

(ekonomické a další) a realizovala centralizaci stávajícího informačního systému s cílem zvýšit svou efektivitu v reakci na vývoj celospolečenské ekonomické a politické situace. Cílem organizačních změn bylo dosáhnout zeštíhlení, redukce procesů a racionalizace lidských zdrojů. V roce 2006 zaměstnávala Instituce téměř 4 800 zaměstnanců. Koncem roku 2011 bylo personální vybavení Instituce pod úrovní 4 000 pracovních míst. Aktuálně nedosahuje počet zaměstnanců Instituce 3 600 osob.

Přes veškeré uskutečněné změny – centralizaci některých agend a redukci zaměstnanců – de facto koresponduje stávající základní organizační struktura a hierarchie společnosti s původním organizačním uspořádáním z předchozích let a tím i se strukturou původně vykonávaných agend.

Kostra organizační struktury Instituce odpovídá strmé organizační struktuře s velkým množstvím organizačních úrovní.

Organizační uspořádání Instituce je založeno na složité liniově štábní organizační struktuře. Řízení liniových složek využívá klasických prvků funkční organizační struktury, která je hierarchicky tvořena jednotlivými úseky, odbory a odděleními. V těchto odborných útvarech jsou zařazeni pracovníci podle své profesní odbornosti, odpovídající zaměření konkrétního zastřešujícího úseku, který je řízen odborným náměstkem pro danou agendu, viz výše uvedené organizační schéma Instituce na prvním stupni segmentace (Obrázek 13).

Kromě liniových prvků zahrnuje organizační struktura Instituce také „štábní“ útvary, které slouží jako odborné aparáty v oblasti auditu, kontroly, bezpečnosti a komunikace, viz organizační schéma Instituce na druhém stupni segmentace (Obrázek 14). V případě Instituce se nejedná o „štábní“ útvary, které koordinují činnosti mezi jednotlivými hierarchickými stupni liniových složek, ale o útvary, které primárně zastřešují činnosti s působností a rozhodovacími pravomocemi napříč všemi liniovými složkami Instituce. Tyto „štábní“ útvary (konkrétně odbory) jsou přímo řízeny ředitelem Instituce.

Instituce je tvořena 6 organizačními složkami, regionálními pobočkami, jejichž organizační uspořádání je shodné s principiální funkční organizační strukturou Instituce, viz zestručnělé organizační schéma hierarchických vztahů na regionálních pobočkách Instituce (Obrázek 15). Pouze zdánlivě by takovéto rozložení mohlo připomínat divizní organizační strukturu. V případě Instituce však nejsou tyto regionální

pobočky autonomními divizemi. Řízení je centralizováno, jednotlivé odborné útvary jsou centrálně koordinovány.

Popsaná organizační struktura Instituce není tzv. „čistou formou“ organizační struktury tvořenou jen jedním typem, ale odpovídá charakteru její činnosti, kterou je zajišťování veřejného zdravotního pojištění v rámci celé České republiky. Zároveň je také do jisté míry vymezena platnými zákonnými normami, jejichž regulaci podléhá.

Ačkoliv je organizační struktura Instituce poměrně složitá, je uspořádána přehledně a je formalizována do podoby organizačního řádu Instituce. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou jednoznačně vymezeny. Kompetence, odpovědnosti a pravomoci jsou v Instituci definovány interními normami, které odpovídají organizačnímu řádu, ale také příslušné legislativě. Množství platných a závazných interních norem však kopíruje složitost organizačního uspořádání Instituce, což způsobuje poměrně nejasné hranice mezi jednotlivými kompetencemi, odpovědnostmi a pravomocemi konkrétních pracovních rolí a současně také jejich neprůhlednosti. Zároveň je celý systém řízen podle potřeb odborných útvarů, což způsobuje nedostatečnou jednotnost řízení. Důsledkem uvedeného je nedostatečná koordinace mezi jednotlivými odbornými útvary Instituce, která je příčinou rozporů a vzájemných zásahů do kompetencí i bojů o moc. Zároveň se projevuje diskrepance mezi výkonností jednotlivých odborných útvarů, což způsobuje ztrátu celkové efektivity v některých oblastech činnosti Instituce a zároveň dochází k nesouladu v celkové strategii společnosti.

3.4 Diagnostika firemní kultury společnosti

Určení stavu firemní kultury Instituce je jedním z východisek pro návrh a uskutečnění organizačních změn. Odpovědi na níže uvedené klíčové otázky vystihují stávající firemní kulturu Instituce. Podkladem pro zpracování odpovědí na uvedené otázky je mnohaletá osobní pracovní zkušenost autorky diplomové práce v Instituci a je souhrnem jejich celkových znalostí poměrů společnosti.

1) Jak probíhá v organizaci komunikace?

- Základní informační tok v Instituci je veden shora dolů. Formální komunikace probíhá v rámci stanovených týdenních porad top managementu = ředitel a náměstci odborných útvarů (jednoukrát měsíčně se těchto porad účastní i ředitelé regionálních poboček), kde jednotliví náměstci odborných útvarů reportují o stavu a situaci v jimi řízených úsecích.

- Následně náměstci odborných útvarů seznamují se situací v Instituci a s informacemi top managementu své podřízené a ti pak poskytují dále informace v organizační hierarchii podle nastavené subordínace.
- Součástí informačního toku shora dolů jsou řídicí akty v podobě vydávaných závazných interních předpisů (směrnice, příkazy, pokyny atd.). Veškeré interní předpisy jsou uveřejňovány pomocí vnitřních webových stránek Instituce.
- Komunikace shora dolů je formální. S rozhodnutími top management jsou odborní výkonní manažeři formálně seznámeni, aniž by byli aktivně zapojeni do komunikace, což může způsobovat rozpory v informacích, dokonce až jejich kontradikci. Každý odborný výkonný manažer poté informuje a dále komunikuje se svými podřízenými dle svého vlastního uvážení. Střední i linioví manažeři Instituce jsou spíše prostředníky, kteří informace přijímají a postupují je dále. I na nižších úrovních řízení i mezi ostatními zaměstnanci převažuje formální způsob komunikace.
- Podřízení zaměstnanci jsou pouze informováni bez možnosti ovlivnění rozhodnutého. Pokud mají zaměstnanci podnětná sdělení, reportují je svému přímému nařízenému. Je pouze na jeho uvážení, zda sdělení předá výše.
- Stav víceméně jednostranného informačního toku dává prostor pro šíření dezinformací a fám, přinejmenším potenciálního informačního šumu.

2) Jaké pracovní podmínky jsou ve společnosti vytvořeny?

