



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Aplikace procesního přístupu v systému managementu kvality

Vypracovala: Bc. Radka Rohlíčková
Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radka ROHLÍČKOVÁ**
Osobní číslo: **E12640**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Aplikace procesního přístupu v systému managementu kvality**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem Diplomové práce je charakteristika procesní mapy ve vybrané společnosti a přezkoumání úrovně řízení jednotlivých procesů s vazbou na jejich efektivnost, výkonnost a účinnost při dosahování cílů organizace.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.
2. Teoretická část - význam managementu kvality, základní principy a požadavky.
3. Praktická část - implementace systému managementu kvality ve vybrané organizaci.
4. Zhodnocení současné situace, prezentace projektů zlepšování v systému a posouzení jejich přínosu pro organizaci.
5. Návrh případných změn směřujících ke zvýšení efektivity řízení procesů.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Cíle a metodický postup.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu systému řízení kvality ve vybrané organizaci se zaměřením na přezkoumání úrovně řízení jednotlivých procesů.
6. Vlastní návrhy.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

NENADÁL, J., D. NOSKIEVIČOVÁ, R. PETŘÍKOVÁ, J. PLURA a J. TOŠENOVSKÝ. Moderní systémy řízení jakosti. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.

NENADÁL, J., D. NOSKIEVIČOVÁ, R. PETŘÍKOVÁ, J. PLURA a J. TOŠENOVSKÝ. Moderní management jakosti. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, J., D. NOSKIEVIČOVÁ, R. PETŘÍKOVÁ, J. PLURA, J. TOŠENOVSKÝ a D. VYKYDAL. Jak zvýšit výkonnost organizací. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2005. ISBN 80-02-01709-9.

PLURA, Jiří. Plánování a neustálé zlepšování jakosti. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-543-1.

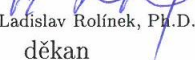
ZÁVADSKÝ, Ján. Systémové pojednání o procesním řízení. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-15-X.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**


Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 18 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. února 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Aplikace procesního přístupu v systému managementu kvality“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Benešově dne 10. 4. 2014

.....
Bc. Radka Rohlíčková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji touto cestou vedoucí své diplomové práce paní Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení a konzultace. Současně děkuji i managementu firmy GEFOS a.s. za vstřícný přístup při vypracování praktické části této práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	7
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	9
2.1	VÝZNAM EFEKTIVNÍHO MANAGEMENTU KVALITY	9
2.2	KVALITA JAKO KRITICKÝ FAKTOR ÚSPĚŠNOSTI A ZDROJ PŘÍNOSŮ	11
2.3	PRINCIPY MANAGEMENTU KVALITY	13
2.4	KONCEPCE MANAGEMENTU KVALITY NA BÁZI NOREM ISO	20
2.5	STRUKTURA A CHARAKTER POŽADAVKŮ NOREM SOUBORU ISO.....	21
2.6	PROCES A PROCESNÍ ŘÍZENÍ	24
2.6.1	<i>Praktická aplikace procesního řízení v systému managementu kvality.....</i>	<i>25</i>
2.6.2	<i>Modelování a nastavování procesů – mapa procesů.....</i>	<i>25</i>
3	CÍLE A METODICKÝ POSTUP	27
3.1	CÍL PRÁCE	27
3.2	DÍLČÍ CÍLE PRÁCE	27
3.3	METODIKA	27
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	30
4.1	HISTORICKÝ VÝVOJ	30
4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	31
4.3	ŘÍZENÍ KVALITY VE SPOLEČNOSTI	32
4.4	POŽADAVKY NA DOKUMENTACI	33
4.5	ODPOVĚDNOST VEDENÍ V SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY.....	34
4.5.1	<i>Osobní angažovanost a aktivita managementu</i>	<i>34</i>
4.5.2	<i>Odpovědnost, pravomoc, komunikace</i>	<i>35</i>
4.5.3	<i>Přezkoumávání systému managementu kvality.....</i>	<i>35</i>
5	APLIKACE PROCESNÍHO PŘÍSTUPU VE VYBRANÉ ORGANIZACI....	36
5.1	ZÁKLADNÍ PROCESY A JEJICH VZÁJEMNÉ VYMEZENÍ.....	36
5.2	RÁMCOVÉ HODNOCENÍ MANAGEMENTU PROCESŮ	38
5.3	ANALÝZA PROCESŮ	38
5.3.1	<i>Strategie</i>	<i>39</i>
5.3.2	<i>Marketing a obchod</i>	<i>42</i>
5.3.3	<i>Nákup</i>	<i>46</i>
5.3.4	<i>Výroba – řízení zakázek</i>	<i>49</i>
5.3.5	<i>Správa majetku</i>	<i>53</i>
5.3.6	<i>Lidské zdroje</i>	<i>54</i>
5.3.7	<i>Zajištění kvality služeb.....</i>	<i>59</i>
5.3.8	<i>IS/IT</i>	<i>62</i>
5.3.9	<i>Finance a controlling.....</i>	<i>63</i>
5.4	ČINNOST ZLEPŠOVÁNÍ VE VYBRANÝCH PROCESECH.....	67
6	ZÁVĚR	71

7	SUMMARY	74
8	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	75
9	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK.....	77
	9.1 SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	9.2 SEZNAM TABULEK.....	77
	9.3 SEZNAM GRAFŮ	77
10	PŘÍLOHY	78

1 ÚVOD

Ukazuje se, že pro úspěch, respektive zabránění nezdaru při rozvoji systémů managementu kvality je mimořádně důležité praktické osvojení si principu procesního přístupu.

Zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých let se již stalo standardem, že firmy, pod tlakem svých zákazníků žádajících stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů. Zejména proto, že pokud zákazník nedostane, co žádá, má možnost obrátit se na mnoho konkurenčních firem. To je síla konkurenčního prostředí – hlavní hodnoty tržní ekonomiky. A tak mnoho společností začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu, který může dále generovat podněty k jeho zlepšování. Můžeme zde hovořit o jakémisi přirozeném procesním přístupu.

Základem pojetí koncepce norem ČSN EN ISO řady 9000 je skutečnost, že systémy managementu už nejsou považovány za množinu prvků, ale za soustavu na sebe navazujících procesů. Tím respektují princip procesního přístupu, který je specifikován v tzv. procesním modelu, o kterém bude v této práci pojednáváno.

Praktická realizace snah o přeměnu funkčně orientovaných systémů řízení na systémy řízení zaměřené procesně však mnohdy naráží na limity. Praxe poměrně často dokazuje, že nemalá část certifikovaných společností naplňuje požadavky norem pouze formálně a systém managementu kvality se nestává přirozenou součástí celkového systému řízení dané organizace. Zároveň je v současné době značně skloňována výkonnost firmy v souvislosti s procesním řízením. Nabízí se proto otázka, do jaké míry je porozuměno základním principům procesně orientovaného managementu kvality a jak jejich aplikace přispívá k dosahování strategických cílů organizace.

Systémový přístup pojednává zejména o tom, že stanovení procesů je v každé organizaci jedinečnou strategickou aktivitou. Výstupem je mapa procesů organizace,

která zobrazuje posloupnost procesů a může sloužit jako báze procesně orientovaného managementu kvality.

Cílem diplomové práce s názvem „Aplikace procesního přístupu v systému managementu kvality“ je analýza procesní mapy ve vybrané společnosti a přezkoumání úrovně řízení jednotlivých procesů s vazbou na jejich efektivnost, výkonnost a účinnost při dosahování cílů organizace.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Současný vývoj průmyslu a služeb přináší stále rostoucí požadavky na management kvality. Ke stěžejním součástem managementu kvality se řadí plánování a neustálé zlepšování kvality. Orientace na tyto oblasti je plně v souladu se současným vývojem v oblasti managementu kvality, jež se promítá jak do požadavků jednotlivých zákazníků, tak do požadavků mezinárodních norem. Zcela zřetelné je to zejména v požadavcích na systémy managementu kvality podle revidovaných mezinárodních norem souboru ISO 9000:2000. Naplánovaná kvalita a způsob jejího zabezpečení však nemohou zůstat neměnné. Je potřeba usilovat o neustálé zlepšování kvality, které je v současné době nezbytným atributem udržení konkurenceschopnosti firem [15].

2.1 Význam efektivního managementu kvality

S ohledem na celosvětovou působnost norem řady ISO 9000 se, za svým způsobem oficiální, považuje definice z normy ČSN EN ISO 9000:2000, která hovoří, že kvalita je „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*“. Tato definice nemusí být pro každého okamžitě srozumitelná, je proto vhodný stručný výklad [12]:

- v definici je uveden výraz „stupeň“, což činí z kvality měřitelnou kategorii, jejíž úroveň jsme schopni rozlišovat;
- požadavky jsou obvykle dány kombinací požadavků externích zákazníků (tzn. jejich potřeb a očekávání), dalších zainteresovaných stran a také legislativy;
- výraz „inherentní charakteristika“ patří takovému znaku výrobku, služby apod., který je pro daný produkt typický (např. vůně pro parfém nebo výkon pro jakýkoliv motor).

Pokud se tedy nad těmito výrazy a jejich propojením ve výše citované definici zamyslíme, musíme dojít k jednotnému názoru, že **kvalitu představuje komplexní vlastnost výrobků, služeb, informací, lidí i systémů, projevující se určitou mírou schopnosti plnit požadavky, které jsou na ně kladeny**. Zmíněnou definici však nelze

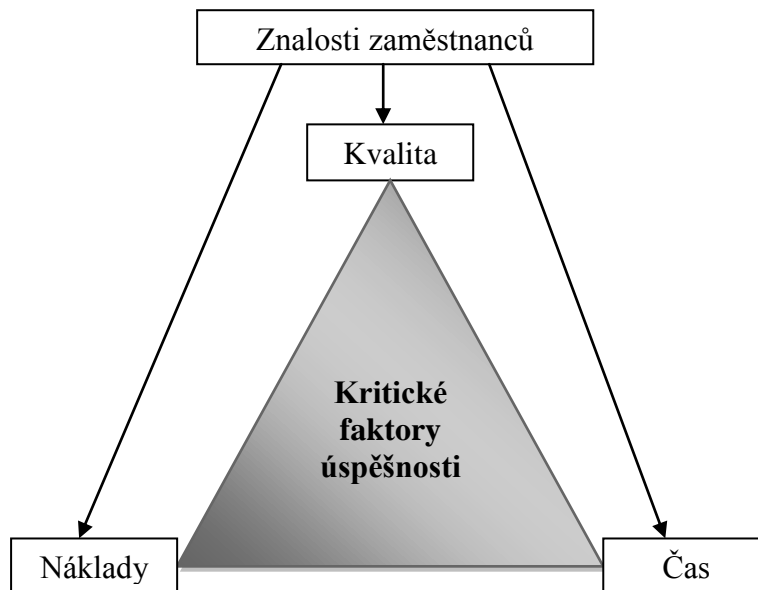
považovat za neměnnou a strnulou. Tak jako všechno kolem nás, vyvíjí se chápání a vztah ke kvalitě.

Další oficiální pojem, který je nedílnou součástí výše uvedeného mezinárodního standardu, je definován jako „*koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace, pokud se týče kvality*“. Těchto činností je celá řada a mohou se členit do čtyř hlavních souborů, označovaných jako **plánování, řízení, prokazování a zlepšování kvality**. Zatímco **plánování kvality** je v podstatě strategickým souborem procesů, jejichž úlohou je stanovit, čeho organizace hodlá v budoucnu v oblasti kvality dosáhnout a s jakými metodami a zdroji, **řízení a prokazování kvality** jsou oblasti operativního charakteru, neboť v případě řízení kvality jde např. o samo řízení výroby, řízení měřících zařízení, nakupování apod. A nejdůležitějšími činnostmi při prokazování kvality jsou všechny aktivity ověřování a posuzování shody, včetně provádění auditů. **Zlepšováním kvality** se pak chápou činnosti, které vedou při uspokojování požadavků k dosažení nové, vyšší úrovně (např. k vyšší kvalitě produktů, procesů, k vstřícnějšímu chování personálu apod.).

Tyto čtyři rozsáhlé soubory procesů a činností pak nemohou být v organizacích prováděny bez vzájemné koordinace a harmonizace v rámci tzv. systémů managementu kvality.

Mezi manažery téměř všech našich i zahraničních organizací panuje v současné době poměrně vzácná shoda v pohledu na to, co jsou tzv. kritické faktory úspěšnosti. Obvykle jsou v této souvislosti uváděny: kvalita, náklady, čas a znalosti; viz schéma na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Kritické faktory úspěšnosti organizací



Zdroj: Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2008

Náklady zde reprezentují snahu splnit požadavky s co nejmenší spotřebou zdrojů. A dosáhnout toho co nejrychleji, to zase souvisí s faktorem času. Navíc se potvrzuje, že schopnosti organizací poskytnout co nejrychleji a s minimálními náklady svým zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám to, co potřebují a očekávají, lze opravdu dosáhnout jen za předpokladu dostatečného počtu skutečně odborně způsobilých a vhodně motivovaných zaměstnanců.

2.2 Kvalita jako kritický faktor úspěšnosti a zdroj přínosů

Moderní systémy managementu kvality jsou schopny generovat velmi zajímavé a dlouhodobé efekty. Zásadním pozitivně vnímaným efektem je nabídka a vyšší hodnoty zákazníkům. Tyto hodnoty znamenají pro zákazníky cokoli, co jim pomůže vyřešit jejich momentální potřeby a naplnit jejich očekávání, zejména pak:

- zvýšenou schopnost výrobků a služeb plnit požadavky,
- snížení ekologické zátěže,

- úsporu nákladů na používání produktů
- zvýšení prestiže u jiných zainteresovaných stran,
- přenesení problémů a starostí zákazníka na dodavatelské organizace,
- nabídku poradenských a dalších služeb,
- zvýšení rychlosti odezvy na změny v požadavcích,
- image dodavatelské organizace,
- zlepšenou vzájemnou komunikaci s dodavateli,
- pozitivní změny v dostupnosti produktů,
- pozitivní cenové pohyby,
- zvýšení pohodlí při používání výrobků apod.

Z toho posléze vyplývají i reálné přínosy, vyvolané efektivními a účinnými systémy managementu kvality. Tyto pozitivní efekty lze rozčlenit podle zainteresovaných stran (uvedeno v tabulce č. 1). Očekávané přínosy jsou však v poloze jakýchsi vyslovených hypotéz, které je nutné reálně potvrdit, jakkoliv se zdají být logické [12].

Tabulka 1: Přínosy zavedení systému managementu kvality pro zainteresované strany

Zainteresovaná strana	Očekávané přínosy
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšená včasnost dodávek - zvýšená důvěra v dodavatele - snížení nákladů na životní cyklus - snížení objemu stížností apod.
Vlastníci/vrcholové vedení organizace	<ul style="list-style-type: none"> - vyšší spokojenost s dosahovanou výkonností organizace - lepší perspektivy na trzích - jasné vymezení pravomocí a odpovědností - vyšší transparentnost systému managementu apod.
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšené pracovní prostředí - jasné vymezení odpovědností a pravomocí - vyšší sociální jistoty a rozsáhlejší sociální programy - zlepšená úroveň interní komunikace - zlepšení v procesech řízení lidských

	zdrojů apod.
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšená komunikace o požadavcích odběratelů - dlouhodobé partnerské vztahy s odběrateli - sdílení nejlepší praxe v oblasti managementu kvality apod.
Společnost	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšená výkonnost organizací (tj. vyšší objem odvedených daní) - snižování nezaměstnanosti - respektování legislativních požadavků - snazší orientace při výběrových řízeních

Zdroj: Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2008

2.3 Principy managementu kvality

Aby byl jakýkoliv systém managementu kvality pro organizaci přínosem, musí být postaven na pevných základech. Těmito základy jsou v současnosti určité principy, jež reprezentují trvalé hodnoty, na kterých moderní management kvality staví.

Pod pojmem „princip“ je třeba chápat základní pravidlo, výchozí myšlenku a strategickou zásadu, na které je vytvářen a rozvíjen jakýkoliv systém managementu kvality.

Je zřejmé, že i principy managementu kvality procházejí určitým vývojem, což je patrné při porovnání dvou publikací zkušených autorů, předních domácích odborníků v oboru managementu kvality. Kolektiv autorů [11] ve své publikaci popisuje osm základních principů managementu kvality, a to v souvislosti s koncepcí TQM. Koncepce TQM není nijak svázána s normami a předpisy jako například koncepce ISO, ale je otevřeným systémem, absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. Druhá publikace téměř shodného názvu díla, od stejného kolektivu autorů, vydaná o 3 roky později [12] již konstatuje, že v současnosti je obecně respektováno minimálně jedenáct základních principů pro efektivní systémy managementu kvality organizací. *Níže porovnání těchto principů v časovém vývoji:*

1. Princip orientace na zákazníka

Zaměření na zákazníka

2. Princip vedení lidí a týmové práce	Vůdcovství
3. Princip partnerství s dodavateli	Zapojení zaměstnanců
4. Princip rozvoje a angažovanosti lidí	Učení se
5. Princip orientace na procesy	Flexibilita
6. Princip neustálého zlepšování a inovací	Procesní přístup
7. Princip měřitelnosti výsledků	Systémový přístup k managementu
8. Princip odpovědnosti vůči okolí	Neustálé zlepšování
9.	Management na základě faktů
10.	Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli
11.	Společenská odpovědnost

Z porovnání vyplývá, že nezměněn byl pouze první princip. Druhý princip „Vedení a týmová práce“, byl rozčleněn na principy „Vůdcovství“ a „Zapojení zaměstnanců“. Následující pojem „Partnerství s dodavateli“ byl pouze přejmenován na „Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli“. Čtvrtým princip „Rozvoj a angažovanost“ prošel rovněž vývojem a transformoval se na zásadu „Učení se“ a „Flexibilitu“. Důležitost pojmu procesní řízení je patrná ve změně názvu původně pátého principu „Orientace na procesy“. U dalšího principu bylo vypuštěno slovo inovace, ovšem neznamená to nic jiného, než že inovace jsou nezbytnou součástí jak „Neustálého zlepšování systému“, tak i „Systémového přístupu“, jak pojednává nově definovaný princip. Současně tak došlo k nahrazení principu „Měřitelnosti výsledků“ definováním zásady „Managementu na základě faktů“. Osmý princip „Odpovědnosti vůči okolí“ byl pouze přejmenován na „Společenskou odpovědnost“ a nutno dodat, že i oblast tohoto managementu pod světovým názvem CSR (Corporate Social Responsibility) je v současné době možné certifikovat dle mezinárodní normy SA 8000:2001 [17].