- V Instituci zabezpečuje plánování, získávání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání, rozvoj a odměňování a další činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů speciální a poměrně rozsáhlý útvar – úsek personální, což odpovídá i charakteru a velikosti společnosti.
- Vzdělávací programy pro zaměstnance Instituce jsou platné napříč celou společností a dostupné na vnitřních webových stránkách prostřednictvím aplikace LMS (Learning Management System), systémem je nastaven a provázán tak, že přihlášky zaměstnanců na účast na vzdělávací akci jsou automaticky předloženy ke schválení nadřízenému zaměstnanci.
- Vzdělávací programy jsou rozděleny z hlediska povinné (adaptační program nových zaměstnanců, školení požární ochrany, školení bezpečnosti a ochrany

zdraví při práci atd.) či nepovinné účasti zaměstnanců (počítačové vzdělávání jazykové vzdělávání, individuální odborné vzdělávání, školení řidičů, trénink soft skills dovedností atd.). V Instituci existují také individuální plány vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které se stanovují na základě periodického hodnocení zaměstnanců, a to jedenkrát ročně.

- Pracovní podmínky jako takové a bezpečnost práce jsou v Instituci zajištěny na velmi vysoké úrovni.

3) Jaká je úroveň identifikace zaměstnanců s organizací?

- Vnitřní vztah zaměstnanců Instituce k zájmům společnosti a jejich loajalita je narušena turbulentním prostředím posledních let, většinou v návaznosti na vlivy z politické scény. Jak v souvislosti s minimální, nebo dokonce žádnou informovaností zaměstnanců ze strany příslušného managementu, o ad hoc realizovaných organizačních změnách, tak v souvislosti s častými změnami osob na manažerských pozicích. Stejně tak absence jasné vize Instituce, byť je její formální úloha dána zákony, způsobuje to, že nejen zaměstnanci, ale i manažeři na různých řídicích úrovních, se neidentifikují s jejími cíli. Celková míra identifikace zaměstnanců s Institucí odpovídá výše uvedenému a je silně ovlivněna nejistotou, ve které zaměstnanci působí.

4) Jaký způsob myšlení v organizaci převažuje?

- V případě Instituce jsou jednoznačně striktně vyznávány maskulinní hodnoty, které se vyznačují hodnotovými stupni, jako jsou konkurence, úspěch a kariéra, včetně obhajoby vlastní existence.

5) Jaká je informovanost zaměstnanců organizace?

- Informovanost zaměstnanců je již zmíněna v odpovědi na otázku č. 1. Tok informací je víceméně jednostranný shora dolů. Instituce užívá k informování zaměstnanců vnitřní webové stránky, přičemž obsah stránek je Institucí silně dozorován. Řídící informace, například o vydání nových předpisů, jsou zveřejňovány prostřednictvím těchto stránek v den jejich účinnosti. Běžné provozní informace týkající se například technických odstávek pracovních systémů, mediálních kauz, volnočasových aktivit atd. jsou zde zveřejňovány v aktuálním čase.

6) Jaký styl řízení je charakteristický pro danou organizaci?

- Styl řízení Instituce odpovídá tzv. autokratickému stylu. Instituci ovládá správní rada tvořená politicky jmenovanými osobami, obvykle v parciálním rozložení politických stran, které odpovídá rozložení politických sil v České republice v daném volebním období. Od top managementu a ostatních manažerů se očekává stejný autokratický přístup směrem k podřízeným. Instituce vyžaduje, aby její zaměstnanci dělali především „věci“ správně, bez ohledu na správnost vykonávaných „věcí“ především z hlediska strategického a dlouhodobého vývoje.

7) Jak jsou zaměstnanci motivováni?

- Instituce motivuje své zaměstnance primárně finančním ohodnocením. Plat zaměstnance sestává z pevné složky odpovídající tarifní mzdě podle zařazení do příslušné tarifní třídy a osobního příplatku. Zároveň mají zaměstnanci stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti, tzv. KPI (Key Performance Indicators), které jsou ročně vyhodnocovány a zaměstnanci mohou být na základě jejich splnění finančně odměněni. Instituce též nabízí svým zaměstnancům benefity v podobě příspěvků na penzijní či životní pojištění a příspěvků na stravování.
- Finanční a benefitní systém motivace zaměstnanců je v Instituci důkladně propracován. Formálního uznání a poděkování zaměstnancům za vykonanou práci jako jednoho z nejdůležitějších motivátorů je v Instituci užíváno zřídka. Přístup nadřízených k neformálnímu hodnocení zaměstnanců v průběhu jejich pracovního výkonu je v Instituci zcela individuální.

8) Jak organizace podporuje inovativnost?

- Instituce byla dlouhá léta ovlivněna organizací, na jejíž platformě byla založena, což byla instituce státní správy v bývalé Československé socialistické republice. Převažující postoj managementu Instituce k inovacím je stále ještě spíše rezervovaný, ale v posledních několika letech management poskytl některým inovacím prostor pro uplatnění, i když se jednalo o inovace s menší mírou rizika případného neúspěchu.

9) Jak tolerantní je organizace?

- Vzhledem k autokratickému stylu řízení Instituce je tolerance managementu k vyjadřování o situaci ve společnosti, k činnosti manažerů či krokům vedení,

velmi nízká. Tolerance je sice navenek top managementem deklarována, ale napříč celou Institucí jsou ve skutečnosti patrné obavy ze ztráty pozice, a proto dochází jen k minimálním projevům jakékoliv nespokojenosti.

10) Jaké je celkové klima v organizaci a jak jsou spokojeni zaměstnanci?

- Aktuální celkové klima v Instituci nelze jednoznačně charakterizovat. Výše uvedené odpovědi na otázky svědčí spíše o celkově neuspokojivém klimatu ve společnosti. Důležitým prvkem je nedostatečná komunikace managementu, malá ochota řešit problémy, neúnosný tlak a nejistota plynoucí s minimální informovaností. Nicméně díky konzervativnímu až rigidnímu přístupu zároveň řada zaměstnanců spatřuje své zaměstnání jako stabilní a stálé bez velkých výkyvů.

K firemní kultuře Instituce jako celku lze říci, že určující je, mimo výše uvedené, i to, že působí v prostředí, ve kterém de facto Instituce není konkurenčně ohrožována, neboť činnost podobných společností je striktně určována zákonem. Hovořit tedy o konkurenci v prostředí veřejné správy je poněkud zavádějící. Konkurence je v tomto případě nonsens. Firemní kultura Instituce má silnou tendenci k uzavřenosti a léta přehlížela signály vnějšího prostředí a apely na změnu chování, nebyla dostatečně flexibilní a chovala se více jako „úřad“ než klientsky orientovaná organizace, což bylo příčinou přílišné fixace na tradiční vzory z dob předchozího státního zřízení, a tak docházelo k nežádoucí rezistenci vůči přeměnám.

Výše zmíněné transformace Instituce ve svém důsledku vedly ke změně původní, poněkud rigidní celkové firemní kultury Instituce alespoň ve vztahu k vnějšímu okolí, ačkoliv primárním úmyslným cílem managementu Instituce tato změna nebyla. Přestože v Instituci stále ještě zůstává forma přednější než obsah a uvnitř jsou procesy dosud poměrně těžkopádné a ne zcela koordinované, došlo přinejmenším k zásadní změně ve vztahu k zákazníkovi, respektive k pojištěncům/klientům na straně jedné a i k poskytovatelům zdravotních služeb na straně druhé.

3.5 Zavádění procesního řízení do společnosti

Instituce zrealizovala od roku 2006 řadu již výše zmiňovaných změn, jako byla centralizace některých agend či redukce počtu zaměstnanců. Na základě těchto změn došlo sice k částečné transformaci organizační struktury, ale pouze k dílčímu „liniovému zeštíhlení“. Základní organizační struktura a hierarchie Instituce zůstala i po těchto organizačních změnách v podstatě stejná. Organizační struktura Instituce

v sobě zahrnuje prvky několika organizačních forem – funkční organizační struktury, liniově štábní organizační struktury s prvky divizní organizační struktury a částečně maticové, zejména při řízení a realizaci projektů, čímž se nejvíce podobá hybridní organizační struktuře. Vedení Instituce se organizačními změnami snažilo o jednodušší a průhlednější řízení, ale uvedená složitost uspořádání s sebou stále nese nevýhody poplatné této komplikovanosti.

Vzhledem k tomu, že Instituce spravuje významný objem aktiv, velký počet různorodých procesů a má rozsáhlou organizační strukturu, vzneslo její vedení v průběhu výše uvedených organizačních změn požadavek na definici míry rizikivosti společnosti a na zahájení kroků k eliminaci této rizikivosti, k pravidelnému sledování a reportování aktuálního stavu. Předpokladem pro splnění požadavku vedení Instituce bylo zahájení aktivit zaměřených na identifikaci, vyhodnocení a eliminaci potenciálních rizik ohrožujících Instituci. Byla tedy vytvořena prvotní koncepce systému řízení rizik v Instituci. Systém řízení rizik byl nastaven a vycházel z principů pro řádnou správu a řízení státu, z mezinárodně uznávaných standardů integrovaného pojetí systému vnitřního řízení a kontroly podle modelu COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management) s cílem napomoci vedení Instituce při řízení rizik ve společnosti.

Součástí funkčního systému řízení rizik je nezbytná identifikace rizikových faktorů na jednotlivých procesech Instituce (postup od dolních struktur směrem nahoru k ohrožení strategických cílů).

Do doby před zahájením organizačních změn disponovala Instituce dříve zformulovanou statickou procesní mapou svých činností, která byla vytvořena zaměstnanci Instituce, ne však odborně znalci v oboru identifikace a mapování procesů. Zmíněnou statickou procesní mapou byl mnohastránkový jednorázový dokument, soupis činností Instituce, do kterého pak následně již nebyly zaznamenávány žádné, dokonce ani minimální organizační změny. Tato skutečnost znamenala z pohledu řízení rizik znemožnění přesné definice vazby rizik, příslušného procesu a dílčí činnosti, respektive aktivity. Současně tak byly ovlivněny veškeré další řídicí aktivity směrem k činnostem realizovaným v rámci Instituce. Bylo obtížné určit odpovědnosti za proces a související rizika.

Primárně na základě výše uvedeného zavedení systému řízení rizik rozhodlo vedení Instituce o nezbytnosti provedení odborné procesní analýzy činností Instituce. Analýza byla řízena jako projekt a byla zahájena v roce 2013.

Cílem projektu bylo ve spolupráci s externím dodavatelem sestavit procesní model Instituce se zpracováním hlavních rizik, navrhnout nástroj pro vedení procesního modelu a vytvořit metodiku správy a aktualizace procesního modelu s vazbou na organizační útvary a konkrétní vlastníky procesů v Instituci.

Projekt analýzy činností Instituce byl ukončen v roce 2014. Výstupem projektu byla procesní mapa, procesní model Instituce ve struktuře:

- hlavní oblasti procesů;
- skupiny procesů;
- procesy;
- sub-procesy.

V rámci projektu nebyly popsány veškeré procesy Instituce do nejmenšího detailu (byla uplatněna tzv. deskriptivní úroveň popisu procesu), ale ve všech oblastech byly popsány činnosti do stejné hloubky směrem „odshora“. Součástí výstupu projektu byly také vypracované karty procesů, které jednotlivé procesy detailně popisují. Dále pak doporučení procesního řízení a řízení rizik v Instituci.

Na základě výsledků procesní analýzy činností rozhodlo vedení Instituce o následujícím postupu – o zahájení dalších fází procesní analýzy činností (je považována za 1. fázi):

2. fáze zahrnuje:

- vytvoření a implementaci metodiky procesního řízení v Instituci;
- identifikaci oblastí procesů, u kterých je vhodné pokračovat v popisu do podrobnější/analytické úrovně za účelem optimalizace a navržení změn;
- prozatímní realizaci procesní analýzy vlastními silami – zaměstnanci Instituce ve spolupráci s vlastníky procesů;
- výběr, nákup a implementace vhodného softwarového nástroje pro správu procesního modelu a správu rizik, neboť sama Instituce nedisponuje potřebným softwarovým vybavením – pořízení uvedeného softwarového nástroje realizovat externím způsobem, a to formou otevřené veřejné zakázky v souladu se zákonnými předpisy upravujícími činnost společnosti v oblasti veřejné správy;

- připravit soutěž na výše uvedenou otevřenou veřejnou zakázku na pořízení softwarového nástroje pro zajištění správy, trvalé aktualizace a široké možnosti publikace a komunikace procesního modelu napříč Institucí, přičemž softwarový nástroj musí umožňovat pokračování v definování procesů z makroúrovně na dílčí podrobnější procesy a navázání integrovaného systému řízení rizik na procesy a činnosti v rámci celé Instituce.

3. fáze zahrnuje:

- implementaci nástroje pro správu procesního modelu;
- zajištění správy a údržby aktuálního procesního modelu;
- definování pravidel pro jeho údržbu, rozvoj a optimalizaci;
- aktualizování metodiky procesního řízení s nastavením rolí a kompetencí s vazbou na organizační strukturu Instituce a s vazbou na činnosti odborných útvarů ústředí a regionálních poboček.