Nezbytné je zmínit, že pořadí, ve kterém jsou tyto principy seřazeny, vůbec nereflektuje jejich významnost. **Podstata principů** je uvedena níže [12].

→ **Princip zaměření na zákazníka**

Pojem „zákazník“ definuje vhodně norma ČSN EN ISO 9000:2009; zákazníkem je organizace nebo osoba, která přijímá produkt. Podstatou tohoto principu je pak následující tvrzení: *externí zákazníci jsou konečným arbitrem rozhodujícím o existenci organizací; ty by proto měly dělat vše pro trvalé upokojování požadavků externích zákazníků.*

→ **Princip vůdcovství**

Tento princip je bezesporu jedním z klíčových i pro fungující systémy managementu kvality. Podstata je obsažena ve výroku o tom, že *řídící pracovníci musí být pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům organizace svým chováním, postoji a jednáním, které garantuje stálost účelu organizace a její strategické směřování.*

→ **Princip zapojení zaměstnanců**

Není sporu o tom, že organizace světové úrovně si uvědomují skutečnost, že právě znalosti zaměstnanců a jejich aktivita jsou dnes považovány za nejcennější kapitál. *Uvolňování potenciálu zaměstnanců prostřednictvím sdílení hodnot a kultury organizace, založené na důvěře a zmocnění zaměstnanců, podporuje aktivní zapojení lidí do všech činností organizace.*

Rozšiřování pracovních míst usnadňuje přechod k „**řízení podle cílů**“, podporujícího motivaci i výkon zaměstnanců. V rámci koncipovaného pracovního místa – zahrnujícího větší počet vzájemně spjatých úkolů – má pracovník větší možnost vykonávat vše, co přispívá k jasně definovanému výsledku práce. Skutečné rozšíření pracovních míst nespočívá tak v tom, že by se k dosavadním pracovním úkolům prostě přidaly další; pracovní místa vytvářená na tomto základě jsou strukturována tak, aby co nejvíce vedla k uceleným výsledkům, podporujícím širší cíle organizační jednotky či firmy jako celku.

Podstatou tohoto řízení je dohoda mezi pracovníky a jejich nadřízených o cílech (časově termínovaných pracovních výsledcích či trvalých výkonových standardech), kterých by jednotliví pracovníci měli dosáhnout. Pracovníci jsou pak hodnoceni podle toho,

nakolik úspěšně se jim stanovených cílů podařilo dosáhnout, nikoliv podle toho, jak vykonávají určité dílčí činnosti či dodržují předepsané postupy [22].

→ **Princip učení se**

Tento princip musí být v organizacích úzce spojen s předchozí zásadou zapojení zaměstnanců, protože jeho základ je obsažen v tvrzení, že *systematický rozvoj způsobilosti zaměstnanců, jejich znalostí a dovedností, je východiskem k budoucím úspěchům organizace.*

Poznaná souvislost podnikatelského úspěchu a vzdělání naznačuje, že tam, kde má být vzdělávání skutečně efektivní, musí být neodmyslitelnou a trvalou součástí strategie podniku. Úspěšné organizace, vědomy si tohoto faktu, si proto vysoce cení znalostí a dovedností svých zaměstnanců a ruku v ruce s tímto trendem neustále rozšiřují a prohlubují vzdělávací programy ke všem aktivitám v oblasti řízení, zabezpečování a zlepšování kvality, které pravidelně organizují pro své zaměstnance [1].

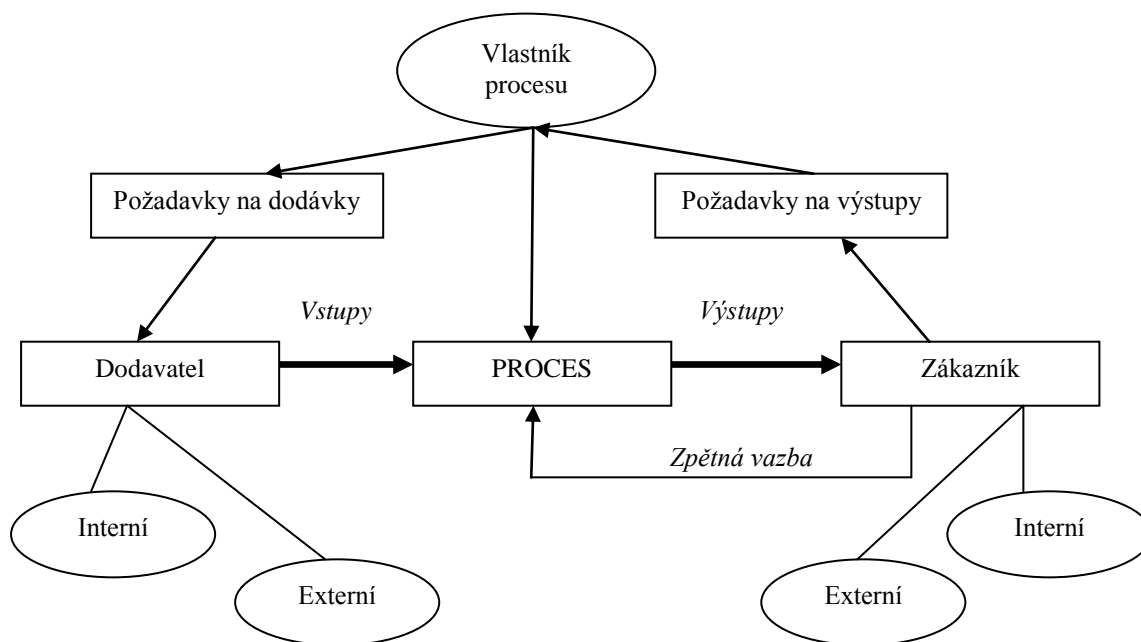
→ **Princip flexibility**

Podstatou tohoto principu je přímá vazba na jeden z efektů systematického učení se v organizacích: *současný i budoucí úspěch na otevřených trzích vyžaduje tvořivost a schopnost rychle reagovat na všechny podněty a změny.*

→ **Princip procesního přístupu**

Ukazuje se pravděpodobně jako zásadní pro efektivní vytváření a rozvoj jakýchkoliv manažerských systémů, tedy i systémů managementu kvality. Procesem se myslí soubor dílčích činností, které mění vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách. Základní model procesu je uveden na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Základní model procesu



Zdroj: Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2008

Proces je možné definovat jako ucelené aktivity, které obvykle vyjadřují účast více činností (zapojení více pracovníků). Pro úspěšné použití procesního přístupu a následné procesní organizace je nezbytné identifikovat celý proces. To znamená definovat vstupy jako začátek procesu, prvky daného procesu, jeho výstupy jako jeho ukončení. Dále je nutné zjistit náklady, které proces vyvolává, čas jeho trvání a koordinátora celého procesu. K identifikaci procesů slouží různé metody, například modifikace postupných diagramů, strukturované analýzy procesu, kaskádových map, organigramů apod. [4].

Podstatou tohoto principu je logické tvrzení v tom, že *organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, pokud vzájemně související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy.*

Procesní řízení můžeme definovat jako systematickou identifikaci, vizualizaci, měření, hodnocení a neustálé zlepšování podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu. Podnikový systém se přitom chápe jako

otevřený dynamický systém, jehož základními prvky jsou činnosti. Subsystem tvoří procesy, které vznikají logicko-návazným spojováním jednotlivých činností. Vazby a jejich úroveň mezi jednotlivými prvky systému navzájem a prvky systému a nadsystémem, který je v okolí, představují ukazatele výkonnosti procesů vázané na dané procesní atributy. Procesní řízení se člení na tři základní složky, a to na: 1. principy, 2. obsah a 3. metody a koncepce založené na procesním přístupu [24].

→ **Princip systémového přístupu k managementu**

V návaznosti na princip procesního přístupu je možno konstatovat, že *identifikace, pochopení a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k vyšší efektivnosti a účinnosti při dosahování cílů organizace*. V praxi to kromě jiného znamená, že systém managementu kvality musí být souborem na sebe navazujících procesů – vlastníci procesů tak budou muset zvládnout role dodavatelů i zákazníků zároveň, protože musí být dosaženo stavu, kdy hmotné a informační výstupy z jednoho procesu budou současně vstupy alespoň do jednoho procesu následujícího.

Procesní diagramy jsou odlišné od diagramů organizačních. Zatímco základní organizační diagramy zachycují především způsob rozdělení práce a pravomocí v organizaci, procesní diagramy zachycují vztahy v organizaci z pohledu průběhu pracovních postupů a jejich vzájemných návazností. Graf představující organizaci z procesní perspektivy (v případě podrobného zachycení procesů bývá označován jako procesní mapa) může například zachycovat každý z hlavních kroků či prováděných úkolů od okamžiku, kdy organizace získá od zákazníka zakázku, až k okamžiku, kdy platba za provedenou zakázku přišla na bankovní účet organizace. Procesní diagramy či mapy mohou mít ve srovnání s grafy organizační struktury poněkud složitější podobu, jejich tvorba však usnadňuje pochopení pracovních postupů a může se stát základem i pro provádění změn organizační struktury, především těch, které se snaží zjednodušit vzájemnou spolupráci a komunikaci v organizaci [22].

→ **Princip neustálého zlepšování**

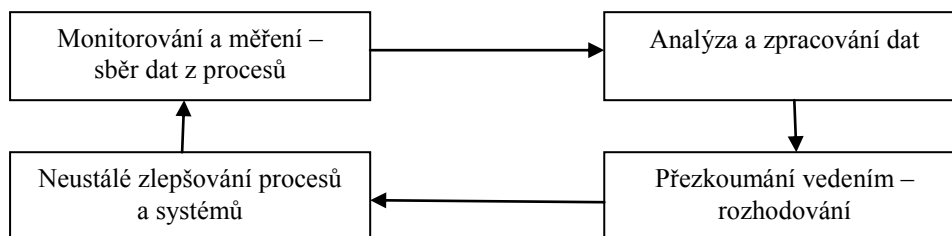
Všechny organizace mají vždy dostatek příležitostí k dalšímu zlepšování. Inovace by měly být orientovány na procesy a tvorbu nových hodnot pro všechny zainteresované strany.

Neustálé zlepšování je opakující se činnost, která usiluje o zvýšení efektivity a účinnosti při plnění požadavků organizace a dalších zainteresovaných stran (zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, vlastníci apod.). Proces zlepšování je důležitou součástí dosahování a udržení konkurenceschopnosti a měl by se stát trvalým cílem každé organizace [7].

→ **Princip managementu na základě faktů**

Rozhodovací procesy by měly být na všech úrovních řízení co nejobektivnější. Proto se vyžaduje, aby *efektivní a správná rozhodnutí manažerů byla založena na hluboké analýze dat a informací*, nikoli na pocitech a subjektivních názorech. Správná aplikace je popsána na obrázku č. 3.

Obrázek 3: Vzájemné vazby mezi monitorováním a měřením, vyhodnocováním dat, rozhodováním a neustálým zlepšováním



Zdroj: Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2008

→ **Princip vzájemně prospěšných vztahů mezi dodavateli**

Každá organizace pracuje efektivněji, pokud rozvíjí se svými dodavateli vztahy partnerství založené na vzájemné důvěře, sdílení znalostí a integraci.

→ **Princip společenské odpovědnosti**

Poslední princip je podporován i oficiálními přístupy Evropské unie. Všechny organizace totiž mají svůj díl odpovědnosti i za vývoj ve svém okolí. *Přijetím etického*

přístupu a vykonáváním činností tak, aby se daleko překračovaly minimální rámce legislativních požadavků, organizace poskytují takové služby, které jsou v souladu s dlouhodobými zájmy nejenom organizace, ale i všech zainteresovaných stran.


V závěru tohoto přehledu základních principů je třeba formulovat i další princip, na kterém stojí a s ním i padá úspěch v tvorbě a rozvoji systémů managementu: **všichni řídicí pracovníci organizací a vrcholový management musí aktivně podporovat trvalý rozvoj a aplikaci těchto obecných principů managementu v prostředí svých organizací**, pokud nechtějí připustit zaostávání za světovým vývojem a celkovou degradaci organizace i jejích procesů a produktů.

2.4 Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO

Současná realita v mezinárodním obchodě je taková, že odběratelé už zcela běžně po svých dodavatelích vyžadují důkazy o zavedení a fungování systémů managementu kvality, jež jsou konformní s požadavky norem ISO řady 9000, zejména pak s požadavky kritériální normy ISO 9001. Charakteristické rysy této koncepce jsou následující:

- normy ISO řady 9000 mají univerzální charakter, jejich aplikace nezávisí ani na charakteru procesů, ani na provaze výrobků. Jsou použitelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, v organizacích veřejného sektoru apod., a to bez ohledu na jejich velikost;
- normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující.

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

 **ISO 9000:2005** Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník
Norma uvádí do problematiky managementu kvality a definuje osm základních principů managementu kvality. Z principů, charakterizovaných v části 2.2 nezahrnuje princip flexibility, učení se a společenskou odpovědnost.

ISO 9001:2000 Systémy managementu kvality – Požadavky

Koncem roku 2008 byla tato norma revidována a vydána pod názvem **ISO 9001:2008**. Nepřinesla žádné zásadní změny, pouze vyjasňuje již existující požadavky původní normy s vazbou na aplikaci právních a technických předpisů, pojem jakost nahrazuje slovem kvalita a nově klade důraz na řízení a hodnocení outsourcovaných procesů.

ISO 9004:2000 Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti

Smyslem této normy je rozvoj systémů managementu kvality nad rámec základních požadavků předchozí normy; právě ta je kritériem pro certifikaci nezávislým a akreditovaným certifikačním orgánem. Organizace, které se principy této normy inspiroují a uvedou je do praxe, průběžně usilují o zlepšení efektivnosti a účinnosti svých procesů. I tato norma prošla v roce 2008 revizí s označením **ISO 9004:2008**. Zatímco byla původní norma chápána jako „Model kontinuálního zlepšování založeném na informacích o vnitřním a vnějším zákazníkovi“, revize nové normy se již vyznačuje podtitulem „Trvale udržitelný rozvoj založený na učení se a inovaci“.

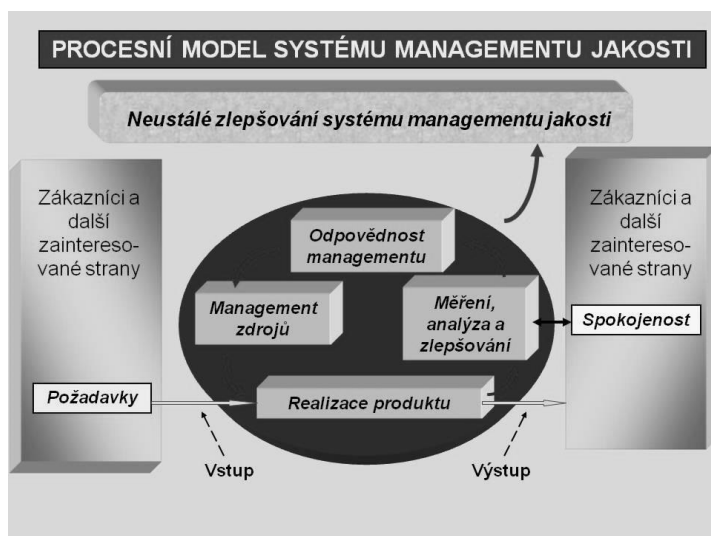
ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování systémů managementu kvality a environmentálního managementu.

Směrnice slouží jako návod k plánování a realizace auditů a je zpracovaná tak, že umožňuje praktickou aplikaci v integrovaném systému managementu.

2.5 Struktura a charakter požadavků norem souboru ISO

Základem pojetí koncepce norem ISO 9001:2000 a ISO 9004:2000 je skutečnost, že systémy managementu kvality už nejsou považovány za množinu prvků, ale za soustavu na sebe navazujících procesů. Tím respektují princip procesního přístupu, který je zřetelný v tzv. **procesním modelu**, který je v těchto normách zvýrazněn a je uveden na obrázku č. 4.

Obrázek 4: Procesní model systému managementu kvality v koncepci ISO



Zdroj: Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2008

Organizace musí být schopna uskutečňovat procesy, jež realizují požadavky zákazníků do podoby produktů splňujících tyto požadavky. Tyto procesy musí být plánovány, zabezpečeny odpovídajícími zdroji a řízeny s uplatněním zpětné vazby od zákazníků.

Tento procesní model umožnil v normách definovat **požadavky a doporučení, jež se týkají systémů managementu kvality v pěti kapitolách:**

- Kapitola 4: Systém managementu kvality
- Kapitola 5: Odpovědnost managementu
- Kapitola 6: Management zdrojů
- Kapitola 7: Realizace produktu
- Kapitola 8: Měření, analýzy a zlepšování.

Čtvrtá kapitola vytváří procesní a administrativní rámec celého systému. Vyžaduje, aby byly v organizaci definovány procesy, a aby byl celý systém vhodně dokumentován. **Pátá kapitola** je velmi zjednodušeným souborem požadavků na to, co by mělo v systémech managementu kvality dělat vrcholové vedení. **Šestá kapitola** je věnována potřebě řízení různých zdrojů, zejména pak lidských zdrojů. Nejrozsáhlejší kapitolou je **sedmá**, kde jsou vymezeny požadavky na všechny hlavní procesy organizací, od definování požadavků zákazníků přes návrh a vývoj, nakupování, výrobu

a poskytování služeb až po řízení měřících zařízení. Poslední **osmá kapitola** je odezvou na princip rozhodování na základě faktů, protože ukládá povinnost vykonávat různá měření a monitorování (včetně měření spokojenosti zákazníků a interních auditů), zpracovávat získaná data a těch posléze využívat k rozhodování o zlepšení.

Postup implementace procesní organizace a procesního řízení v organizaci [5]:¹

- Vrcholový management definuje v organizaci politiku kvality, cíle a požadavky na systém managementu kvality podle potřeb organizace.
- Zdokumentujte procesy (např.: odpovědnost vedení, řízení lidských zdrojů, realizace produktu a měření, analýza a zlepšování) potřebné k dosažení zamýšlených výstupů.
- Určete vazby, rozhraní a posloupnost procesů.
- Vytvořte vývojové diagramy pro zmapování každého procesu.
- Určete vlastníky procesů, jejich odpovědnosti a pravomoci.
- Zpracujte Příručku kvality dle požadavků systému řízení kvality.
- Vytvořte dokumentaci podle požadavků normy ISO 9001.
- Plánujte činnosti potřebné k dosažení zamýšlených výstupů.
- Stanovte ukazatele pro monitorování a měření procesů a produktů.
- Definujte potřebné zdroje nezbytné k dosažení plánovaných výsledků u každé činnosti v procesu.
- Ověřte průběh procesů a činností oproti plánu.
- Implementujte indikátory žádoucího výkonu (monitorování a měření aktivit).
- Analyzujte ukazatele pro měření výkonnosti procesu.
- Zajistěte kontrolu účinnosti nápravná a preventivní opatření.
- Provádějte efektivní kontroly řízení.

¹ ISO 9001 QUALITY SYSTEM - The World of „Q“. (2011). *ISO 9001 – Process Approach*. Dostupné z <http://www.iso9001qualitysystem.com/iso-9001-quality-system/iso-9001-process-approach>

2.6 Proces a procesní řízení

Existuje mnoho různých definic pojmu proces a procesní řízení. Některé jsou více přesné, jiné méně, některé nejsou úplné. Příčinou neúplnosti zveřejněných definic je absence několika důležitých aspektů, které tvoří nedílnou součást procesů. Proces se může mimo činností skládat i ze subprocesů a měl by uvádět konkrétněji, co může do procesu vstupovat. Procesy se obvykle vyskytují napříč několika odděleními nebo dokonce i několika podniky. Úplná definice procesu by měla znít následovně: „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, která má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka“.

Obecně proces využívá vstupy pro generování výstupů. Přesněji řečeno lze proces chápat jako integrovaný soubor činností, který využívá zdroje k přeměně vstupů na výstupy. Procesy jsou tímto vzájemně propojeny, protože výstup z jednoho procesu tvoří vstup do procesu následujícího [16].

Pojem procesní řízení, při zahrnutí všech navazujících prvků, 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.

Účelem procesního přístupu k řízení podniku je tedy odkrytí procesů, které jsou překryty funkční organizací, tyto procesy oprostit od všech činností, jež nepřidávají hodnotu, učinit je středem pozornosti a vytvářet infrastrukturu a podnikovou kulturu, které umožní hladké vykonávání a neustálé zlepšování stávajících procesů a podle potřeby tvorbu a neustálé zlepšování nových procesů [21].

2.6.1 Praktická aplikace procesního řízení v systému managementu kvality

Podstatou principu procesního přístupu, který je detailněji uveden v bodu 2.3 této práce, je logické tvrzení, že organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, pokud vzájemně související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy [12].

Praktická aplikace tohoto principu od organizací minimálně vyžaduje:

- a. systematické definování procesů nutných pro dosahování cílů organizace a jednotlivých organizačních jednotek,
- b. definování rámce a struktury klíčových procesů organizace, kdy rámcem se chápou vhodně zvolená kritéria pro výběr těchto procesů; identifikace klíčových procesů umožní racionálnější řízení procesů,
- c. jmenování vlastníků procesů s přesným vymezením jejich odpovědností a pravomocí,
- d. systematické monitorování a měření výkonnosti procesů pomocí vhodných ukazatelů,
- e. identifikaci rozhraní mezi procesy a funkcemi v organizaci, zejména pokud jde o odevzdávání výstupů z procesů,
- f. orientaci na takové faktory zlepšování výkonnosti procesů, jako jsou zdroje, metody a materiály,
- g. posuzování rizik a důsledků působení procesů na všechny zainteresované strany.

2.6.2 Modelování a nastavování procesů – mapa procesů

Mapa procesů je jednoduchý nástroj pro orientaci a řízení procesů společnosti. Zpřehledňuje procesy, jejich provázanost, ale také odpovědnost manažerů ve společnosti. Systémy kvality jsou založeny na procesním přístupu, a proto by se model řízení firmy bez mapy procesů neměl obejít.

Jednoduše řešeno, kdo se na ni podívá, zjistí – jaké procesy jsou ve firmě, jak jsou členěny a propojeny a jaké odborné oblasti firma pokrývá.

Mapa procesů je nástroj usnadňující řízení a rozhodování managementu skrze systém a jeho procesy. Bez mapy procesů nebo jiného znázornění se firma a tedy její management jen domnívá, že firmu drží pevně v rukou [20].

Procesní mapu lze zároveň snadno rozšířit, pokud bude organizace usilovat o dodatečnou certifikaci dle požadavků normy ISO 14001, OHSAS 18001 nebo HACCP. Procesní mapa v těchto případech poskytuje přehled integrovaného systému řízení organizace [6].

3 CÍLE A METODICKÝ POSTUP

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je charakteristika procesní mapy ve vybrané společnosti a přezkoumání úrovně řízení jednotlivých procesů s vazbou na jejich efektivnost, výkonnost a účinnost při dosahování cílů organizace.

3.2 Dílčí cíle práce

Dílčí cíl „C1“:

- Zmapování implementace systému managementu kvality ve vybrané organizaci s vazbou na odpovědnost managementu, komunikaci a podporu procesního řízení.

Dílčí cíl „C2“:

- Analýza současného systému ve vybrané organizaci se zaměřením na přezkoumání úrovně řízení jednotlivých procesů.

Dílčí cíl „C3“:

- Zachycení procesu postupného zlepšování v systému řízení kvality a vyhodnocení přínosu.

3.3 Metodika

1. Studium odborné literatury:

- a) Jaké jsou požadavky na systému managementu kvality, nástroje, principy.
- b) Jaké jsou klíčové prvky v oblasti procesního řízení.
- c) Zdroje dat – literatura, normy, vlastní podklady z absolvovaných školení, internet.

2. Zpracování literární rešerše.

3. Příprava na praktickou část – sběr dat v terénu:

- a) Dokumentace systému managementu kvality organizace.
- b) Výsledky interních a externích auditů od Certifikačního orgánu.
- c) Vlastní zkušenost, rozhovory, pozorování.

V rámci praktické části byly informace čerpány z firemních materiálů (Příručka integrovaného systému řízení, navazující dokumentace systému managementu kvality dle řízené správy dokumentů a záznamů), konzultace s předsedou a místopředsedou představenstva společnosti, středním managementem (ředitelé divize, obchodní ředitelé, vedoucí středisek) a konzultace s odpovědnými osobami za řízení jednotlivých procesů („vlastníci procesů“).

4. Zpracování a vyhodnocení získaných dat.

Kritéria hodnocení vycházela z normy ČSN EN ISO 9001:2009 a v kontextu zaměření diplomové práce bylo vycházeno z následujících kapitol:

- ✓ kapitola 4 „Systém managementu kvality – Všeobecné požadavky“,
- ✓ kapitola 5 „Odpovědnost managementu“,
- ✓ kapitola 6 „Management zdrojů“,
- ✓ kapitola 7 „Realizace výrobků/služeb“,
- ✓ kapitola 8 „Monitorování a měření, zlepšování procesů“.

Řízený rozhovor odpovídající shora uvedeným kapitolám byl zaměřen na prověrku následujících oblastí:

- Účast vrcholového vedení na aktivitách mající význam pro udržování účinného systému managementu kvality (Politika a Cíle kvality, stanovení pravomocí a odpovědností, komunikace, přezkoumávání funkčnosti systému managementu).
- Specifikace procesů potřebných pro systém managementu kvality a jejich praktická aplikace v rámci určení posloupnosti a vzájemného působení procesů včetně určení kritérií a metod potřebných pro zajištění efektivního fungování a řízení procesů společnosti.
- Monitorování a měření procesů s ohledem na dosažení plánovaných výsledků.

→ Systematické přezkoumávání reálného průběhu procesů a jejich neustálé zlepšování.

Konkrétně byly vzneseny tyto dotazy:

- Jak je procesní řízení v organizaci chápáno? Jak jsou stanoveny požadavky na procesy?
- Jak jsou procesy propojeny s organizační strukturou společnosti? Mají vlastníci procesů stanoveny vyplývající odpovědnosti za kvalitu výstupů z procesu ve svých Popisech pracovních činností?
- Jak je stanoveno rozhraní mezi procesy? Jsou procesy rozčleněny s vazbou na jejich přínos pro společnost, respektive odpovídající míru pozornosti z hlediska jejich řízení?
- Jak jsou stanoveny řízené podmínky pro plánování a realizování výroby/poskytování služeb?
- Jak vrcholové vedení zjišťuje příležitosti k neustálému zlepšování procesů?
- Jak je měřena výkonnost jednotlivých procesů? Jsou určena pravidla (způsob hodnocení), termíny a odpovědnosti za realizaci?

5. Tvorba vlastní práce:

- a) Zmapování implementace systému managementu kvality ve vybrané organizaci a charakteristika procesního řízení (procesní mapa, členění a popis procesů, forma řízení procesů).
- b) Analýza současného stavu s vazbou na přezkoumání úrovně řízení jednotlivých procesů.
- c) Trend vývoje – zachycení projektů zlepšování (vymezení předpokladu rozvoje dané oblasti).

6. Vypracování závěru – naplnění cílů diplomové práce.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Firma GEFOS a.s. (dále jen „GEFOS“) se již několik let řadí mezi největší firmy ve svém oboru v republice co do počtu zaměstnanců i ročního obrátu v praktické a obchodní činnosti.

Vzhledem k technickému a vysoce kvalifikovanému personálnímu obsazení je firma schopna:

- poskytnout komplexní služby v oboru **geodézie, fotogrammetrie, projekce, katastru nemovitostí, geoinformačních technologií** (*webové mapové portály – hardware, software, data*), **geografických informačních systémů**, a to na území celé České republiky i v zahraničí,
- zajistit prodej a servis geodetických a fotogrammetrických přístrojů, příslušenství a systémů **firmy Leica Geosystems AG**, a to z pozice obchodního zastoupení pro ČR.

Územní členění:

Oblast Sever má svá pracoviště geograficky umístěna v Praze (zde je i sídlo firmy), Ostravě a Chebu. Oblast Jih působí v Českých Budějovicích (sídlo Oblasti), Táboře a Temelíně.

Dceřiné společnosti:

GEFOS-TRADE, spol. s r.o. sídlem v Českých Budějovicích

GEFOS SLOVAKIA, s.r.o., sídlem v Bratislavě, Slovenská republika

GEFOS POLSKA, s.r.o., sídlem v Krakově, Polská republika

4.1 Historický vývoj

Rok 1983 Geodetický odbor Vodních staveb Praha - VJET, který zahájil své práce v uvedeném roce na stavbě Jaderné elektrárny v Temelíně. Postupně převzal

a zabezpečil většinu geodetických prací spojených s touto náročnou investiční akcí.

Rok 1991 Provoz geodetických prací Vodních staveb Temelín

Rok 1994 Vznik dceřiné společnosti **GEFOS, s. r. o.**

(*geodetické a fotogrammetrické systémy*), která zajišťuje pro švýcarskou firmu Leica Geosystems (*Wild, Kern*) dovoz, prodej a servis geodetických a fotogrammetrických přístrojů v ČR.

Rok 1995 Dochází ke spojení Provozu geodetických prací Vodních staveb Bohemia a dceřiné společnosti GEFOS, s.r.o. ve firmu GEFOS, spol. s r.o. se zapsaným základním jménem ve výši Kč 7,4 mil.

Rok 1998 K datu 1. 8. byla úspěšně dokončena transformace a společnost GEFOS, spol. s r.o. byla přeměněna na obchodní firmu **GEFOS a.s.**

Rok 2001 Členové představenstva se stávají spoluvlastníky firmy GEFOS a.s.

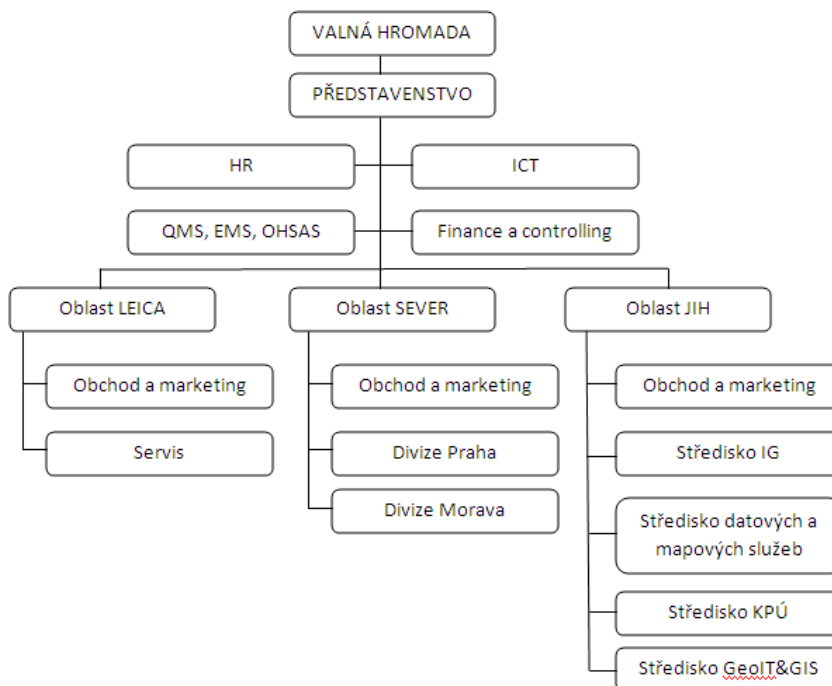
Rok 2002 Změna vlastníka, společnost **GEFOS a.s. se stává ryze českou firmou.**

4.2 Organizační struktura

Ve společnosti je aplikována kombinovaná organizační struktura s vazbou na propojení funkcionální a divizní struktury (obrázek č. 5).

Hlavními znaky funkcionální struktury je členění jednotlivých útvarů organizace podle stejnorodých, příbuzných činností. Na nejvyšší úrovni podniku jsou vytvářeny funkční útvary v čele s funkčně specializovanými vedoucími. Oproti tomu je zřejmá divizní organizační strukturalizace Oblasti Sever, která se člení územně na Prahu a Moravu. Tato změna byla implementována vedením společnosti poměrně čerstvě, a to od roku 2011. Vedení společnosti tento krok hodnotí pozitivně a za prokazatelné přínosy považuje vyšší efektivitu divizí z hlediska cílů organizace a vyšší flexibilitu vůči potřebám trhu. Zároveň došlo k efektivnější spolupráci mezi jednotlivými projektovými týmy uvnitř divizí (větší spolupráce, týmy sestavované dle typu a velikosti zakázek apod.).

Obrázek 5: Organizační struktura společnosti



Zdroj: autorka

Pozn:

- HR - lidské zdroje
- ICT - informační a komunikační technologie
- QMS, EMS, OHSAS - systém řízení kvality, péče o životní prostředí a systém bezpečnosti práce a ochrany zdraví
- IG - inženýrská geodézie
- KPÚ - komplexní pozemkové úpravy
- GeoIT&GIS – geoinformační technologie a geografické informační systémy

4.3 Řízení kvality ve společnosti

Systém managementu kvality odpovídající požadavkům normy ISO 9001 je ve společnosti zaveden a udržován již od roku 2001 na činnosti (Certifikát v Příloze č. 1):

- ✓ výkon zeměměřických činností
- ✓ prodej a servis zeměměřických přístrojů

- ✓ projektování pozemkových úprav
- ✓ poskytování – implementace software a údržba informačních systémů

Poslední uvedená činnost byla certifikována později (rok 2012) a to nejen z hlediska rozšíření portfolia produktů, ale zejména pro zvýšení konkurenceschopnosti s ohledem na účast ve výběrových řízeních ve státní sféře (veřejné zakázky).

V roce 2003 došlo ve společnosti GEFOS a.s. k plynulému přechodu na procesní přístup, odpovídající požadavkům normy ČSN EN ISO 9001:2001, čímž došlo k upevnění pozice na trhu geodetických a fotogrammetrických prací zejména díky významnému kroku ve vztahu k zákazníkovi v rámci poskytování kvalitních služeb, který je rovněž od roku 2005 deklarován certifikovaným systémem environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14001:2005.

Začátkem roku 2011 byl zaveden systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle ČSN EN OHSAS 18001:2008. Současně tak došlo ke spojení již realizovaného systému řízení kvality a péče o životní prostředí do jediného, integrovaného systému řízení. Přínos pro společnost tkví zejména v dosažení vyšší úrovně profesionality a očekává se zlepšení tržního vnímání společnosti samotné.

Z předmětu certifikace je vyloučena kapitola 7.3 Návrhové a vývojové procesy. Validace procesů kapitoly 7.5.2 se z důvodu povahy zeměměřických prací nevyskytuje. Na konečnou kvalitu produktů nemá vlnění vliv.

4.4 Požadavky na dokumentaci

Veškerá platná dokumentace společnosti je zpracována tak, aby **zohledňovala princip integrovaného systému řízení (dále jen „ISŘ“)**, je uchovávána v elektronické podobě na vnitřní síti (serveru) v adresáři ISŘ s chráněnými přístupy (na čtení). Originály všech dokumentů jsou archivovány u manažera ISŘ. *Dokumentace zahrnuje:*

- ✓ Dokumentované prohlášení o politice a cílech kvality, environmentu a BOZP,
- ✓ Příručku integrovaného systému řízení,

- ✓ Dokumentované postupy dle norem ISO 9001, 14001 a OHSAS 18001 (specifikace dokumentace je uvedena v **Kartách procesů**),
- ✓ Záznamy požadované normami (specifikace je dána „výstupy“ z jednotlivých procesů, ale i směrnic).

Hierarchy dokumentace je rozdělena do dvou úrovní, přičemž první úroveň popisuje systém řízení jako celek v Příručce ISŘ, definuje postupy vytvořené pro efektivní naplňování všech procesů a popisuje vzájemné působení a vazby mezi procesy. Součástí této úrovně jsou i Cíle společnosti (vazba na kvalitu) a Cíle EMS (environment management systém) a BOZP (bezpečnost práce), které jsou integrované.

Ve druhé úrovni se nacházejí technicko-organizační předpisy (dále jen „TOP“), což jsou řídicí dokumenty definující konkrétní pravomoci, odpovědnosti a činnosti v jednotlivých procesech. Druhá úroveň je na serveru rozdělena do 9-ti adresářů, které svým názvem odpovídají vymezeným procesům.