Deklarovaným cílem bylo směřovat Instituci k „procesně orientované organizaci“. Instituce se rozhodla pro změnu, která neproběhne ze dne na den, ale bude změnou průběžnou, po částech a dlouhodobou. Primárně se bude týkat pouze vybraných oblastí procesů. Takovýto postup koresponduje s konzervativním přístupem Instituce ke změnám a inovacím.

3.6 Řízení změny společnosti

Společnost se tedy rozhodla pro změny postupné, evoluční, které se budou týkat vybraných procesů, respektive vybraných částí společnosti. Avšak proto, aby Instituce mohla zamýšlené změny uskutečnit, bylo nezbytné nejdříve zrealizovat zásadní změnu, která se dotkne Instituce jako celku. Jedná se o pořízení softwarového nástroje, pomocí kterého bude zajištěna správa, aktualizace, publikace a komunikace veškerých procesů Instituce.

Vedení Instituce určilo, že zahájení 2. fáze procesní analýzy činností bude řízeno formou samostatného projektu, který bude plynule navazovat na výstup 1. fáze, jímž byla primárně vytvořena aktuální procesní mapa Instituce. Projekt 2. fáze procesní analýzy činností (dále jen „projekt 2. fáze“) byl zahájen v roce 2014.

Cílem projektu 2. fáze byl nejprve výběr, nákup a implementace vhodného softwarového nástroje pro správu procesního modelu a správu rizik Instituce.

Navazujícím cílem pak bylo ve spolupráci s externím dodavatelem implementovat a konfigurovat nástroj dle požadavků Instituce jak v rámci ústředí, tak i na jednotlivých regionálních pobočkách.

3.6.1 Realizace změny společnosti

Aby ke změnám v Instituci nedocházelo nestrukturovaně a neformálně, je v podmínkách Instituce vytvořena projektová metodika, podle které je postupováno a podle které jsou řízeny veškeré v Instituci realizované projekty.

Úlohy sponzora projektu 2. fáze se ujal ředitel, který stojí v čele Instituce. Je nejvýše postaveným manažerem Instituce s patřičnými kompetencemi a pravomocemi. Takto vysoce postavený manažer v roli sponzora projektu je zároveň projevem významu, který je záměru směřovat Instituci k „procesně orientované organizaci“ příkládán, navíc se shoduje i s předpoklady citovanými v teoretické části práce, že pro takový projekt je nutné získat přímou podporu a zapojení nejvyššího managementu.

V Instituci byly doposud uskutečněny následující dva kroky k realizaci změn:

1) Hodnocení současného stavu

- Instituce již má zkušenost s analýzou a částečně též s mapováním procesů, a to jednak s dříve provedenou statickou procesní mapou, kterou byl rozsáhlý jednorázový dokument, ale také s interní iniciativou jedné z regionálních poboček, která vytvořila soupis svých pracovních postupů na velmi detailní úrovni.

2) Přípravná fáze

- Pro realizaci projektu 2. fáze byl jmenován projektový tým, který byl pověřen splněním cílů projektu 2. fáze. Členy projektového týmu jsou projektant, analytik informačních a komunikačních technologií Instituce, odborný garant monitoringu procesů a rizik a odborný garant informačních technologií. Realizační tým je pak tvořen specialisty v oblasti informačních technologií, specialisty monitoringu procesů a rizik, specialisty risk managementu a analýz.
- Byl stanoven plán realizace projektu ve formě základních časových milníků (harmonogramu), viz Tabulka 3.

Tabulka 3: Základní časové milníky projektu 2. fáze

Č.	Etapa	Termín dokončení
1.	Příprava zadávací dokumentace na otevřenou veřejnou zakázku	31. 12. 2014
2.	Výběrové řízení	
3.	Uzavření smlouvy s dodavatelem	T
4.	Realizace zakázky	T+9 měsíců
5.	Ukončení projektu	T+12 měsíců

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní úprava)

- Jednotlivým náměstkům odborných útvarů Instituce a ředitelům regionálních poboček bylo uloženo zajistit aktivní spolupráci kompetentních zástupců v rámci pracovních skupin projektu při implementaci činností týkajících se jejich odborných útvarů.
- Projektový tým byl pověřen spolupracovat s externím dodavatelem na analýze, implementaci a konfiguraci uvedeného softwarového nástroje, ověřením funkce nástroje a všech požadovaných výstupů v rámci testování.

Podle výše uvedeného harmonogramu etap projektu 2. fáze byla ve stanoveném termínu do 31. 12. 2014 připravena rozsáhlá zadávací dokumentace na otevřenou veřejnou zakázku na nákup a implementaci nástroje pro správu procesního modelu a správu rizik Instituce, a to v režimu zjednodušeného podlimitního řízení v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Předmětná veřejná zakázka byla Institucí vyhlášena. Byla splněna 1. a 2. etapa projektu.

Podle původního předpokladu a očekávání vedení Instituce měl být projekt 2. fáze již koncem roku 2015 ve své finální 5. etapě a měl být ukončen.

Z interních procedurálních a vnějších legislativních důvodů došlo k ročnímu zpoždění, kdy 2. fáze procesní analýzy činností Instituce probíhá a doposud není ukončena.

3.7 Proces proměny společnosti

Z hlediska postupující realizace proměny Instituce jsou některé obecné postupové kroky již částečně realizovány, a to následujícím způsobem:

1) Vyvolání vědomí naléhavosti provedení změny

- Instituce je společností, která provádí velký počet různorodých činností a disponuje rozsáhlou organizační strukturou, což je jeden z důvodů

pro realizaci změny, i když spouštěcím momentem aktivity proměny Instituce byl požadavek na definici míry rizikovosti společnosti. Silným argumentem pak byly výstupy 1. fáze procesní analýzy činností Instituce, v rámci kterých byla identifikována kritická místa Instituce jako například naléhavost sjednocení postupů v rámci jednotlivých regionálních poboček.

2) Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

- Pro realizace a splnění cílů 2. fáze procesní analýzy činností Instituce byl nejen jmenován projektový tým, ale byl také vybaven náležitými pravomocemi vyžádat si aktivní spolupráci kompetentních zástupců všech odborných útvarů a oddělení napříč Institucí.

3) Vytvoření vize a strategie

- Základní vizí, de facto posláním Instituce je být silným, stabilním a spolehlivým partnerem, který je vstřícný a dostupný pro své klienty. Aby Instituce naplnila svou vizi, rozhodla se, mimo jiné, být první v zavádění moderních postupů v efektivní správě veřejných prostředků a přistoupila k procesu změny společnosti.

4) Komunikace vize a strategie

- Komunikace probíhající změny, respektive realizace počátečních aktivit byla masivní v průběhu 1. fáze procesní analýzy činností Instituce v letech 2013 a 2014. Do realizace této fáze byly zapojeny stovky odborných zaměstnanců Instituce.
- Vzhledem k výše uvedenému ročnímu prodlení v postupu realizace změny plánuje Instituce další komunikační vlnu až při zahájení implementace nástroje pro správu procesního modelu a správu rizik Instituce. Pro komunikaci je obvykle využíván základní informační tok shora dolů, včetně vydání příslušných závazných interních předpisů. Součástí připravované komunikační strategie je v tomto případě především využití webových stránek Instituce, které jsou dostupné všem zaměstnancům.

5) Delegování pravomoci zaměstnancům a realizace změny

- Ve stávajícím stádiu realizace změny byly delegovány pravomoci především na členy projektového a realizačního týmu v rámci důležitého projektu 2. fáze.

6) Vytváření krátkodobých „vítězství“

- Nesporným úspěchem bylo ukončení 1. fáze procesní analýzy činností Instituce. Přesněji nejen získané výstupy z této fáze, ale především skutečnost, že se na této aktivitě podílely stovky zaměstnanců z celé Instituce, a to po dobu několika měsíců. Tito zaměstnanci byli ochotni absolvovat desítky hodin nejen časově náročných interview, meetingů a workshopů k procesní mapě, analýze procesů a vypořádání připomínek, ale také strávili desítky hodin cestováním (nad rámec své pracovní doby), neboť se jednalo o zaměstnance z jednotlivých regionálních poboček rozmístěných téměř ve všech krajích České republiky.
- Veškeré činnosti uskutečněné v rámci 1. fáze procesní analýzy činností Instituce lze kvantifikovat, viz Tabulka 4.

Tabulka 4: Kvantifikace uskutečněných činností v rámci 1. fáze procesní analýzy činností Instituce

Počet	Popis činnosti
8	Jednání řídicího výboru
4	Koordinační schůzky
62	Interview, meetingů a workshopů k procesní mapě, analýze procesů a vypořádání připomínek
230	Zaměstnanců Instituce se účastnilo interview, meetingů a workshopů
380	Hodin = celkový objem času na interview, meetingech a workshopech zaměstnanců Instituce spolu s dodavatelem

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní úprava)

- Popis výstupů 1. fáze procesní analýzy činností Instituce, viz Tabulka 5.

Tabulka 5: Výstupy 1. fáze procesní analýzy činností Instituce

Č.	Typ výstupu
1.	Procesní model Instituce na deskriptivní úrovni popisující: <ul style="list-style-type: none"> – 7 procesních oblastí; – 26 skupin procesů; – 138 procesů; – cca 900 sub-procesů (identifikováno cca 70 %) a dále popisující jejich vzájemné vazby plynoucí z činností Instituce a zohledňující její stávající organizační strukturu, včetně karet procesů
2.	Procesní mapa – hierarchizující procesy
3.	Popis rizik příslušných k jednotlivým procesům (uveden v kartách procesů)
4.	Doporučení metodiky procesního řízení v Instituci

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní úprava)

7) Využití dílčích úspěchů a podpora dalších změn

- Aktuálně je slabou stránkou výše uvedené roční prodlení v procesu realizace změny. Dílčí úspěch, kterým bylo dokončení 1. fáze procesní analýzy činností Instituce, je de facto zapomenut. Velmi důležitým aspektem tedy bude vzbudit v zaměstnancích jejich dřívější nadšení pro spoluúčast na pokračování dalších fází procesní analýzy činností Instituce a dokončit implementaci změn.

8) Zakotvení změny do firemní kultury

- Instituce plánuje navržení a optimalizaci vybraných procesů na základě dokončení všech zamýšlených fází své procesní analýzy činností, neboť její procesy jsou dosud těžkopádné. Zároveň očekává zlepšení koordinace a komplexní výkonnosti společnosti jako celku.

3.8 Zhodnocení stavu zralosti proměny společnosti

Pro zhodnocení aktuálního stavu proměny společnosti v „procesně orientovanou organizaci“ je možno využít model CMM (Capability Maturity Model)

– což je tzv. **Model zralosti**, viz Tabulka 6. Jak uvádí portál ManagementMania (*Model-zralosti* [online]. [cit. 2016-02-02]), jedná se o šestistupňové posouzení vyzrálosti procesů v organizaci, které bylo původně vyvinuto pro hodnocení zralosti vývoje software Carnegie Mellon University. Tento model se v praxi používá při hodnocení úrovně organizace.

Tabulka 6: Model úrovně zralosti implementace procesního řízení v Instituci

0 – Neexistující řízení	<ul style="list-style-type: none">• Procesy a stejně tak jejich řízení je naprosto chaotické
1 – Počáteční (Initial)	<ul style="list-style-type: none">• Procesy jsou prováděny ad hoc
2 – Opakované (Repeatable)	<ul style="list-style-type: none">• Dodržuje se určitý řád nezbytný pro realizaci primárních opakovaných procesů
3 – Definovaná (Defined)	<ul style="list-style-type: none">• Procesy v organizaci jsou zdokumentovány – z části
4 – Řízená (Managed)	<ul style="list-style-type: none">• Procesy organizace jsou řízeny a je měřena jejich výkonnost pomocí KPI
5 – Optimalizovaná (Optimized)	<ul style="list-style-type: none">• Procesy organizace jsou trvale zlepšovány, na procesech a řízení existuje inovační cyklus

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní úprava podle standardního modelu)

Instituce v současnosti disponuje zdokumentovanými procesy na deskriptivní úrovni tak, jak je výše uvedeno v popisu výstupů 1. fáze procesní analýzy činností Instituce.

Úroveň zralosti implementace procesního řízení v Instituci se podle výše uvedeného modelu, viz Tabulka 6, nachází na třetím stupni vyspělosti – Defined.

V předchozích kapitolách již bylo uvedeno, že procesy Instituce jsou v současné době zdokumentovány na tzv. deskriptivní úrovni, která, na rozdíl od funkčního přístupu, popisujícího společnost především podle její organizační struktury, popisuje komplexně činnosti, které Instituce vykonává v hierarchii vycházející spíše z jejich smyslu a účelu.

Dalšího, **vyššího stupně úrovně zralosti procesního řízení v Instituci však nelze dosáhnout bez softwarového nástroje pro správu a údržbu existujícího procesního modelu Instituce.**

3.9 Shrnutí praktické části a doporučení

Praktická část této diplomové práce je případovou studií, která popisuje od začátku do současnosti skutečný realizovaný postup společnosti při zavádění procesního řízení. Jak již bylo zmíněno, jedná se o konkrétní existující společnost v oblasti veřejné správy, která je v této diplomové práci označena jako Instituce.