4.5 Odpovědnost vedení v systému managementu kvality

4.5.1 Osobní angažovanost a aktivita managementu

Účast vrcholového vedení, které klade důraz na aktivity mající zásadní význam pro vytváření a udržování efektivního a účinného systému řízení kvality, je zajištěna prostřednictvím:

- ✓ stanovení Politiky integrovaného systému řízení,
- ✓ pravidelnou tvorbou a vyhodnocováním míry naplnění stanovených Cílů společnosti,
- ✓ formulace strategie společnosti a to krátkodobého a střednědobého charakteru,
- ✓ prováděním přezkoumávání systému řízení,
- ✓ poskytováním dostupnosti zdrojů (viz Investiční plán, Roční podnikatelské plány útvarů, požadavky v Popisech pracovních míst aj.).

Nedílnou součástí podpory ze strany vedení je nastavení efektivní komunikace se zaměstnanci, ať už z hlediska předávání informací o organizačních záměrech nebo výsledcích společnosti, tak s vazbou na důraz na začlenění otázek kvality do podnikové kultury firmy (zavedení systému řízení výkonnosti – stanovování cílů a hodnocení pracovního výkonu, pravidelné hodnocení stěžejních procesů na poradách s prokazatelnými zápisy na všech organizačních úrovních apod.).

4.5.2 Odpovědnost, pravomoc, komunikace

Odpovědnostmi a pravomocemi se zabývá **Podpisový a Organizační řád**. Kvalifikační požadavky a pracovní povinnosti jsou vypracovány pro všechny funkce prostřednictvím **Popisů pracovních míst**, jež jsou nedílnou součástí „TOP 06_11 Katalog pracovních pozic“.

Vedení společnosti stanovilo jako základní formu interní **komunikace** konání porad zaměstnanců. Vzhledem k velikosti společnosti jsou porady konány ve členění:

✓ porada vedení (výkonného představenstva)/oblasti/divize/útvary

s periodou minimálně 1x měsíčně. Z těchto porad je pořizován strukturovaný zápis s pevně stanoveným programem, který mají všichni zaměstnanci k dispozici dle hierarchie organizační struktury.

4.5.3 Přezkoumávání systému managementu kvality

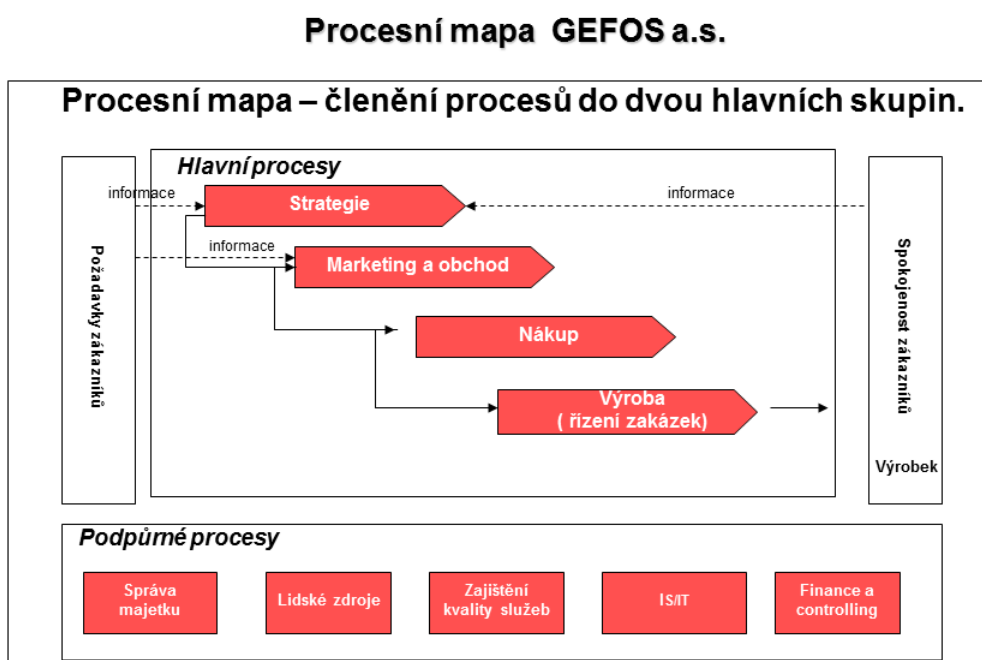
Přezkoumání systému managementu kvality slouží, společně s interními audity, k základnímu posouzení fungování systému a vedení společnosti ho předkládá manažer integrovaného systému řízení. K přezkoumávání dochází jednou za rok za účelem ověření kontinuity, přiměřenosti a efektivnosti systému. **Při přezkoumání vedení hodnotí především nutnost změn a zlepšování systému, hodnocení naplňování politiky a cílů společnosti.** Výsledky přezkoumání jsou dokumentovány a projednány na zasedání představenstva, což je doloženo zápisem.

5 APLIKACE PROCESNÍHO PŘÍSTUPU VE VYBRANÉ ORGANIZACI

5.1 Základní procesy a jejich vzájemné vymezení

Procesy byly navrženy na základě důležitosti pořadí jednotlivých činností ve společnosti a člení se na **4 hlavní** (Strategie, Marketing a obchod, Nákup, Výroba – řízení zakázek) a **5 podpůrných** (Správa majetku, Lidské zdroje, Zajištění kvality služeb, IS/IT, Finance a controlling); specifikace je uvedena v Procesní mapě společnosti (obrázek č. 6).

Obrázek 6: Procesní mapa GEFOS a.s.



Zdroj: firemní materiály

Hlavní (z nichž jeden je považován za proces řídicí a to „Strategie“) a podpůrné procesy jsou stanoveny v Příručce ISŘ. Většina z nich je systematicky popsána v technicko-organizačních předpisech (TOP), které jsou vyznačeny v **procesních kartách**. Karty procesů systematicky definují poslání procesu včetně v něm obsažené dokumentace

a zajišťují tak efektivní řízení jednotlivých procesů. Jednotlivé procesní karty budou prezentovány při hodnocení úrovně řízení každého individuálního procesu.

Rozsah dokumentace integrovaného systému řízení je přehledně uspořádán v tabulce, která je členěna dle jednotlivých úrovní a na ně navazujících procesů (náhled je prezentován na obrázku č. 7). V každém z těchto procesů jsou uvedeny názvy dokumentů s upřesněním jejich platnosti a číselného označení revize. V rámci vytvoření příjemnějšího uživatelského prostředí byly k názvům dokumentů přiřazeny interaktivní odkazy, které propojují dokumenty se zdrojovým umístěním na serveru společnosti. Číselné označení dokumentů se odvíjí od sekvence procesů. První dvojčíslí značí pořadí procesu v hierarchii procesní mapy, druhé dvojčíslí určuje pořadí jednotlivých předpisů v procesu.

Obrázek 7: Přehled systémové dokumentace společnosti

Přehled systémové dokumentace GEFOS a.s. - HIEARCHICKÉ USPOŘÁDÁNÍ VČ. INTERAKTIVNÍCH ODKAZŮ			
		aktualizace ze dne:	16.2.2014
Hierarchy dokumentace	Název dokumentu s interaktivním odkazem	Přílohy	Poznámka
<i>I. úroveň</i>	Politika kvality, environmentu a BOZP		revidováno 4.2.2011
	Příručka integrovaného systému QMS - EMS - BOZP		rev.č.3, platnost od 1.6.2012
	Cíle společnosti II. pol. FY 2014 1.10.2013 31.3.2014		
	Cíle BOZP A EMS - FY 2014 INTEGRACE		
	hodnocení Cíle společnosti - I. pol. FY 2014		
	hodnocení Cíle BOZP A EMS - FY 2013 INTEGRACE		
<i>II. úroveň</i>			
01 Strategie	TOP 01 01 Tvorba ročního podnikatelského záměru (revize č. 0, platnost od 10.9.2012)	Přil. č. 1_Osнова Podnikatelského záměru	Přílohy jsou součástí předpisu
02 Marketing a obchod	TOP 02 01 Řízení obchodního případu ve službách (revize č. 0, platnost od 1.11.2012)	Diagram 1 - Příjem poptávky	
		Diagram 2 - Veřejná zakázka	
		Diagram 3 - Obchodní případ malý	
		Diagram 4 - Obchodní případ velký	
	Grafický manuál GEFOS, a.s.		Bez příloh
	TOP 02 02 Řízení obchodního případu v obchodním zastoupení		

Zdroj: firemní materiály

5.2 Rámcové hodnocení managementu procesů

Z úvodního přezkoumání je patrné, že identifikace procesů je přizpůsobená potřebám společnosti a její začlenění v systémové dokumentaci vykazuje princip systémového přístupu k managementu. Je možno konstatovat, že procesy jsou jasně identifikovány a je z nich patrná jejich logická návaznost a posloupnost. Na procesní mapu navazují karty procesů, které umožňují ucelený pohled na vlastní obsah činností v daném konkrétním procesu. Jsou zohledněny vstupy a výstupy, jež určují rozhraní mezi procesy, identifikovány byly rovněž měřitelné ukazatele. Rozhraní procesů je navrženo tak, aby bylo možné řídit tvorbu produktu (přidanou hodnotu) nezávazně na organizační strukturu. Změny organizační struktury se projeví pouze v příslušných maticích pravomocí a odpovědností pro jednotlivé procesy či jejich části.

Vlastníci procesů mají přesné vymezení jejich odpovědností a pravomocí, a to jak v rámci procesu, jehož obsahová náplň je konkretizována v navazující dokumentaci, tak v Popisech pracovních míst (dále jen „PPM“). Vzor PPM je v části „Popis vykonávané činnosti“ strukturován dle procesní mapy s ohledem na procesy, ve kterých daná pozice přispívá k dosažení záměrů organizace; lze tedy jednoznačně identifikovat míru participace každé jednotlivé funkce v procesním modelu.

5.3 Analýza procesů

Jak již bylo popsáno v bodě 5.1, každý proces je v obecné míře specifikován prostřednictvím Karty procesu, v níž jsou definovány základní atributy procesu včetně stručného popisu obsahové části. Důležitá je zejména specifikace navazující dokumentace, která tvoří bázi pro hodnocení procesů. Tyto karty budou prezentovány u každého jednotlivého procesu a další přezkoumání bude vycházet z požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2009. Základem koncepce managementu kvality jsou zároveň principy reprezentující trvalé hodnoty, na kterých management kvality staví. I tyto přístupy budou při hodnocení zohledněny a bude prověřeno jejich prosazení do života organizace.

5.3.1 Strategie

Proces Strategie má v systému managementu kvality charakter řídicího procesu. Jedná se o nezastupitelnou úlohu vrcholového vedení, které definuje základní cíle a směr, kterým se bude společnost do budoucna orientovat. Tvorba strategie je pro každou společnost velmi kreativní proces, který zahrnuje vytvoření vize, poslání a strategických cílů, na které navazují strategické operace. Jedná se o rozvojové aktivity, které směřují k naplnění poslání a vize firmy a ke splnění strategických cílů. Je pro ně také typické, že musí být neustále aktualizovány vzhledem k měnícím se podmínkám na trhu a potřebám společnosti. Strategické operace jsou realizovány formou dílčích procesů, které jsou specifikovány v následující Kartě procesu (tabulka č. 2).

Tabulka 2: Karta procesu Strategie

PROCES STRATEGIE	
CÍL PROCESU	VLASTNÍK PROCESU
Stanovení dlouhodobých a střednědobých cílů, způsobu jejich dosažení, vyhledávání příležitostí pro zlepšování společnosti a zvyšování její hodnoty.	Předseda představenstva
ZÁKAZNÍCI	Vlastník, zákazníci, další zainteresované strany (zaměstnanci).
VSTUP	Vize, změny v konkurenčním prostředí, požadavky vlastníka, požadavky zainteresovaných stran, marketingové studie (průzkum trhu), SWOT analýza
PROCES	Dlouhodobé plánování Střednědobé a krátkodobé plánování Řízení strategických projektů
VÝSTUP	Strategický plán (Podnikatelský záměr) Zhodnocení podnikatelských příležitostí Cíle kvality, environmentu a BOZP
MĚŘITELNÉ UKAZATELE	Naplnění strategického plánu (Podnikatelského záměru) Naplnění cílů kvality, environmentu a BOZP Naplnění střednědobých a krátkodobých plánů
DOKUMENTACE	Politika kvality, ekologie a BOZP Cíle společnosti (kvality) Cíle a programy v oblasti environmentu a BOZP TOP 01_01 Tvorba ročního Podnikatelského záměru

Zdroj: firemní materiály

Výše uvedené schéma ilustruje základní oblasti systému managementu kvality, ve kterých je nutná přímá angažovanost vrcholového vedení společnosti. Způsob deklarace strategických dokumentů uvnitř společnosti předurčuje, do jaké míry bude uveden systém v život. Je proto nezbytné, aby strategie a politika kvality byla promítnuta do konkrétních plánů a cílů, a aby management společnosti stanovil konkrétní odpovědnosti za plnění cílů a vymezil zaměstnancům adekvátní pravomoci.

Politika kvality, respektive Politika integrovaného systému řízení, (viz Příloha č. 2) se nachází na vnitřní síti a visí v sídle společnosti i na všech ostatních útvarech (což je pravidelně ověřováno společně s existencí Cílů společnosti na útvaru při interních auditech). Zároveň je dostupná na webu společnosti pro zákazníky a jiné zainteresované strany. Stanovuje se na 3 roky, přičemž může být revidována s ohledem na měnící se požadavky společnosti, zákazníků a situace na trhu.

Cíle společnosti (kvality) a cíle environmentu a BOZP jsou dostupné totožným způsobem vyjma prezentace na webových stránkách. Stanovují se v půlročních intervalech, s výjimkou Cílů environmentálních a BOZP, které jsou stanoveny na období jednoho fiskálního roku. Vedení společnosti s nimi prokazatelně seznamuje všechny podřízené zaměstnance, a to i po případné revizi dokumentu, zpracované v období platnosti stávajících cílů. Standardně je vydán informační e-mail a jak vyplývá z Organizačního řádu, všichni vedoucí zaměstnanci při nejbližší poradě útvaru zahrnou tuto informaci do programu jednání a zaměstnance s dokumentem seznámí, což je stvrzeno zápisem z porady. Stejně postupují v případě jakékoliv změny v řízené dokumentaci systému managementu kvality.

Podle obsahu jednotlivých cílů jsou určeni konkrétní zaměstnanci, kteří se podílejí na jejich zpracování a realizaci. Cíle jsou měřitelné, po skončení doby jejich platnosti manažer ISŘ odpovídá za jejich vyhodnocení, které předkládá předsedovi představenstva.

K důležitým oblastem aktivního přístupu patří i forma sdělování vlastních záměrů společnosti zaměstnancům i všem zainteresovaným stranám. V systému managementu

kvality se jedná o takzvané přerozdělování strategických dokumentů a jeho reálná podoba spočívá v rozpracování a konkretizaci politiky a cílů kvality až na nejnižší organizační prvky. Lze konstatovat, že tato provázanost je ve společnosti realizována.

Nad rámec středně a dlouhodobé strategické koncepce je v rámci plnění politiky a cílů kvality využito ročních Podnikatelských záměrů. Tento dokument, v rámci plánování v systému managementu kvality, sjednocuje další dílčí plány sloužící k řízení organizace. Jsou jimi plány personální, investiční, finanční (detailně rozpracované po jednotlivých účtech), cash – flow či plán marketingový, který je součástí následujícího procesu. Vstupem pro tvorbu Podnikatelského záměru (dále jen „PZ“) je stanovení předpokládaného objemu tržeb a výše požadovaného zisku (vyplývá ze strategie).

Obsahová část je konkretizována v dokumentu **TOP 01_01 Tvorba ročního Podnikatelského záměru**. Skládá se ze tří etap. Plánovací etapa vychází ze situační analýzy, která monitoruje vnitřní a vnější prostředí, ve kterém společnost podniká. Navazují cíle společnosti a strategie pro jejich dosažení, které jsou nedílnou součástí podnikatelského záměru. Vlastní realizace plánu odpovídá realizační etapě a měřením skutečně dosažených výsledků a jejich porovnání se standardy plánu se zabývá etapa kontrolní.

Po přezkoumání několika PZ jednotlivých útvarů lze za **příležitost ke zlepšení** spatřovat dva aspekty. Primárně se nedostatečným prvkem jeví oblast zpracování SWOT analýzy, která je začleněna v úvodu osnovy pro tvorbu PZ.

→ *Analýza SWOT má vysokou vypovídající schopnost, avšak nejsou učiněny žádné závěry či návrhy na opatření (preventivního či nápravného charakteru). V této podobě se jedná o tabulku s cennými informacemi a není zřejmé, jakým způsobem a kdo se jednotlivým stanoviskům dále věnuje. Zároveň, pokud hovoříme o systémovém přístupu a propojenosti jednotlivých procesů a z nich vyplývajících vazeb, bylo by žádoucí a bude **doporučeno** využít výstupů z těchto analýz pro Cíle kvality. A to buď formou rozšíření stávajících Cílů kvality anebo formou stanovení těchto cílů například do manažerských příslibů vedoucích*

pracovníků, jejichž odměňování by nemělo být závislé pouze na určitých finančních parametrech splnění plánu.

→ *Co se týče přidané hodnoty daného Cíle kvality, zejména ve sféře slabých stránek, hrozeb a příležitostí, **doporučuje se** specifikovat preventivní/nápravné opatření kvantifikovanou formou, která bude generovat měřitelný výstup a míra plnění cíle bude snadno identifikovatelná. V případě příležitostí by se jednalo o konkrétní krok/kroky, které budou realizovány pro vytipované příležitosti.*

Další oblastí, na kterou by management společnosti měl klást důraz, je kontinuální monitoring plánu. Je zjevné, že průběžné výsledky a operativní úkoly vztahující se k základním cílům PZ, jsou pravidelně (a prokazatelně) projednávány na měsíčních poradách všech útvarů napříč organizační strukturou. Některé z předpokladů začleněných do PZ se však nemusí postupem času ukázat jako správné a zde vyvstává potřeba přezkoumání a případná korekce PZ. Výše uvedený předpis vztahující se k procesu vyžaduje od vedoucích zaměstnanců předložení hodnotící zprávy s ohledem na stav plnění PZ po uplynutí půlroční platnosti dokumentu. Interní audity však toto aktuálně vyhodnotily za slabší stránku systému, protože tato povinnost nebyla promítnuta do praxe v uspokojivém stavu. Je možné, že vzhledem k průběžnému monitoringu týkajícího se faktorů ovlivňujících vnitřní i vnější prostředí společnosti a jeho pravidelného zaznamenávání v zápisech z porad útvarů, došlo v některých případech k opomenutí tohoto podstatného dílčího kroku v plánování.

→ *Proto se **doporučuje** přezkoumat a následně projednat zjištění auditu a identifikovat příležitost ke zlepšení vnitřní neefektivnosti.*

5.3.2 Marketing a obchod

Tento proces je ve společnosti charakterizován spojením dvou oblastí. Zatímco marketing se soustředí spíše na zkoumání trhu, vývoj a prodej odpovídajících výrobků (zboží) a služeb (včetně zavádění inovací) a působí na potřeby zákazníků v souladu se strategickými záměry společnosti, obchodní procesy na ně úzce navazují a realizují samotné obchodní vztahy se zákazníky a prodej.

Předmět činnosti vybrané organizace se člení na dvě části, a to na poskytování komplexních geodetických služeb a prodej a servis geodetických přístrojů. Proto je místy obsahová náplň procesní dokumentace přizpůsobená s ohledem na odlišné dílčí části procesu, jak je zřejmé z procesní karty (tabulka č. 3).

Tabulka 3: Karta procesu Marketing a obchod

PROCES MARKETINGU A OBCHODU	
CÍL PROCESU	VLASTNÍK PROCESU (včetně subprocesů)
<u>Marketing:</u> Analýza a modelace vývoje trhu v ČR, podpora prodeje služeb, neustálé zlepšování ve vazbě na zákazníka <u>Obchod:</u> Navýšení počtu zákazníků, efektivní uspokojení jejich potřeb	Obchodní ředitelé
ZÁKAZNÍCI	Marketing – vedení společnosti, vlastní útvary společnosti Obchod – zákazníci
VSTUP	Marketing – analýza podnikatelského prostředí, změny v konkurenčním prostředí, požadavky zainteresovaných stran, směr rozvoje technologií Obchod – poptávky zákazníků, analýza trhu (budoucího), informace o stávajících zákaznících, o stávajících volných kapacitách ve společnosti
PROCES	Marketing: Analýza trhu, zpracování a realizace Marketingového plánu, zjišťování spokojenosti zákazníků, definice produktů. Obchod: Přijímání poptávek a zpracování nabídek pro zákazníky, obchodní jednání, příprava realizace zakázky včetně monitoringu jejího průběhu, řešení případných reklamací a stížností zákazníků.
VÝSTUP	Marketing: Analýza trhu Analýza spokojenosti zákazníků, reference Propagace a reklama Podklady pro řízení zakázek Obchod: Nabídka, potvrzení objednávky
MĚŘITELNÉ UKAZATELE	Marketing: Plnění Marketingového plánu, záznamy do modulu

	CRM nebo INTUO Obchod: Počet obchodních případů Finanční objem obchodních případů Členění produktů podle komodit, segmentů
DOKUMENTACE	TOP 02_01 Řízení obchodního případu ve službách TOP 02_01 Řízení obchodního případu v obchodním zastoupení Leica Grafický manuál

Zdroj: firemní materiály

Systém managementu kvality definuje tyto aktivity jako „Procesy týkající se zákazníka“ a stanovuje rejstřík nezbytných předpokladů týkající se definování toho, kdo je pro organizaci zákazníkem a jak je realizováno systematické zkoumání a poznání požadavků zákazníků, realizované s podporou mnohých marketingových technik nebo i prostřednictvím přezkoumávání požadavků v poptávkách, respektive jiných forem informací přicházejících od zákazníků.

Tyto základní prvky jsou zohledněny v navazujících předpisech **TOP 02_01 a TOP 02_02 Řízení obchodního případu**, jejichž účelem je sjednocení postupů při přijímání, přidělování, zpracování a předávání podkladů týkající se všech obchodních případů procházejících firemní strukturou včetně určení způsobu realizace marketingových aktivit. A to jak v horizontálním (mezioblastním a mezidivizním), tak vertikálním (mezifunkčním) směru organizační struktury společnosti. V dokumentu jsou využity vývojové diagramy, které přehledně graficky znázorňují strukturu a sekvenci aktivit tvořících popisovaný proces.

V procesu jsou tvořeny následující typy analýz a přehledů:

- Statistika obchodních aktivit (počet aktivit dle zadavatele, typu a data aktivity, počet nabídek podle obchodníka a produktů, očekávané výnosy/zisk dle obchodníka apod.)
- Hodnocení segmentů, jejich podíl na tržbách; aktuální situace a výhled
- Plán výkonů po komoditách a produktech a jejich naplněnost
- SWOT analýza – segmenty

- Obraty v segmentech – plánované dle účastníků procesu
- Obraty v segmentech – detailní plnění dle skutečnosti (segment-obrat)
- Rozbor obchodní činnosti – grafický přehled
- Hodnocení spokojenosti zákazníků

V rámci plánování činností je každoročně zpracováván **Marketingový plán**, který ve svém úvodu sumarizuje členění a typy obchodních aktivit, stanovuje příležitosti v jednotlivých segmentech trhu a zabývá se produktovou skladbou s vazbou na cenotvorbu, uplatnění na trhu či řízenou diverzifikací produktového portfolia.

Obsahová náplň se liší dle zaměření konkrétní oblasti (divize); ve službách jde o dva směry činností, a to inženýrskou geodézii a geoinformatiku, z nichž každá oblast vyžaduje rozdílný přístup v rámci řízení marketingového i prodejního úsilí.

Pro evidenci komunikace se zákazníky a tvorbu marketingově-obchodních rozborů jsou ve společnosti využívány dva nástroje. Jedná se o **modul CRM** v informačním systému Helios a **software INTUO** (informační systém nahrazující tzv. CRM – Customer Relationship Management). První ze jmenovaných nástrojů využíval původně úsek služeb (Oblast Sever, Oblast Jih), druhý nástroj vyhovuje lépe potřebám úseku prodeje zboží (Oblast Leica). Po technických problémech s připojením na server centrály se poměrně nedávno rozhodla i Oblast Jih využít pro své aktivity software Intuo.

Přezkoumány byly oba nástroje, respektive způsob jejich využívání s ohledem na cíle společnosti. Společné pro oba systémy je shromažďování informací o zákaznících (databáze), potencionálních příležitostech a evidence obchodních případů na straně jedné a reporting vztahující se k procesu a jeho hodnocení na straně druhé.

Praktické činnosti v **modulu CRM** (využívaný Oblastí Sever) jsou definovány v manuálu, který zpracoval obchodní ředitel Oblasti a řídí se jím všichni zaměstnanci, kteří se více či méně podílejí na aktivitách tohoto procesu. Slabší stránkou se však jeví neúplnost evidence obchodních případů, jelikož modul CRM není propojen s Evidencí zakázek, kterou využívá výrobní sféra. Existuje zde závislost na míře spolupráce mezi útvarem obchodu a marketingu (dále jen „ÚOM“) a jednotlivými výrobními útvary.

Pokud nastane případ, že chybí data z výroby, v konečném důsledku může docházet ke zkreslení přehledů či analýz a relevantní budou tedy pouze reporty vztahující se přímo k činnosti ÚOM.

→ *Návrhem na opatření se jeví stanovení odpovědností za kontrolu naplňování databáze s ohledem na výrobní data, a to formou rozšíření pracovních úkolů či cílů zaměstnanců ÚOM. Vhodné by bylo rovněž pořizování záznamů těchto aktivit do zápisů z porad útvaru.*

Software INTUO je již několik let hojně využíván ve sféře prodeje zboží, kde se jeho uplatnění osvědčilo v rychlém a efektivním plnění požadavků zákazníků. Oblast Jih je ve fázi počátečního využívání dat a nastavení tvorby jednotlivých reportů. Charakter výstupních reportů má stejnou přidanou hodnotu v obou nástrojích týkajících se procesu, avšak každý systém pracuje na odlišném principu a proto je nutné dbát na specifikaci jednotných přehledů.

→ *Výše uvedený návrh na opatření lze **doporučit** i tomuto organizačnímu útvaru, protože se s největší pravděpodobností bude potýkat se stejným negativním prvkem s ohledem na potenciální zkreslenost určitých reportů.*

→ *Nezbytné bude dále vytvoření koncepčního manuálu neboli postupu pro využití dat v systému, a to včetně specifikace generovaných reportů s uvedením periody jejich tvorby a odpovědností za jejich zpracování a hodnocení.*

→ *Následovat by mělo propojení této koncepce s výrobou, tj. sdílení dat a informací mezi ÚOM a výrobními středisky. Účelem této spolupráce a využívání jednotného systému je zejména strategické plánování s ohledem na požadavky zákazníků, ptažmo trhu, na straně jedné a tvorba budoucí predikce – konkrétního a reálného výhledu na plnění celé Oblasti na straně druhé.*

5.3.3 Nákup

Veškeré aktivity managementu zdrojů, ať už jde o finanční, lidské či v tomto případě materiální, se neobejdou bez plánování, uvolňování potřebných zdrojů a poté

i systematickém přezkoumávání toho, jak jednotlivé organizační jednotky s přidělenými zdroji nakládají.

Pro účinnou výkonnost organizace je proto nezbytné včasné, efektivní a přesné identifikování potřeb a specifikací nakupovaných produktů, hodnocení nákladů na nakupovaný produkt s ohledem na jeho účelnost, cenu a dodání a v neposlední řadě, norma ISO 9001 ukládá povinnost hodnocení a výběru dodavatele podle jeho schopnosti dodávat produkt v souladu s požadavky organizace.

Tabulka 4: Karta procesu Nákup

PROCES NÁKUPU	
CÍL PROCESU	VLASTNÍK PROCESU
Efektivním nákupem materiálu a služeb zabezpečit potřeby společnosti a zajistit optimální převzetí a dostupnost nakoupeného zboží a služeb s minimálními náklady.	Ředitelé oblastí
ZÁKAZNÍCI	Hlavní a podpůrné procesy
VSTUP	Finanční plán, Požadavek na nákup, Nabídka
PROCES	Výběr a hodnocení dodavatele Nákup materiálu nebo služeb (obchodní jednání) Reklamacie vůči dodavatelům
VÝSTUP	Kvalitní materiál nebo služba v čase a místě Smlouva (smluvní vztah) Seznam dodavatelů Záznamy z reklamačního řízení (vyřešené reklamacie)
MĚRITELNÉ UKAZATELE	Hodnocení dodavatelů Hodnocení počtu reklamací
DOKUMENTACE	Příručka ISŘ

Zdroj: firemní materiály

Ve vybrané organizaci je proces nákupu, jehož procesní karta je uvedena v tabulce č. 4, rozdělen na pět typů v návaznosti na velikost investic a vlivu na kvalitu poskytovaných služeb. Prvním typem nákupu je pořízení spotřebního **materiálu**, který souvisí s realizací výroby, administrativní činností, marketingovou a PR činností, nákupem pracovních a ochranných pomůcek nebo nákupem drobného hmotného majetku materiálové povahy do 1.000,- Kč.

Nákup **majetku** zahrnuje vše, co má dlouhodobý charakter s dobou použitelnosti delší jak 1 rok. Nákup je řízen dle Finančního plánu společnosti.

Třetím typem je nákup **služeb** a týká se služeb spojených s nájmem, opravou a údržbou majetku, provozem služebních automobilů, reklamních či finančních služeb.

Nákup **zboží** je úzce propojen s předmětem činnosti úseku prodeje a servisu zboží (obchodní zastoupení Leica). Popisem dílčích činností, které se úzce prolínají napříč dvěma procesy, se zabývá samostatný předpis TOP 02_02 Řízení obchodního případu v obchodním zastoupení Leica (začleněný do procesu Marketing a Obchod).

Posledním typ je zaměřen na **subdodavatelské práce**, který mají značný vliv na kvalitu služeb poskytovaných zákazníkům společnosti.

Výběr a hodnocení dodavatelů a subdodavatelů je posuzováno dle předem stanovených kritérií a vlastní **hodnocení dodavatelů** probíhá periodicky 1x ročně; hlavními aspekty posouzení je kvalita služeb, finanční hodnocení odběru subdodávek (vůči celkové hodnotě zakázky), rychlost dodání (realizace) a plnění termínu.

Monitoring procesu je realizován prostřednictvím průběžného sledování jak Finančního, tak Investičního plánu. Investiční plán má charakter strategického dokumentu, ze kterého je dále vycházeno při sestavování plánu Finančního, kde je výše plánovaných prostředků na nákup začleněna do odpovídajících účtů. Plnění obou plánů je jedním z pevných bodů programu měsíčního zasedání představenstva společnosti.

→ Závěrem lze **doporučit** přezkoumání procesu s ohledem na jeho strukturovaný popis. Vzhledem ke skutečnosti, že vedení společnosti se chce zaměřit na zefektivnění řízené dokumentace integrovaného systému řízení s vazbou na její lepší přehlednost a příjemnější uživatelské prostředí, návrh na vytvoření jednotlivých předpisů pro každý dílčí typ nákupu by se nejevil jako optimální. Z tohoto důvodu je nezbytně nutné dopravovat popis procesu jak v Příručce ISŘ, tak v Kartě procesu, která například v rámci svého vstupu nezahrnuje zmiňovaný Investiční plán. Měřitelné ukazatele procesu by rovněž bylo vhodné optimalizovat s ohledem na skutečně tvořené přehledy monitorující efektivitu

a finanční průběh vynaložených zdrojů. Uvést by bylo možné sledování nákladů na provoz automobilů (náklady na 1 km), nákladů na m² pronajaté plochy včetně členění po regionech či náklady za reklamní činnost (nákup služeb).

→ Toto doporučení zároveň souvisí s propojeností systému, respektive jednotlivých vazeb. Zde není zcela zohledněna provázanost s procesem Strategie.

5.3.4 Výroba – řízení zakázek

Organizace musí, v podmínkách systému managementu kvality, plánovat a realizovat výrobu a poskytování služeb za řízených podmínek. Rozhodující část operativního managementu je soustředěna na vlastní proces, tj. v podmínkách vybrané organizace na proces poskytování komplexních služeb v oblasti geodézie (dílčími činnostmi v procesu prodeje a servisu zeměměřických přístrojů se zabývá proces Marketing a obchod). Aby byl splněn předpoklad řízeného procesu, je nezbytné vytvoření stabilních podmínek pro plynulý průběh procesu poskytování služeb, který zahrnuje dostupnost informací popisujících znaky produktu, dostupnost pracovních instrukcí, použití vhodného zařízení, uplatňování monitoringu, měření a vytvoření podmínek pro neustálé zlepšování v procesu a minimalizace ztrát spojených s výskytem neshodných výrobků v procesu i u zákazníka (vazba na identifikaci a sledovatelnost dílčích částí procesu). Základní atributy procesu jsou prezentovány v následující tabulce č. 5.

Tabulka 5: Karta procesu Výroba – řízení zakázek

PROCES VÝROBA – ŘÍZENÍ ZAKÁZEK	
CÍL PROCESU	VLASTNÍK PROCESU
Poskytovat kvalitní služby v místě a čase.	Ředitelé oblastí, ředitelé divizí, vedoucí středisek
ZÁKAZNÍCI	Odběratelé
VSTUP	Objednávky, SOD, dokumentace obchodního či technického rázu, Zakázkový list, materiálové zdroje
PROCES	Vývojový diagram procesu (Přidělení zakázky, přípravné práce, vlastní realizace, protokolární předání díla, uložení dokumentace, zálohování, fakturace), Zpracování zakázky (zakázkový list, evidence provádění zakázky, dokumentace zakázky)
VÝSTUP	Technická zpráva Předávací protokol

	Dodací list Specifikace prací
MĚRITELNÉ UKAZATELE	Evidence zakázek (objemy, nabídkové a realizační ceny, termíny, procenta mezd na zakázce (výstupy z procesu controlling), plnění za jednotlivé měsíce – odhad, rozpracovanost, subdodávky, mzdy, fakturace) Záznamy o reklamacích (protokol o neshodném produktu, podklady pro uplatnění pojistného případu) Porovnání Podnikatelského záměru s vazbou na plán x skutečnost
DOKUMENTACE	TOP 04_01 Výroba – řízení zakázek Pracovní postupy – technická podpora TOP 04_02 Řízení procesu servisní zakázky

Zdroj: firemní materiály

Operativní management kvality je ve společnosti chápán jako stěžejní proces v úseku služeb, vzhledem k přidané hodnotě, kterou společností přináší. Stabilní úroveň požadované kvality nabízených služeb je nutným předpokladem ekonomické úspěšnosti společnosti.

Proces řízení zakázek je specifikován v technicko-organizačním předpisu **TOP 04_01 Výroba – řízení zakázek**. Jeho účelem je definování základních pravidel směřujících k efektivní a koordinované realizaci zakázek. Zpracování zakázek se skládá z dílčích procesů, z nichž se každá jednotlivá činnost v určité míře podílí na výsledné kvalitě produktu, tedy poskytnuté služby. Je proto nezbytné věnovat dostatečnou pozornost každé etapě zakázky. K tomuto bývá standardně využito tzv. Plán kvality, který obsahuje určení způsobu, jak budou dílčí činnosti v průběhu zakázky provedeny z hlediska zajištění kvality. Zde k tomuto účelu slouží **Zakázkový list**, který je vedoucím útvaru předáván do výroby, respektive příslušnému projektovému manažerovi, oproti podpisu. Nad rámec určení odpovědností a základních informací vztahujících se k zakázce s vazbou na termín, vstupní data, navržené technické řešení a další specifické informace, eviduje Zakázkový list i osoby pracující na zakázce, a to jak z důvodu řízení kvality (každý zaměstnanec svým podpisem stvrzuje, že rozumí zadání zakázky), tak s vazbou na záznam o pracovních hodinách zaměstnanců, kteří standardně realizují více zakázek najednou z hlediska jejich časové či technické náročnosti. Evidování

pracovních hodin na zakázkách je nezbytné i z důvodu monitoringu nákladovosti a tedy výsledné ziskovosti zakázek. K tomuto účelu slouží i poslední část Zakázkového listu, kdy po ukončení zakázky dochází k jejímu vyhodnocení. Zde je zřejmé propojení s procesem Finance a controlling, který poskytuje jak průběžné, tak výsledné ekonomické hodnocení realizovaných zakázek.