Instituce se rozhodla postupovat při zavádění procesního řízení ve třech na sebe navazujících fázích. Tyto jednotlivé fáze „procesní analýzy činností Instituce“, jak jsou fáze postupu v Instituci nazývány, byly detailně popsány ve výše uvedených kapitolách praktické části této diplomové práce.

Souhrnně lze konstatovat, že:

- 1. fáze procesní analýzy činností Instituce byla ukončena v roce 2014;
- 2. fáze procesní analýzy činností Instituce měla být ukončena v roce 2015, z výše uvedených důvodů není doposud dokončena, je průběžně realizována;
- 3. fáze procesní analýzy činností Instituce měla být zahájena od roku 2016, z důvodu neukončené 2. fáze doposud nebyla započata.

Podstatné je zmínit, že paralelně s probíhajícími činnostmi projektu 2. fáze postupují aktivní práce zaměstnanců Instituce na údržbě procesní mapy Instituce, a to ve spolupráci s vlastníky procesů, kteří byli stanoveni již na základě 1. fáze procesní analýzy činností v roce 2014, a na základě neustále probíhajících změn v Instituci.

Na základě výše uvedených poznatků lze shrnout veškerá zjištění o stavu zralosti aktuálně realizované proměny Instituce pomocí identifikace silných

stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb z hlediska zavádění procesního řízení, respektive z hlediska snahy Instituce směřovat k „procesně orientované organizaci“, viz Tabulka 7.

Tabulka 7: Zjednodušená SWOT analýza úrovně zralosti implementace procesního řízení v Instituci

Silné stránky	Slabé stránky
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instituce již má zkušenost s analýzou a mapováním procesů z minulosti. 2. Činnosti, které jsou v rámci procesů Instituce realizovány, se v drtivé většině opírají o interní předpisy Instituce. 3. Instituce má z hlediska funkčního řízení poměrně důsledně určené role a kompetence jednotlivých účastníků procesů. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. V rámci Instituce není implementován jednotný softwarový nástroj pro správu a údržbu procesního modelu. 2. U některých procesů je díky funkčnímu řízení obtížné určit právě jednoho vlastníka (osobu, která by byla odpovědná za správný popis procesu), stejně tak jako osobu manažera procesu, který řídí vykonávání procesu.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ochota zaměstnanců Instituce ke spolupráci při mapování procesů je velmi dobrá, což znamená potenciál k dalšímu rozvoji procesního řízení. 2. Možnost využít aktuálně popsaných procesů Instituce k větším a významnějším projektům, jakým může být do budoucna například výměna informačního core business systému. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bez další kontinuální údržby procesního modelu Instituce by jeho popis rychle zastaral a jeho praktické další využití by se značně snížilo. 2. Časová prodleva v implementaci jednotného softwarového nástroje pro správu a údržbu procesního modelu může znamenat implementování již neaktuálních popisů procesů. Zároveň s sebou může přinést dodatečné práce při aktualizaci popisů v mezidobí mezi dokončením popisu procesů a implementací softwarového nástroje pro správu a údržbu procesního modelu.
Příležitosti	Hrozby

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní úprava)

Doporučením je, aby Instituce postupovala podle vytyčených kroků 2. a 3. fáze procesní analýzy činností. Následně stanovila KPI (klíčové ukazatele výkonnosti) pro jednotlivé procesy.

Ze strategického hlediska, s ohledem na poslání Instituce v rámci systému veřejného zdravotního pojištění, je dalším doporučením optimalizace vybraných procesů se zaměřením na sjednocení postupů primárně v rámci jednotlivých regionálních poboček, na jejichž setrvávání v režimu původně strukturovaných agend a přetrvávající rozdíly již bylo poukázáno v přechozích kapitolách.

Regionální pobočky zabezpečují primárně provoz front office, a tak reprezentují Instituci při prvotním kontaktu s klientem, ale i dalšími partnery Instituce. **Instituce by se měla v dalším postupu při zavádění procesního řízení, respektive při své snaze o „procesně orientovanou organizaci“, zaměřit primárně právě na sjednocení agend front office v rámci jednotlivých regionálních poboček.** To znamená pokračovat v dokumentování příslušných procesů z aktuálně již zaznamenané nejvyšší úrovně s minimem detailů, tzn. z deskriptivní úrovně (Descriptive), dále na úroveň, která již poskytuje více detailů, tzv. analytická úroveň (Analytic), až po úroveň potřebnou k vysvětlení, jak má být proces spuštěn na tzv. spustitelnou úroveň (Executable). V praxi to znamená, že je nezbytné procesy rozložit do nižších úrovní, které umožní zachytit potřebné míry detailu. **Navrhovanou mírou detailu je pro agendy front office zachycení procesů v následující hierarchizaci:**

1) Proces

- Zobecněný pohled na skupinu logicky provázaných činností vytvářejících produkt (výstup), který přináší hodnotu zákazníkům procesu – externím (klientům, smluvním partnerům, případně státním orgánům či orgánům veřejné správy a dalším subjektům, se kterými Instituce spolupracuje v rámci své činnosti) nebo interním (jiné odborné útvary Instituce). Proces může probíhat a obvykle také probíhá přes hranice více odborných útvarů.

2) Sub-proces

- Hierarchicky nižší úroveň dekompozice umožňující složitější proces rozložit na menší, lépe říditelné celky.

3) Aktivita

- Aktivita, činnost je obecný pojem pro práci, kterou Instituce vykonává v rámci procesu.

4) Task

- Úkol znamená jakousi anatomickou aktivitu v procesu, kterou provádí jeden člověk na jednom místě v jeden čas a pomocí jedné technologie.

5) Work step

- Znamená zcela elementární popis jednotlivých pracovních kroků zaměstnance.

Závěrem lze Instituci doporučit, aby i nadále usilovala o pořízení a implementaci nástroje pro správu procesního modelu, neboť bez tohoto kroku nelze implementovat procesní řízení do žádné organizace na použitelné úrovni, které by nebylo jen formálním krokem ve strategických cílech, ale naopak základem pro realizaci budoucích významných změn a projektů. Pokud nebudou procesy pomocí příslušného softwarového nástroje popisovány a zaznamenávány jednotným způsobem, publikovány a zároveň zpřístupněny všem zaměstnancům Instituce, budou i nadále know-how procesních toků držet pouze a jen klíčoví zaměstnanci, ale ne Instituce sama, což vytváří nebezpečnou závislost Instituce na jednotlivcích a pěstování falešné nenahraditelnosti některých jedinců.