Mimo jiné lze zmínit přímou prezentaci uplatnění „Modelu procesních nákladů“, reprezentující celkové prostředky na realizaci určitého procesu. A to jak s ohledem na tzv. výdaje na shodu, tj. celkové výdaje na přeměnu vstupů na výstupy v určitém procesu, tak výdaje na neshodu, což jsou ztráty způsobené vznikem neshod v rámci daného procesu.

Průběh procesu je velmi přehledně definován s grafickou pomocí vývojového diagramu, který popisuje jednotlivé úkony v každé dílčí etapě zakázky – od přidělení zakázky, po přípravné práce, vlastní realizaci, protokolární předání díla a fakturaci až po uložení dokumentace a zálohování dat. Značný důraz je kladen na formu dokumentace zakázky. Každá zakázka má svou složku na serveru společnosti a je označena pořadovým číslem zakázky dle Evidence zakázek a stručným názvem zakázky. V adresáři zakázky jsou vždy vytvořeny složky 1 – 5 (agenda/vstupní data/zpracování/výstupní data/různé), z nichž každá se dále větví dle schéma zakázky. Obecné zásady pro jednotnou evidenci dat jsou nedílnou součástí výše uvedeného předpisu.

Identifikace a sledovatelnost produktu je zabezpečena prostřednictvím informací plynoucích z **Evidence zakázek**. Jde o centrálně využívaný soubor vytvořený v MS Excel, který sumarizuje jak vstupní data plynoucí z procesu Marketing a obchod, tak data průběžná, která odpovídají měnícím se požadavkům zákazníků či ekonomickým údajům s vazbou na monitoring plánu obratu a objemu mezd na zakázce. Ekonomicky je produkt sledován ve vnitropodnikovém účetnictví v měsíčních výsledovkách společnosti. Po ukončení zakázky dochází k jejímu celkovému vyhodnocení a vedoucí jednotlivých útvarů mají veškerá relevantní data, která si do této evidence doplňují a následně z nich vycházejí v případě dalších rozborů s vazbou na ziskovost jednotlivých komodit, neboli produktového členění. Jinými slovy, tato data jsou zpětně

využívána v procesu Strategie při tvorbě Podnikatelských záměrů pro nadcházející období, kterým musí nutně předcházet vyhodnocení PZ období minulého.

Proces je systematicky prověřován při interních auditech, které standardně porovnávají dokumentované postupy s reálným stavem tak, aby bylo možné co nejpřesněji identifikovat odchylky od systému a poskytnout podnět pro příležitost ke zlepšení.

Závěry plynoucí z objektivního hodnocení tohoto procesu hovoří nejčastěji o nedostatečném uplatňování Zakázkových listů s ohledem na jejich obsahovou náplň. Příčina tohoto nálezu tkví jednak ve skutečnosti, že odpovědní zaměstnanci primárně využívají zmiňované Evidence zakázek a s ním spojeným výkaznictvím z procesu Finance a controlling, což považují za dostatečné a zcela vyhovující nástroje pro řízení zakázky. Dále je zde problematika objemu dané zakázky neboli malé a velké zakázky, ke kterým bývá, v některých případech, přistupováno odlišně. U zakázek menšího charakteru dochází často k rozdílnému způsobu jejich ekonomického sledování, a to z toho důvodu, že účetní systém nastaví tzv. nadřazenou zakázku a na ní navazují související zakázky menšího charakteru. Pro proces, který ročně generuje stovky zakázek a značná část z nich na sebe navazuje, to znamená zjednodušené řízení a snažší evidenci zakázek menšího charakteru. Ekonomické sledování této zakázky je však už náročnější s ohledem na vyjadřování příslušnosti jednotlivých druhů nákladů v rámci zakázky a je na individuálním posouzení vedoucího útvaru, zda bude analyzovat projekt detailněji. Monitoring průběhu zakázky je dále konzultován při operativních schůzkách projektových týmů, což je nevyhnutelné v rámci ověřování shody dílčích částí realizované zakázky, avšak je otázkou, do jaké míry je zde využit koncepční přístup.

→ *V tomto kontextu je však potřeba dbát značný zřetel na fakt, že každá zakázka, bez ohledu na její objem, nese stejná rizika při jejím zpracování. Zároveň má stejné požadavky na kvalitu odevzdané práce, a proto přeskokování nebo podceňování důležitých systematických postupů v procesu (zde s ohledem na slabší stránku ve využití obsahové části Zakázkového listu), může mít ve skutečnosti opačný efekt. Z toho důvodu se doporučuje zvýšené úsilí ve výcviku zaměstnanců v systému managementu kvality s vazbou na systémový přístup.*

5.3.5 Správa majetku

První podpůrný proces se zabývá stanovením jednotných pravidel pro zajištění evidence majetku, přičemž může jít o majetek investičního charakteru, pronajatý majetek (leasing) nebo majetek materiálové povahy (operativní evidence).

Primárně se tento proces zabývá protokolárně řízenou správou majetku v účetní evidenci, pro kterou jsou, z hlediska charakteru pohybu majetku, využity jednotlivé formuláře specifikované ve vstupech do procesu, jak vyplývá z procesní karty uvedené v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Karta procesu Správa majetku

SPRÁVA MAJETKU	
CÍL PROCESU	VLASTNÍK PROCESU
Efektivním a koordinovaným způsobem pořizovat a udržovat výrobní prostředky nutné pro realizaci služeb.	Hlavní účetní
ZÁKAZNÍCI	Zaměstnanci
VSTUP	Protokol o pořízení/převodu/vyřazení majetku Doklad o likvidaci
PROCES	Evidence majetku Inventura majetku Škodní komise
VÝSTUP	Inventární seznamy Zápis z inventární komise Zápis ze škodní komise
MĚŘITELNÉ UKAZATELE	Přehled majetku (investic)
DOKUMENTACE	TOP 05_01 Evidence majetku

Zdroj: firemní materiály

Mezi každoročně opakované činnosti související s ukončením účetního období a přípravou na účetní závěrku patří inventarizace majetku, jejímž účelem je dosažení plného souladu údajů o stavu majetku v účetnictví s jeho skutečným stavem.

S ohledem na zjištěné skutečnosti, konkrétně v případě ztráty nebo poškození majetku, a to i v průběhu účetního období, je svolána škodní komise. Komisi svolává její předseda na základě písemného oznámení o škodě na majetku společnosti, který obdrží

od vedoucího útvaru. Následně je komisí vzniklá škoda posouzena a je rozhodnuto o výši náhrady škody.

S ohledem na principy systémového managementu kvality jde o systematické přezkoumávání toho, jak jednotlivé organizační jednotky s přidělenými zdroji nakládají.

5.3.6 Lidské zdroje

Není sporu o tom, že převážná část organizací si již uvědomuje skutečnost, že právě znalosti zaměstnanců a jejich aktivita jsou dnes považovány za nejcennější kapitál. Lze rovněž konstatovat, že podniková kultura je synergickým zobrazením dosažené systémové úrovně podnikové filosofie a strategie, ze které se dá usuzovat funkčnost a stabilita společnosti.

Vedoucí pracovníci analyzované společnosti se snaží vytvářet prostředí, které povzbuzuje zapojování a rozvoj zaměstnanců například formou:

- ✓ zajišťování průběžného výcviku a plánování kariéry,
- ✓ určování odpovědností a pravomocí zaměstnanců,
- ✓ hodnocením, oceňováním a odměňováním a
- ✓ podporováním otevřeného, oboustranného toku informací.

Aktuálně společnost eviduje cca 153 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Detailní rozbor dle jednotlivých Oblastí je popsán níže v tabulce č. 7:

Tabulka 7: Počty zaměstnanců dle organizační struktury

		Plán				Skutečnost				
Útvar		č.útvary	HPP/plán		Dohody/plán		HPP/ skutečnost		Dohody/ skutečnost	
Správa		190	5		4		5		1	
Oblast SEVER	Divize Praha	191	39	55	3	4	39	55	3	15
	Divize MORAVA	194	16		1		16	12		
Oblast JIH		192	82		15		85		14	
Oblast Obchod LEICA		193	11		2		9		0	
stav k 31. 3. 2014		Celkem	153		25		154		30	

Zdroj: firemní materiály

Proces Lidské zdroje je ve společnosti chápán jako klíčový prvek v souvislosti s budováním a rozvojem systému kvality, a proto vedení společnosti věnuje způsobu jeho řízení značnou pozornost. Rámec a struktura dokumentace procesu je uvedena v tabulce č. 8.

Tabulka 8: Karta procesu Lidské zdroje

LIDSKÉ ZDROJE	
CÍL PROCESU	VLASTNÍK PROCESU
Zajistit kvalifikované a motivované zaměstnance	HR manažer
ZÁKAZNÍCI	Zaměstnanci
VSTUP	Požadavky na zaměstnance, Personální plán
PROCES	Výběr, přijímání a výstup zaměstnanců Zvyšování kvalifikace Hodnocení zaměstnanců
VÝSTUP	Motivovaný, kvalifikovaný zaměstnanec Plán školení Evidence dat o zaměstnanci (osobní složka)
MĚŘITELNÉ UKAZATELE	Přehled nákladů na vzdělávání Přehled mezd Vyhodnocení plánu školení x skutečně realizovaných školení a výcviků Hodnotící pohovory
DOKUMENTACE	TOP 06_01 - Pravidla odměňování a zaměstnanecké výhody TOP 06_02 - Zabezpečení lidských zdrojů TOP 06_03 - Řízení BOZP a prevence rizik TOP 06_04 - Poskytování OOPP TOP 06_08 - Pracovní řád TOP 06_09 - Organizační řád TOP 06_10 - Podpisový řád TOP 06_11 - Katalog pracovních míst Registr rizik BOZP

Zdroj: firemní materiály

Stěžejním dokumentem procesu je předpis **TOP 06_02 Zabezpečení lidských zdrojů**, který popisuje celkovou personální práci ve společnosti. Proces vychází z personálního plánování, jehož smyslem je především určit, jaké lidské zdroje bude organizace potřebovat a kde je získá – zda z vnitřních zdrojů nebo z vnějších, případně jaká bude vazba na vzdělávání, školení a rozvoj zaměstnanců. **Personální plán** tedy tvoří bázi pro následné **získávání, výběr a přijímání zaměstnanců**.

Pro stanovení kritérií k výběru vhodného kandidáta je využíván Katalog pracovních míst, respektive popis pracovního místa. Pro výběr vhodných kandidátů jsou využívány jak zdroje interní (ve spolupráci s vedoucími pracovníky lze vytipovat vhodného kandidáta z řad zaměstnanců nebo dochází k internímu vyhlášení konkursního řízení), tak zdroje externí, kde je využito personální inzerce na pracovních serverech nebo novinových denících a spolupráce s personálními agenturami či Úřady práce. Společnost zároveň spolupracuje se středními a vysokými školami geodetického zaměření.

Za pravidelné **hodnocení zaměstnanců** odpovídají vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení. Hodnocení provádí přímý nadřízený zaměstnanec a je realizováno minimálně 1x ročně. Cílem hodnocení zaměstnance je zejména:

- ✓ posoudit úroveň a kvalitu jeho osobnosti,
- ✓ upozornit jej na chyby a vyzdvihnout přednosti a
- ✓ získat obraz o jeho vývoji a perspektivách.

Hodnocení zaměstnanců má stanovené termíny v technicko-organizačním předpisu včetně koordinace s personálním útvarem. Je zaznamenáno ve formuláři, který se člení na dvě části, z čehož první část je zaměřena pouze na přípravu hodnoceného s vazbou na sebehodnocení, druhou část vyplňuje přímý nadřízený. Vyjma bodového a slovního hodnocení dle nastavených kritérií je zohledněn i požadavek na formu vzdělávání a to včetně rámcového termínu a předpokládaných nákladů. Výstupy z hodnotících pohovorů se poté stávají podkladem pro tvorbu Personálního plánu.

→ *Byť tato forma dílčího procesu prochází neustálým vývojem s ohledem na nalezení co nejefektivnějšího způsobu motivace zaměstnanců k realizaci cílů společnosti, jsou personální manažerkou identifikovány určité nedostatky v implementaci systému hodnocení. Bariéry efektivního výstupu tkví především ve způsobu přístupu ze stran některých vedoucích pracovníků, pro které je tato každoroční činnost nepopulární či obtížná a následkem toho realizace procesu vykazuje stále místy formální charakter s absencí přidané hodnoty pro zaměstnance i společnost. Proto se zde jako přínosné jeví **doporučení** provedení mimořádného výcviku (tréninku) vedoucích zaměstnanců v termínu blížících se*

hodnotících pohovorů. V optimálním případě realizovaného osobně personální manažerkou.

Vzdělávání zaměstnanců, jejich doškolování a udržování odborné kvalifikace, je ve společnosti věnována nemalá pozornost. Klíčovými aktivitami vzdělávání jsou především soft skills, obchodní a komunikační dovednosti, manažerské kurzy, IT kurzy, jazykové a právní kurzy na straně jedné a sledování trendů a rozvoje geodetických činností v různých oblastech specializované geodézie, katastrálních map, 3D scanování apod. na straně druhé. Vynaložené finanční prostředky v předchozím fiskálním roce činily v součtu za celou společnost 405.025,- Kč.

Co se týče vlastní realizace vzdělávání, ve společnosti se člení na pravidelné a nepravidelné. Pravidelné povinné školení je zaměřeno na:

- ✓ bezpečnost práce a požární ochranu, technickou přípravu geodetů a výcvik a periodické školení v oblasti kvality, respektive integrovaného systému řízení (ISŘ).

Tyto oblasti školení jsou zároveň definovány v „Plánu přípravy a výcviku“, který je pevně stanoven. Vyjma výcviku v ISŘ, je plánování, koordinace i vlastní zajištění v kompetenci personální manažerky a technického ředitele. V oblasti kvality je s periodou 1x ročně vyhlášen „Program ročního školení v QMS, EMS a OHSAS“ a činnosti jsou zajišťovány manažerem ISŘ.

Nepřavidelné nepovinné vzdělávání zajišťuje společnost u těch zaměstnanců, kde to z hlediska požadavků na jejich odborné znalosti a dovednosti považuje za nezbytné či doporučující pro zvýšení efektivnosti výsledků jejich práce či řízení obecně.

Následně je zpracován **Plán vzdělávání** v software IS Helios Orange, konkrétně v modulu Mzdy a personalistika, a to v souladu s požadavky, respektive výstupy z hodnotících pohovorů. Tento plán je nadále aktualizován dle absolvovaných školení a poté vyhodnocen s vazbou na naplněnost plánu a jeho finančního rozpětí.

Z hlediska **zabezpečení informovanosti zaměstnanců** s vazbou na základní dokumenty v procesu managementu kvality, podepisují nově přijímaní zaměstnanci

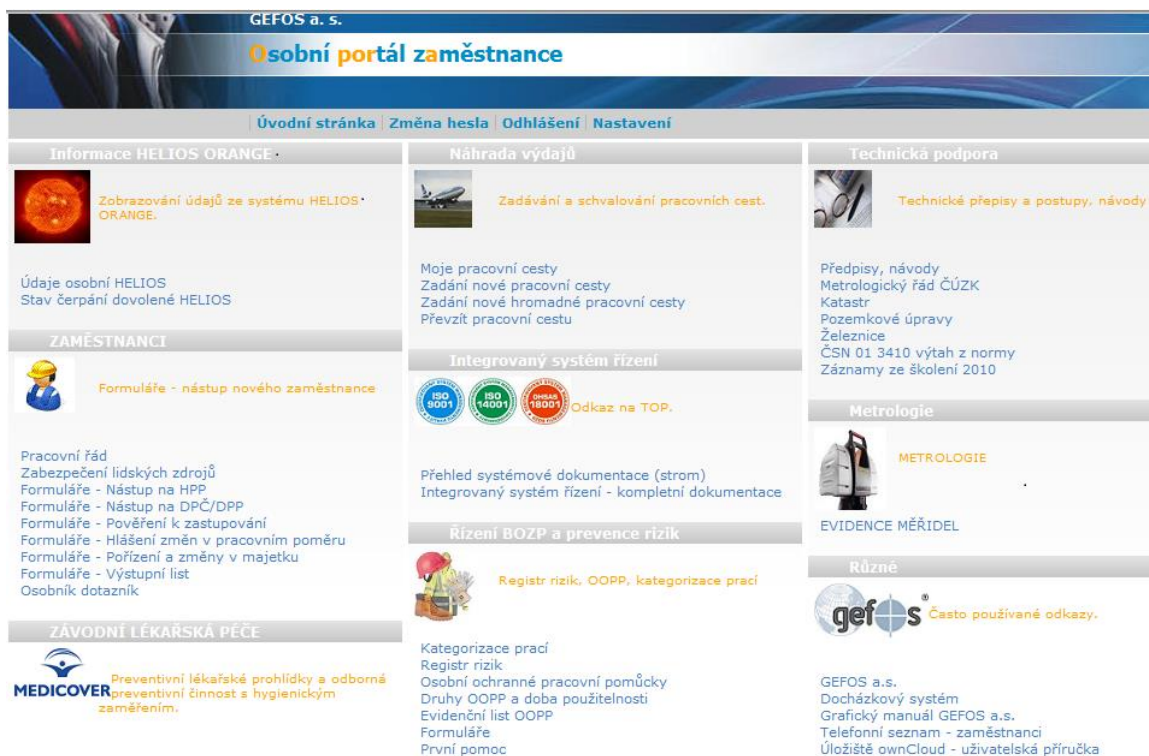
„Prohlášení o seznámení s interními předpisy“. Jedná se o seznámení se například s Politikou a Cíli společnosti, Organizačním, Podpisovým či Pracovním řádem nebo Pravidly odměňování.

Nedílnou součástí procesu Lidské zdroje tvoří internetový portál OPORTA. Jde o **osobní portál zaměstnanců**, ke kterému obdržel každý zaměstnanec svá přístupová práva a uživatelské role jsou přiřazovány dle pozic v organizační struktuře společnosti. Oblasti využití jsou následující:

- ✓ Pracovní výkaz – zpracování docházky
- ✓ Zadávání pracovních cest – cestovní příkaz; modul umožňuje zadávat a plánovat pracovní cesty, a to jak tuzemské, tak zahraniční. Jednotlivé cesty lze evidovat s náklady na ubytování, parkovné apod. Zároveň zde funguje schvalování cest, tzn., že zaměstnanec si cestu naplánuje, zadá parametry týkající se účelu cesty, termínu a případně další specifikace a odešle přímému nadřízenému, který mu cestu odsouhlasí. Základní přínos spočívá v razantní úspoře času a následné administrativy.
- ✓ Informační kanál nejčastěji používaných pracovních formulářů a dokumentů – má povahu intranetu a jeho podstatou je sdílení informací v organizaci. Pro oblast vzdělávání je podstatný adresář „Technická podpora“ obsahující veškeré potřebné informace z oblasti geodézie včetně záznamů z již realizovaných interních školení technické povahy.

V rámci zefektivnění přístupu zaměstnanců k systémové dokumentaci byl do aplikace včleněn adresář „Integrovaný systém řízení“, který byl pouze propojen s již existujícím adresářem na serveru společnosti. Postupné zachycování zpětných vazeb od zaměstnanců, kteří si přáli výtah nejvíce používaných předpisů či formulářů z obsáhlé hierarchie systémové dokumentace, vyústilo ve vytvoření dalších adresářů s již konkrétními dokumenty (viz obrázek č. 8).

Obrázek 8: Osobní portál zaměstnanců OPORA



Zdroj: autorka

5.3.7 Zajištění kvality služeb

Procesní karta tohoto procesu, uvedená v tabulce č. 9, sdružuje povinně dokumentované postupy systému managementu kvality, respektive integrovaného systému řízení, které vyplývají z požadavků příslušných norem uvedených ve vstupu do procesu.

Tabulka 9: Karta procesu Zajištění kvality služeb

ZAJIŠTĚNÍ KVALITY SLUŽEB	
CÍL PROCESU	VLASTNÍK PROCESU
Zajistit kvalitu služeb systémovými nástroji systému řízení kvality, environmentu a BOZP	Představitel vedení pro integrovaný systém řízení (dále jen „ISŘ“) QMS/EMS/BOZP
ZÁKAZNÍCI	Ostatní procesy, zaměstnanci, zákazníci.
VSTUP	Politika a Cíle ISŘ, požadavky zákazníků, legislativy ČSN EN ISO 9001:2009, 14001:2005 a OHSAS 18001:2008
PROCES	Překoumání ISŘ vedením (kontrola managementu kvality, environmentu a BOZP), řízení vnitřních

	neshod, nápravná a preventivní opatření, řízení dokumentace a záznamů, interní audit a metrologie
VÝSTUP	Kvalitně provedené služby Aktuální dokumentace na správném místě a čase Zlepšování systému řízení kvality
MĚŘITELNÉ UKAZATELE	Včasně a kvalitní předání zakázky, včasné zjištění a vypořádání interních neshod, efektivní řízení dokumentů a záznamů, seznam měřidel v metrologii.
DOKUMENTACE	TOP 07-01 Řízení dokumentů TOP 07-02 Řízení záznamů TOP 07-03 Audit QMS, EMS, BOZP TOP 07-04 Řízení opatření k nápravě a preventivního opatření TOP 07-05 Řízení neshodného produktu TOP 07-06 Řízení činností s environmentálními aspekty TOP 07-07 Metrologický řád Program ročních interních auditů QMS, EMS a BOZP Program ročního výcviku v QMS, EMS a BOZP Registr environmentálních aspektů a dopadů Registr právních a jiných požadavků Hodnocení souladu s právními a jinými požadavky Prohlášení o rizicích GEFOS a.s.

Zdroj: firemní materiály

Oblast řízení dokumentace ve společnosti byla prezentována v bodu 4.4 Požadavky na dokumentaci a dále v bodu 5.1 Základní procesy a jejich vzájemné vymezení. Účelem prvních dvou předpisů uvedených v procesní kartě je stanovení zásad s ohledem na tvorbu, připomínkování, schvalování, publikování, distribuci, uchovávání a revidování dokumentů a záznamů v integrovaném systému managementu. V rámci zobrazení posloupnosti a vzájemné návaznosti všech navazujících kroků je i zde využit vývojový diagram.

Přezkoumávání systému managementu a formu jeho realizace vymezuje bod 4.5.3 této práce. Program **interních auditů** je zpracován na období jednoho fiskálního roku a je sestaven tak, aby činnost všech oblastí integrovaného systému managementu, respektive všech procesů, byla prověřena minimálně 1x ročně. O průběhu, výsledcích a vyhodnocení auditu informují interní auditoři manažera ISŘ (v případě, že audity nerealizuje sám), který informace předává představiteli vedení za účelem projednání

tohoto prvku na zasedání představenstva společnosti. Výstup z těchto forem **činností zlepšování** v procesním řízení má formu doporučení z auditů, stanovení odpovídajícího nápravného opatření v případě zjištěné neshody či návrhu na opatření preventivního charakteru v situaci, kdy je zaznamenáno zvýšené riziko výskytu potenciálních neshod v procesu. Preventivní přístup s vazbou na činnost zlepšování mnohdy souvisí se změnami podmínek trhu a následné potřebě přizpůsobit se nejnovějším trendům v oblasti technologií či specifických procesů přinášejících společnosti vyšší přidanou hodnotu (aktuálně lze uvést probíhající certifikaci u Národního bezpečnostního úřadu na stupeň utajení Důvěrné, která je společností realizována za účelem možnosti ucházet se o speciální druh zakázek a dosáhnout tak konkurenční výhody na trhu).

Dalším prvkem procesu je **Metrologický řád**, který určuje zásady metrologického pořádku. Zahrnuje vše, co v organizaci souvisí se zajišťováním správného používání měřidel včetně metod měření a vyhodnocování naměřených údajů. Postupy výše uvedeného předpisu se týkají systematického zajišťování kalibrace pracovních měřidel, jejich označování a pravidelných kontrol (hodnocení způsobilosti měřidel), které monitoruje pověřený metrolog společnosti.

Pro stavení zákonných a souvisejících požadavků vztahujících se k deklarované Politice ISŘ je využit **Registr právních a jiných požadavků**, které se na organizaci vztahují. Přezkoumání a aktualizace registru jsou prováděny manažerem ISŘ, který rovněž odpovídá za hodnocení souladu s vazbou na prověrku plnění konkrétních požadavků a povinností vyplývajících z obecně závazných předpisů.

Prohlášení o rizicích společnosti je dokument, který představuje systematický přístup k hodnocení rizik. Rizika jsou posouzena (klasifikována) dle významu možných následků a u každého z nich je stanoveno bezpečnostní opatření s cílem předcházet riziku nebo minimalizovat jeho možný dopad.

5.3.8 IS/IT

Mezi základní předpoklady úspěšného fungování organizace patří rovněž informační podpora všech procesů ve společnosti. Forma informační podpory vychází z koncepce informační a komunikační technologie („ICT“), která tvoří pilíř uvedeného procesu a slouží jako podpora pro řídicí proces Strategie (specifikace procesu je uvedena v tabulce č. 10).

Tabulka 10: Karta procesu IS/IT

IS/IT (informační systém / informační technologie)	
CÍL PROCESU	VLASTNÍK PROCESU
Zajistit procesům kvalitní ICT podporu.	Správce sítě (IT manažer)
ZÁKAZNÍCI	Zaměstnanci a zákazníci.
VSTUP	Podnikatelský záměr, Finanční plán Evidence HW a SW v IS Helios Požadavky provozního charakteru
PROCES	Správa informačního systému, centrálně spravovaná infrastruktura.
VÝSTUP	Fungující síť, legální SW, výkonný HW, vyřešené uživatelské požadavky
MĚŘITELNÉ UKAZATELE	Přehled ročních nákladů za HW, SW a provoz sítě Roční % obměna HW
DOKUMENTACE	TOP 08-01 Koncepce ICT

Zdroj: firemní materiály

Cílem koncepce ICT je zajištění efektivního průběhu ostatních procesů ve společnosti v návaznosti na plnění cílů společnosti a zabezpečení konkurenceschopnosti firmy. Její základní účel tkví ve specifikaci a průběžné inovaci hardwarové a softwarové infrastruktury včetně pravidel pro její bezpečné a účelné využívání všemi zaměstnanci. Pravidla bezpečného provozu zahrnují i prevenci rizik s ohledem na technické řešení zálohování a archivaci dat v síti nebo využívání vzdáleného přístupu. Součástí koncepce je rovněž obecně závazný „Kodex pracovníka“, který vymezuje zásady chování zaměstnanců při práci s daty v doméně (firemní síti).

Aktuálně bylo v rámci zefektivnění procesu vytvořeno firemní úložiště „ownCloud“, které slouží pro předávání velkoobjemových dat zákazníkům. V testovacím režimu je

zároveň videokonferenční řešení „WebEx“ a webové rozhraní „SOGO“ pro přístup zaměstnanců k e-mailům, sdílení kontaktů a kalendářů.

5.3.9 Finance a controlling

Finance podniku zahrnují řízený pohyb peněžních prostředků, kapitálu a finančních zdrojů, při kterém se společnost dostává do různorodých kvantitativních peněžních vztahů s ostatními podnikatelskými subjekty, ale také se zaměstnanci a státem. Podstata tohoto procesu je spjata s účetními či daňovými procesy a jejich další evidencí v informačním systému společnosti.

Základním účelem controllingu je poskytování objektivních podkladů nezbytných pro rozhodování středního a vrcholového managementu. V tomto procesu jde o zajištění prevence negativních odchylek, jejich zjištění, analýzu příčin a včasnou reakci.

Dílní činnosti v procesu Finance a controlling jsou zachyceny v procení kartě (tabulka č. 11).

Tabulka 11: Karta procesu Finance a controlling

FINANCE A CONTROLLING	
CÍL PROCESU	VLASTNÍK PROCESU
Zajištění finančních zdrojů, zabezpečení analýz, interpretace výsledků činností (měření výkonnosti) procesů.	Hlavní účetní, Manažer controllingu
ZÁKAZNÍCI	Ostatní procesy, zaměstnanci
VSTUP	Informační systém Helios Manažerský informační systém Cash-flow management Roční finanční plán společnosti a jednotlivých útvarů Personální plán Obchodní plán (plán struktury tržeb) Investiční plán Plán fixních nákladů
PROCES	Účetnictví, financování a řízení hotovosti, controlling
VÝSTUP	Účetní a finanční výkazy (rozvaha, výsledovka, saldo konto (dodavatelé, odběratelé), cash-flow. Zabezpečené zdroje Controllingové výkazy

MĚRITELNÉ UKAZATELE	Porovnání plánů se skutečností, Analýzy hospodářské činnosti, sledování nákladů a výnosů.
DOKUMENTACE	TOP 09_01 Controlling TOP 09_02 Fakturace TOP 09_03 Oběh účetních dokladů TOP 09_04 Proces správy pohledávek

Zdroj: firemní materiály

Z výše uvedených technicko-organizačních předpisů je pro procesní řízení zásadní prvek controllingu. Velmi důležitou roli hraje controlling při plánování, a to nejen dlouhodobém. Vytváří též velmi důležité krátkodobé výhledy na několik měsíců dopředu. Podstatný je i monitoring marží nebo čerpání nákladů oproti stanovenému plánu. **Manažerský reporting** v systému managementu kvality analyzované společnosti zahrnuje následující výkazy:

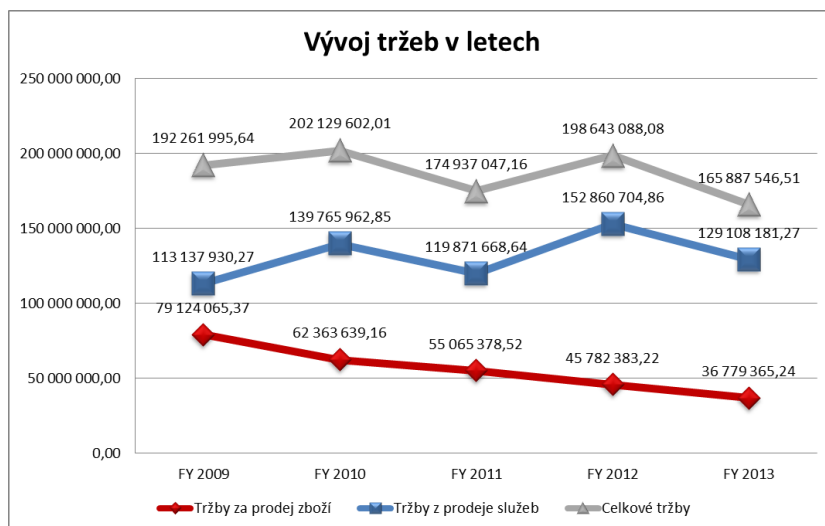
- Analýza hospodářského výsledku dle jednotlivých útvarů a Oblastí
- Manažerská výsledovka (vybrané ukazatele Výkazu zisku a ztráty)
- Sezónní trendy vývoje provozního zisku a obratu (tržeb) dle Oblastí v letech
- Klouzavý provozní hospodářský výsledek po 12ti měsících dle Oblastí (dlouhodobý trend vývoje)
- Trend vývoje provozního hospodářského výsledku a tržeb dle vybraných komodit (úsek prodeje a servisu zboží – sezónní i dlouhodobý trend)
- Plnění plánu komodit
- Plnění finančních plánů všech útvarů společnosti po měsících
- Vyhodnocení jednotlivých zakázek (úsek poskytování služeb)

V rámci nepravidelného reportingu jsou pak v procesu generovány reporty s vazbou na přehled pohledávek dle splatnosti a jednotlivých útvarů, přehled závazků, výkazy týkající se krátkodobého cash-flow nebo tzv. ad hoc analýzy mající charakter účelově zpracovaných reportů na vyžádání (např. analýza platební morálky aj.).

S ohledem na deklarovaný a nejdůležitější externí (vnější) účinnek systému managementu kvality, který je soustředěn na stoupající míru spokojenosti a loajality

zákazníků, se zde nabízí přezkoumání ukazatele tržní výkonnosti společnosti. Trend vývoje tržeb od fiskálního roku 2009 do fiskálního roku 2013 je zobrazen v grafu č. 1.

Graf 1 Vývoj tržeb společnosti v letech



Zdroj: autorka

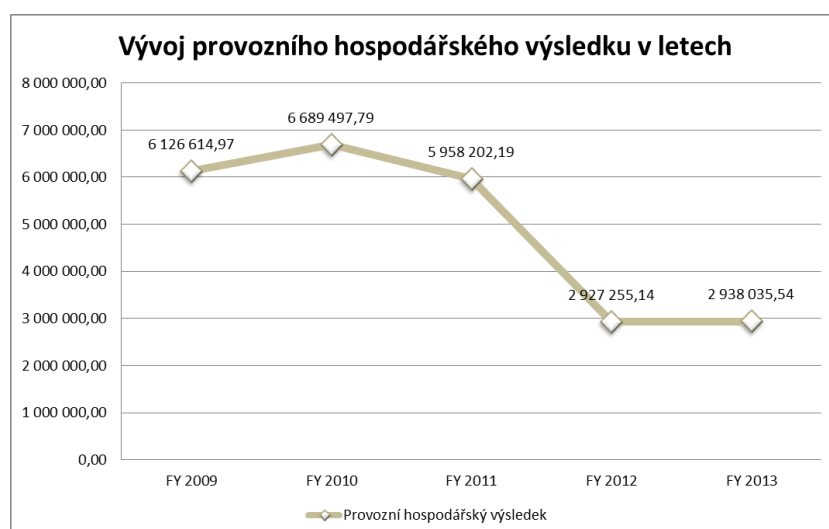
Jak je zřejmé z uvedeného grafu, navzdory dlouhodobě nepříznivému tržnímu prostředí si společnost dokázala udržet poměrně přesvědčivý výkon. Pokles tržeb nastal v roce 2011 v důsledku celosvětové krize, jejíž vznik se datoval k roku 2008. V oblasti stavebnictví však dopad krize nebyl znatelný ihned, jelikož byly postupně dokončovány infrastrukturní projekty zahájené v minulých letech. Obor geodézie – a to jak ve formě poskytování služeb, tak ve formě prodeje a servisu geodetických přístrojů, je s odvětvím stavebnictví úzce spjat. Navzdory ekonomické recesi, která celý segment sužuje, vykázala společnost o rok později skokový nárůst obrátu a to z důvodu ekonomicky lukrativních zakázek realizovaných v zahraničí. Export geodetických služeb byl strategickým rozhodnutím (v systému managementu kvality šlo o realizaci preventivního opatření), kterým společnost zabránila dramatickému poklesu obrátu či zisku. Předchozí rok vykázal pokles tržeb a to výrazně v úseku prodeje a servisu geodetických přístrojů. S ohledem na snahu o odvrácení tohoto nepříznivého vývoje byla i na tomto úseku realizována optimalizace s vazbou na rozšíření produktového portfolia (odvětví stavebnictví – 3D řízení stavebních strojů, odvětví zemědělství –

AGRO navigace) a dle aktuálních predikcí tento úsek vykáže ve fiskálním roce 2014 (1. 4. 2013 – 31. 3. 2014) nárůst obrátu. Kvalifikovaná předpověď celkových tržeb společnosti avizuje výši dosahující 175 mil.,- Kč.

Neradostnou realitou však zůstává skutečnost, že ve stavebním odvětví přetrvává nedostatek státních i soukromých zakázek a proto je pro mnoho firem stále obtížnější udržet si své postavení na trhu.

Nepříznivá situace se zároveň odráží v ukazatelech finanční výkonnosti organizace. Prezentován zde bude nejpoužívanější indikátor, a to ukazatel zisku. Trend vývoje provozního zisku je rovněž znázorněn ve fiskálních letech 2009 – 2013 a je zobrazen v grafu č. 2.