4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY

V současném rychle se měnícím společenském, politickém i ekonomickém klimatu je pro mnohé organizace změna jedním ze způsobů, jak na kolísavé prostředí reagovat. Změna organizační struktury je častou událostí, která v průběhu existence každé organizace proběhne mnohokrát a je nedílnou součástí jejího života. Aby bylo dosaženo cíle podniku, musí právě jeho organizační struktura vytvořit co nejlepší prostředí. Avšak neexistuje žádná všeobecně uplatnitelná, univerzální a zcela optimální organizační struktura podniku.

Po řadu desetiletí se rozvíjelo a zdokonalovalo klasické funkcionální, liniově štábní a divizní organizační řízení. Ve snaze eliminovat negativa a využít pozitiva těchto organizačních struktur vznikaly nové návrhy na organizační uspořádání v podobě kombinovaných a hybridních organizačních struktur. Současný trend v řízení organizace však jednoznačně směřuje k procesům, přesněji k procesnímu řízení, které je považováno za nástupce klasických forem organizace a řízení.

Tato diplomová práce se zabývala zaváděním procesního řízení do společnosti. Praktická část byla případovou studií reálných postupů při zavádění procesního řízení v konkrétní společnosti v oblasti veřejné správy.

Cílem diplomové práce bylo na základě získaných poznatků a vlastní analytické činnosti zhodnotit současný stav zralosti aktuálně realizované proměny konkrétní společnosti v „procesně orientovanou organizaci“. Zhodnocení dosažených poznatků a doporučení dalšího postupu týkajících se konkrétní zkoumané společnosti jsou uvedena v závěru praktické části diplomové práce.

Na základě analýzy případové studie postupů při zavádění procesního řízení u reálné společnosti v oblasti veřejné správy bylo hlavním cílem této diplomové práce zodpovědět otázku: „Je možné zavést procesní způsob řízení v typické organizaci veřejné správy?“

Nejprve je třeba připomenout, že organizace veřejné správy mají obvykle tradiční vertikální organizační struktury a jsou řízeny funkčně. Takto nastavený systém řízení odpovídá nejen historickému vývoji administrativy jako takové, ale i úřední podstatě veřejné správy, neboť smí vykonávat pouze to, co jí je výslovně zákonem uloženo. Organizační struktura společnosti veřejné správy tedy podléhá do jisté míry spoutání, regulaci a doзору státu jako strážci vyššího zájmu, jehož je složkou. Jedná se o omezení, která vyplývají ze zákonných norem, jako je například zákon

o finanční kontrole ve veřejné správě, který klade požadavky na zajištění finanční kontroly jako součásti systému finančního řízení pro zabezpečení hospodaření s veřejnými prostředky. Finanční kontrolu vykonávanou podle tohoto zákona zajišťují odpovědní vedoucí zaměstnanci, kteří jsou prvkem vnitřního řízení orgánu veřejné správy. To v praxi znamená, že pro splnění požadavků tohoto zákona je třeba dodržet i určité organizační uspořádání, které odpovídá zákonem vyžadovanému jednoznačnému vymezení kompetencí a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců.

Ovšem i organizace veřejné správy je zaměřena na „zákazníka“ stejně jako výrobní podniky či podniky poskytující služby. V případě veřejné správy je „zákazníkem“ nejen jiná instituce, která vykonává svou činnost ve veřejném zájmu, ale také občan. Je tedy třeba, aby i organizace veřejné správy byla zaměřena na „zákazníka“ a řízena požadavky „zákazníků“ ve svých vnějších vztazích.

V této diplomové práci jsou prezentovány jednotlivé kroky při zavádění procesního řízení u reálné společnosti v oblasti veřejné správy. Tato společnost již začala uskutečňovat projekt řízení podnikových procesů za účelem zdokumentování správy a optimalizace těch svých procesů, které překračují hranice jednotlivých funkčních útvarů. Společnost si uvědomuje, že pouze na základě definování svých procesů má možnost zjistit, jakým způsobem jsou vykonávány činnosti, které probíhají napříč jejími funkčními odděleními, a jen tak může hledat způsoby, jak dělat tyto činnosti, které jdou za hranice jednotlivých funkčně specializovaných útvarů, více logicky, účinně a efektivněji.

Na podkladě teoretického studia a na základě analýzy případové studie je odpověď na autorkou položenou otázku kladná s jistou mírou omezení: „Ano, je možné zavést procesní způsob řízení v typické organizaci veřejné správy, a to s respektováním požadavků vybrané legislativy, která přímo organizacím ve veřejné správě ukládá a vyžaduje konkrétní prvky liniové a funkční subordinace, zejména při schvalování výdajů z veřejného rozpočtu.“

Přestože zavádění a rozvoj procesního řízení je velmi náročná činnost, která se potýká s mnoha problémy, není natolik vzdálená realitě veřejné správy, aby implementace tohoto způsobu řízení nebyla možná. Procesní řízení v organizaci veřejné správy se tedy nabízí k realizaci zejména v těch činnostech a agendách, kde se jedná například o řízení projektů, interní vývoj informačních systémů, analýza a řízení rizik, správa procesního modelu, zajištění kybernetické bezpečnosti, poskytování vnitřních například právních služeb a řízení distribuční sítě,

včetně zavádění nových produktů a služeb. **Dosažení „procesně řízené orientace“ v organizaci veřejné správy znamená nastavit procesní řízení a příslušné kompetence a odpovědnosti ve vztahu k určitým procesům tak, aby se nedostaly do rozporu se standardní funkční organizační strukturou a naopak ji efektivně obohatily o prvky procesně orientovaného řízení.**

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce je zavádění procesního řízení do společnosti. Diplomová práce vychází z osobní zkušenosti autorky s postupem zaváděním procesního řízení do konkrétní společnosti v oblasti veřejné správy.

Cílem diplomové práce bylo na základě získaných poznatků a vlastní analytické činnosti zhodnotit aktuální stav zralosti proměny společnosti a analyzovat a zodpovědět základní otázku: *„Je možné zavést procesní způsob řízení v typické organizaci veřejné správy?“*

Na základě studia vybrané odborné literatury byly v teoretické části diplomové práce nejprve objasněny základní pojmy související s organizační strukturou, řízením organizace, funkčním řízením organizace, procesním řízením organizace, managementem, firemní kulturou a řízením změn.

V metodologické části diplomové práce byly následně vymezeny přístupy, které pak byly východiskem pro realizaci její praktické části, kde byly využity na konkrétních postupech při zavádění procesního řízení v konkrétní společnosti.

Praktická část diplomové práce byla případovou studií konkrétní společnosti. Nejprve byla analyzována stávající organizační struktura této společnosti, následně byla diagnostikována firemní kultura společnosti a detailně popsány jednotlivé aktivity a kroky, jakými se tato společnost rozhodla implementovat procesní řízení.

Závěrem diplomové práce, v kapitole shrnující praktickou část a v kapitole vyhodnocující výzkumnou otázku, bylo provedeno vyhodnocení dosažených poznatků a závěrů v porovnání se stanoveným cílem a dále byla zodpovězena výzkumná otázka. Cíl zadání této diplomové práce byl splněn jak v teoretické části, tak v praktické části analýzou případové studie.

Na podkladě teoretického studia a na základě analýzy případové studie byla odpověď na autorkou položenou otázku kladná s jistou mírou omezení: *„Ano, je možné zavést procesní způsob řízení v typické organizaci veřejné správy, a to s respektováním požadavků vybrané legislativy, která přímo organizacím ve veřejné správě ukládá a vyžaduje konkrétní prvky liniové a funkční subordinace, zejména při schvalování výdajů z veřejného rozpočtu.“*

Konkrétní poznatky a výsledky analýzy případové studie uvedené v této diplomové práci mohou být využity k získání informací o reálných zkušenostech v oblasti zavádění procesního řízení do organizace veřejné správy. Informace lze uplatnit v managementu procesů a rizik i v oblasti řízení změn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy.*

1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Moderní pojetí a postupy.*

1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J., 2008. *Od znalostí k inovacím.*

1. vyd. Praha: Alfa. ISBN 978-80-87197-03-5.

BARTÁK, J., 2010. *Řídit nebo vést.*

1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-34-9.

BARTÁK, J., 2011. *Personální řízení, současnost a trendy.*

1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-020-4.

BROOKS, I., 2003. *Firemní kultura.*

1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.

CIENCIALA, J. et al., 2011. *Procesně řízená organizace.*

1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-044-7.

DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování.*

1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy.*

1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.

CHARVÁT, J., 2006. *Firemní strategie pro praxi.*

1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1389-6.

JANIŠOVÁ, D. a M. KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy.*

1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOPČAJ, A., 2007. *Spirálový management.*

1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-71-6.

KOUBEK, J., 1998. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.*

2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.

- KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*.
1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4564-0.
- MOLEK, J., 2008. *Personalistika a řízení*.
1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. ISBN 978-80-7394-063-8.
- PITRA, Z., 2007. *Základy managementu*.
1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-33-7.
- PEKÁREK, R., 2014. *Sun-c' Umění války*.
2. vyd. Brno: B4U Publishing. ISBN 978-80-87222-35-5.
- PETŘÍKOVÁ, R. et al., 2007. *Lidé v procesech řízení*.
1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-28-3.
- ŘEPA, V., 2007. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*.
2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2252-8.
- ŘEPA, V., 2012. *Procesně řízená organizace*.
1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4128-4.
- ŠMÍDA, F., 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*.
1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1679-4.
- ŠTRACH, P., 2008. *Principy managementu*.
1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-32-5.
- TRUNEČEK, J., 2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*.
2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-67-3.
- TURECKIOVÁ, M., 2002. *Teorie řízení*.
1. vyd. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakladatelství MJF. ISBN 80-86284-21-2.
- URBAN, J., 2003. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*.
1. vyd. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-86395-46-4.
- VEBER, J. et al., 2000. *Management. Základy – prosperita – globalizace*.
1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, J. et al., 2009. *Management. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*.
2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ZAJKO, M. et al., 2014. *Inovačné procesy a konkurenčná schopnosť malých a stredných podnikov v SR*.

1. vyd. Brno: Knowler. ISBN 978-80-905988-0-5.

Seznam internetových zdrojů

ManagementMania. *Oscar* [online]. [cit. 2016-02-02].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/oscar>

ManagementMania. *Model-zralosti* [online]. [cit. 2016-02-02].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/model-zralosti>

Seznam ostatních zdrojů

ČSN ISO 690, 2011. *Informace a dokumentace – Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Třídící znak 01 0197.

KAMIŠ, K., 2012. *Řečová a jazyková komunikace spisovné češtiny*.

1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-023-5.

LANCZOVÁ, S. *Výběr zaměstnanců do středních manažerských pozic*.

Praha, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha.

Vedoucí bakalářské práce: Martin Brych.

PAULOVČÁKOVÁ, L., J. HUK, J. KLUGEROVÁ, T. VACÍNOVÁ, D. BENEŠOVÁ, 2015. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*.

6. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-106-5.

ŠEBERLE, D. *Analýza firemního organizačně-řídícího systému a návrhy případných změn*. Praha, 2011. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha.

Vedoucí diplomové práce: Evžen Sýkora.

SEZNAM OBRÁZKŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah mezi třemi základními principy organizování	19
Obrázek 2: Schematické znázornění vybraných typů firemní kultury	26
Obrázek 3: Organizace se širokým rozpětím managementu	33
Obrázek 4: Organizace s úzkým rozpětím managementu	33
Obrázek 5: Funkční organizační struktura	34
Obrázek 6: Liniově štábní organizační struktura	34
Obrázek 7: Divizní organizační struktura	35
Obrázek 8: Hybridní organizační struktura	37
Obrázek 9: Maticová organizační struktura	38
Obrázek 10: Transformační proces zavádění procesního řízení do organizace	53
Obrázek 11: Etapy postupu zavádění procesního řízení do organizace	53
Obrázek 12: Základní etapy implementace procesního řízení v organizaci	54
Obrázek 13: Organizační schéma Instituce na prvním stupni segmentace	64
Obrázek 14: Organizační schéma Instituce na druhém stupni segmentace	65
Obrázek 15: Organizační schéma regionálních poboček Instituce	65

Seznam tabulek

Tabulka 1: Typologie firemní kultury podle Deala a Kennedyho	25
Tabulka 2: Doporučené metody a nástroje pro aplikaci procesního přístupu .	59
Tabulka 3: Základní časové milníky projektu 2. fáze	76
Tabulka 4: Kvantifikace uskutečněných činností v rámci 1. fáze procesní analýzy činností Instituce	78
Tabulka 5: Výstupy 1. fáze procesní analýzy činností Instituce	78

Tabulka 6: Model úrovně zralosti implementace procesního řízení v Instituci 79

Tabulka 7: Zjednodušená SWOT analýza úrovně zralosti implementace
procesního řízení v Instituci 81

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Světlana Lanczová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Zavádění procesního řízení do společnosti

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 80

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 27

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 2

Počet ostatních zdrojů: 5

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.