Graf 2 Vývoj provozního hospodářského výsledku v letech



Zdroj: autorka

Graf odráží skutečnosti popsané výše s ohledem na snížení objemu realizovaných zakázek. Na výrazném snížení provozního zisku v roce 2012 se podílel zejména záporný hospodářský výsledek úseku prodeje a servisu geodetických přístrojů. Za další příčinnou souvislost lze považovat zvýšení tlaku na snížení prodejních cen, a to zejména ve službách. V souvislosti s podnikáním na zahraničních trzích společnost musela rovněž řešit otázku kurzových rozdílů, respektive kurzových ztrát. Dopad tohoto rizika byl značný zejména v úseku prodeje a servisu geodetických přístrojů s vazbou na nižší

marži nabízených produktů. V této souvislosti společnost přistoupila k řízení kurzového rizika formou uplaňování termínových devizových kurzů, tzv. forwadů. Úsek služeb se v této souvislosti potýká s růstem nákladů, spojených s cestovními výdaji. Opomenout nelze ani náročnost inovačních procesů souvisejících s nákupem nových technologií (vývoj geoportálu, speciální průmyslová měření, 3D skenování) nebo uváděním nových produktů na trh, což vyžaduje určité investice.

5.4 Činnost zlepšování ve vybraných procesech

Zlepšování v systému managementu kvality by v žádném případě nemělo být považováno za jednorázovou aktivitu, která po dosažení plánovaných cílů končí. Naopak, proces zlepšování by měl být chápán jako nepřetržitý proces, ve kterém by dosažený zlepšený stav měl být východiskem pro další zlepšování.

V tomto kontextu bude představen samostatný **projekt zlepšování**, který je ve společnosti aktuálně realizován s ohledem na **rozvoj procesu Lidské zdroje a Výroba – řízení zakázek**.

Výchozí příležitost pro zefektivnění procesu a potřeba změny v systému řízení uvedených procesů se odvíjela od přezkoumání stávajícího stavu a následné diskuse týkající se možnosti dosažení lepší úrovně procesu s vazbou na potřeby společnosti, respektive na požadovaný cílový stav.

Jak je patrné z analýzy procesu Výroba – řízení zakázek, uvedené v bodě 5.3.4 této práce, koordinace činností při realizaci zakázek je uskutečňována prostřednictvím Zakázkových listů a Evidence zakázek. Podpůrný prvek tvoří controllingové výkazy v rámci zpětné vazby o ekonomickém řízení zakázek. Obsahová část Zakázkového listu již zahrnuje vazbu na plánování nákladů každé jednotlivé zakázky, primárně zaměřené na určení podílu mzdových nákladů. Dokument rovněž zohledňuje identifikaci konkrétních osob realizujících zakázku, byť se tato povinnost vztahuje zejména k odpovědnosti za kvalitně provedený produkt. Záznamy o pracovních hodinách jsou evidovány v docházkovém systému. Za kontrolu a odsouhlasení pracovní docházky jsou odpovědní projektoví manažeři, avšak v pouze rozsahu svých přímo podřízených

zaměstnanců. V praxi je častým jevem, že se na určitých zakázkách podílejí i zaměstnanci z jiných projektových týmů. Ať už z kapacitních důvodů anebo ze specifických nároků na odbornou zdatnost zaměstnance, v konečném důsledku jde o flexibilní zajištění kvalitně zpracované zakázky. Stinnou stránkou se však jevil obtížný způsob schvalování pracovních hodin zaměstnanců, za které odpovídá jiný projektový manažer než ten, kterému byla zakázka přidělena jako odpovědné osobě. Dostupným řešením byla zvýšená potřeba spolupráce mezi jednotlivými šéfy týmů, což s sebou neslo i časovou náročnost, obzvláště ve chvíli, kdy se objevily neshody v pracovních záznamech určitého zaměstnance, které bylo nutno organizačně řešit.

Další slabší stránkou procesu se jeví odchylka ve skutečném využívání Zakázkových listů ve vztahu k plánování objemu mezd, respektive plánování nákladů na zakázku a následného vyhodnocení ekonomické úspěšnosti zakázky. Tato činnost zároveň souvisí s průběžným monitoringem a tedy s průběžnou pozorností věnovanou controllingovým výkazům. Vzhledem ke skutečnosti, že tento prvek naráží na limity lidského faktoru ve smyslu upřednostnění operativního a v jistém úhlu pohledu zavedeného způsobu řízení zakázek s následnou absencí systematického přístupu ve vazbě na důsledný ekonomický rozbor každé jednotlivé zakázky, nabízí se zde otázka výskytu případných ušlých ztrát, vzniklých z nedostatečně monitorovaných nákladů na straně jedné a efektivity řízení průběhu zakázky s ohledem na její časovou a – ze stran míry participace zaměstnanců, mzdovou náročnost.

Z těchto důvodů vedení společnosti cítilo potřebu zefektivnění procesu s vazbou na plánování zdrojů. Pozornost je zároveň věnována zefektivnění predikce naplněnosti výrobních zakázek, primárně v horizontu tří měsíců dopředu. Tato předpověď je stěžejní zejména pro proces Marketing a obchod, který má za úkol vytipovat slabší období každého výrobního útvaru a odvrátit tento nepříznivý stav. Predikce je pravidelně diskutována na poradách jednotlivých Oblastí a je rovněž zahrnuta do stálého programu zasedání představenstva společnosti.

Nad rámec výše uvedených úvah, z nichž byl postupně formulován žádoucí stav ve vývoji procesu Výroba – řízení zakázek, souběžně vzešla také potřeba preventivního opatření nutného pro zajištění hladkého chodu dílčí části procesu Lidské zdroje. Docházkový systém, který společnost několik let bezproblémově využívala a průběžně

modifikovala s ohledem na drobné úpravy ve způsobu nastavení, přestal mít softwarovou podporu ze strany dodavatelské společnosti, která ukončila svou činnost. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o produkt určený na míru požadavkům analyzované společnosti, nelze v budoucnu očekávat jakoukoliv úpravu v tomto softwarovém rozhraní od jiného dodavatele. Společnost se proto rozhodla, že uskuteční investici do takového produktu, který svými možnostmi bude řešit jak základní požadavek pro docházkový systém, tak specifické nároky s vazbou na optimalizaci plánování a řízení zakázek.

Po vymezení přesných požadavků a následného výběrového řízení se podařilo takový produkt získat. Momentálně je proces zavádění ve fázi upřesňování požadavků a průběžné aktualizace zadání projektu. Dodavatel již pracuje na vývoji produktu a společnost očekává pilotní (testovací) verzi v horizontu několika týdnů.

Cílový stav projektu by měly tvořit tyto atributy:

- I. Řešení pro zadávání docházky v návaznosti na zakázku
 - Funkce docházkového systému a systému sledování zakázek bude rozdělena do tří částí:
 - Zakázkový list – obsahuje funkce ohledně sledování zakázky a prací na ní vykonaných
 - Timesheet pracovníka – vyplnění měsíční docházky
 - Přehled docházky a odměn – přehled vyplnění docházky s možnostmi filtrování, schvalování práce na zakázce, zadávání a schvalování odměn
- II. Rozšířené možnosti schvalování docházky v rámci více schvalovacích kroků
- III. Přehledný Zakázkový list s možností schvalování Zakázkových listů pracovníků na zakázce a aktuálním ekonomickém vyhodnocení zakázky
- IV. Napojení na systém Helios Orange, ve kterém je vedeno účetnictví včetně mezd
- V. Budoucí flexibilita, rozšiřitelnost a upravitelnost systému

Nový docházkový systém by měl procesu Lidské zdroje přinést lepší funkčnost, ovladatelnost a tedy i příjemnější uživatelské prostředí. Rovněž bude jasně zřetelné,

kteří zaměstnanci pracují na jednotlivých zakázkách, jaké činnosti na nich vyvíjejí a toto vše se bude prolínat do mzdových nákladů. Bude tedy snazší řídit jednotlivé zaměstnance a eliminovat režijní hodiny. Dále budou nuceni řídicí pracovníci vzájemně více spolupracovat a komunikovat, protože budou muset lidské zdroje plánovat dostatečně dopředu, aby se jim nestalo, že potřebují zaměstnance na svou zakázku, ale on už pracuje na jiné. Což by mělo v krátkém časovém úseku vést k výborné znalosti projektového řízení a využití všech možností, které nový systém sledování zakázky nabízí.

Celkově lze předpokládat, že zavedení nové docházky a nového pohledu na řízení jednotlivých projektů a zakázek bude pro celou společnost značným přínosem, protože bude tímto produktem umožněno sledovat veškeré činnosti a vynaložené prostředky v procesu včetně jejich plánování prostřednictvím jednoho nástroje.

6 ZÁVĚR

Nad rámec teoretické části, která objasňuje podstatu, význam a principy managementu kvality zejména v oblasti procesního řízení byla praktická část zaměřena na charakteristiku procesní mapy ve vybrané společnosti a přezkoumání úrovně řízení jednotlivých procesů s vazbou na jejich efektivnost, výkonnost a účinnost při dosahování cílů organizace.

Z úvodního přezkoumání (uvedeného v bodě 5.2 „Rámcové hodnocení managementu procesů“) je patrné, že identifikace procesů je přizpůsobená potřebám společnosti a její začlenění v systémové dokumentaci vykazuje princip systémového přístupu k managementu. Je možno konstatovat, že procesy jsou jasně identifikovány a je z nich patrná jejich logická návaznost a posloupnost. Veškeré dokumenty v procesu mají jednotnou strukturu, nad rámec popisu činností zohledňují vstupní dokumenty, monitoring procesu – měřitelné ukazatele a zejména charakterizují výstupní dokumentaci, která je zároveň vstupem do procesu či subprocessu dalšího, čímž je zabezpečen princip procesního řízení. Není opomenuto stanovení způsobu, respektive formy hodnocení procesu, což je nezbytný požadavek pro přezkoumání procesu a jeho dalšího vývoje. Součástí každého předpisu je rovněž vymezení dalších navazujících dokumentů, které se k předpisu či procesu vztahují.

Návrhy na zdokonalení procesů v systému managementu kvality vycházejí ze souhrnného hodnocení procesní mapy, na ní navazujících karet procesů a z analýzy vlastního obsahu činností v daném konkrétním procesu. Doporučení byla vznesena pro čtyři hlavní a jeden podpůrný proces, zbývající procesy systémové nedostatky nevykazovaly.

Po přezkoumání několika *Podnikatelských záměrů* jednotlivých útvarů, které tvoří nedílnou součást **procesu Strategie**, lze příležitost ke zlepšení spatřovat v *efektivnějším využití SWOT analýz*. Tyto dokumenty mají vysokou vypovídající schopnost, avšak není z nich zřejmé, jakým způsobem a kdo se jednotlivých stanoviskům dále věnuje. Doporučeno proto bylo zpracování určitých závěrů či opatření a jejich začlenění do stávajících Cílů společnosti nebo do manažerských příslibů vedoucích pracovníků,

jejichž odměňování by nemělo být závislé pouze na finančních parametrech splnění plánu.

Prováděcí předpis zároveň vyžaduje od vedoucích zaměstnanců předložení *hodnotící zprávy* s ohledem na stav plnění Podnikatelských záměrů po uplynutí půlroční platnosti. Interní audity však toho aktuálně vyhodnotily za slabší stránku systému, protože tato povinnost nebyla promítnuta do praxe v uspokojivém stavu. Monitoring faktorů ovlivňujících vnitřní i vnější prostředí společnosti je pravidelně ve společnosti projednáván včetně záznamů z porad vedení, avšak jedná se o odchylku, kterou je nezbytné přezkoumat vedením společnosti s následnou identifikací příležitosti ke zlepšení vnitřní neefektivnosti.

Při hodnocení dvou nástrojů **procesu Marketing a obchod**, které společnost využívá v rámci evidence komunikace se zákazníky a tvorby marketingově-obchodních rozborů, se slabší stránkou systému jeví provázanost obchodních a výrobních dat, respektive *neúplnost evidence obchodních případů*, kdy v konečném důsledku – při neúplném propojení těchto údajů, může docházet ke zkreslení přehledů či analýz a relevantní budou pouze reporty vztahující se přímo k činnosti útvaru obchodu a marketingu („ÚOM“). Návrhem na opatření se zde jeví stanovení odpovědností za kontrolu naplňování databáze s ohledem na výrobní data, a to formou rozšíření pracovních úkolů či cílů zaměstnanců ÚOM. Vhodné by bylo rovněž pořizování záznamů z těchto aktivit do zápisů z porad útvaru.

Z analýzy dílčích činností **procesu Nákup** vzešla potřeba přezkoumání popisu procesu s ohledem na *začlenění některých prvků (činností)*, které se na procesu prokazatelně podílejí a nejsou uvedeny v procesní kartě.

V **procesu Výroba – řízení zakázek** byla popsána metoda řízení zakázek s vazbou na jejich plánování, monitoring průběhu realizace a závěrečné ekonomické vyhodnocení. Byly však identifikovány odchylky od tohoto systému mající podobu *nedostatečného uplatňování Zakázkových listů* s ohledem na jejich obsahovou náplň. A to z hlediska upřednostňování operativního přístupu z řad některých zaměstnanců odpovědných za

řízení zakázky. Doporučeno bylo zvýšené úsilí v proškolení zaměstnanců s ohledem na řízení rizik v systému managementu kvality.

Doporučení obdobného charakteru bylo realizováno i v **procesu Lidské zdroje**, konkrétně ve vazbě na *způsob provádění Hodnotících pohovorů se zaměstnanci*. I v tomto směru se projevuje osobitý přístup hodnotitelů, který má místy za následek *formalizovanou podobu* dílčího procesu. Vhodné se zde jeví provedení mimořádného výcviku (tréninku) vedoucích zaměstnanců v termínu blížících se hodnotících pohovorů. V optimálním případě realizovaného osobně personální manažerkou.

Před samotným závěrem této práce byl prezentován projekt zlepšování, který se vztahuje ke dvěma klíčovými procesům. Prezentovány byly i průběžné kroky vrcholového vedení s ohledem na usilování o zlepšení efektivnosti a účinnosti procesů. V tomto konkrétním případě se v současné chvíli jedná o předpokládaný přínos projektu, byť má již nyní forma uskutečnění projektu předpoklady pro dosažení pozitivních efektů.

Lze konstatovat, že ve společnosti je uplatňován procesně orientovaný management kvality. Skladba i popis procesů odpovídá charakteru produktů organizace, její velikosti a organizační struktuře. Procesy mají určené konkrétní výkonnostní ukazatele, které umožňují systematické přezkoumávání reálného průběhu procesů a jejich neustálé zlepšování.

7 SUMMARY

Above the teoretical part which clarifies basis, relevance and principles of quality management in the field of process management was the practical part focused at characterization of process maps in a company, review of management level in particular processe with link to their efectivity, performance and effectiveness at meeting organization targets.

From initial review (stated in 5.2 „Framework management process evaluation“) is clear that process identification is adapted the company needs and its applying into process documentation demonstrates systematic approach to management. It is possible to state that processes are clearly identified and their logical succession and order are apparent. All documents in process have unified structure, above the description framework they take into account initial documents which is also doorway to following process or subprocess which ensures process management principle. The diploma work does not also omit determination of way, respectively form of process evaluation as a necessary claim for process review and its next development. Further subsequent relating documents determination is part of every rule.

Suggestions to process improvement in quality management system come out of overall evaluation of process map, to this related process cards and analysis of its own activity contents in certain particular process.

It can be stated that the company applies process oriented quality management. Composition and description of processes correspondsto organization product character, its size and organizational structure. Particular preformance indicators are set for particular processes which enables systematic review of real process progress and their constant improvement.

Key words:

Quality management system, process approach, process map, process management, performance and evaluating of processes.

8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, 20(4), 29-41. Dostupné z <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=51a41d7f-27f7-48fb-aadf-809a67f58a1e%40sessionmgr4004&vid=2&hid=4202>
- [2] Český normalizační institut. (2002). *ČSN EN ISO 9004:2000. Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: Český normalizační institut.
- [3] Český normalizační institut. (2003). *ČSN EN ISO 19011:2002. Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu*. Praha: Český normalizační institut.
- [4] Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
- [5] ISO 9001 QUALITY SYSTEM - The World of „Q“. (2011). *ISO 9001 – Process Approach*. Dostupné z <http://www.iso9001qualitysystem.com/iso-9001-quality-system/iso-9001-process-approach>
- [6] ISO 9001 Quality Systems Toolbox – Using Process Maps. (2014). *What is a PROCESS MAP?* Dostupné z <http://www.qualitysystems.com/support/pages/using-process-maps>
- [7] ISO 9001 Consulting, Training and Auditing Services. (2014). *What is Continual Improvement?* Dostupné z <http://askartsolutions.com/continual-improvement.html>
- [8] Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- [9] Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Pub.
- [10] Nenadál, J., Noskiewičová D., Petříková R., Plura J., Tošenovský J., & Vykydal D. (2005). *Jak zvýšit výkonnost organizací*. Ostrava: Dům techniky.
- [11] Nenadál, J. (2002). *Moderní systémy řízení jakosti: Quality management*. Praha: Management Press.
- [12] Nenadál, J., Noskiewičová D., Petříková R., Plura J., & Tošenovský J. (2008). *Moderní management jakosti: Principy, postupy, metody*. Praha: Management Press.

- [13] Petříková, R. (2002). *Lidé - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: (znalostní dimenze jakosti)*. Ostrava: Dům techniky Ostrava.
- [14] Petříková, R. (2008). *Jakost a lidský faktor*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita.
- [15] Plura, J. (2001). *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press.
- [16] Praxiom Research Group Limited. (2013). *ISO's Process Approach*. Dostupné z <http://www.praxiom.com/process-approach.htm>
- [17] Rohlíčková, R. (2012). *Management kvality s akcentem na lidský kapitál*. (Bakalářská práce). České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- [18] Řepa, V., & Česká společnost pro systémovou integraci. (2007). *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada.
- [19] Souček, Z. (2005). *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. Praha: Professional Publishing.
- [20] Střelec, J. (2012). *Modelování a nastavování procesů, postupů: Mapa procesů*. Dostupné z <http://www.vlastnicesta.cz/metody/mapa-procesu/>
- [21] Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing.
- [22] Urban, J. (2004). *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press.
- [23] Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. (2009). *ČSN EN ISO 9001:2008. Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
- [24] Zavadský, J. (2005). *Systémové pojednání o procesním řízení*. Praha: Alfa Publishing.

9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK

9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Kritické faktory úspěšnosti organizací.....	11
Obrázek 2: Základní model procesu	17
Obrázek 3: Vzájemné vazby mezi monitorováním a měřením, vyhodnocováním dat, rozhodováním a neustálým zlepšováním.....	19
Obrázek 4: Procesní model systému managementu kvality v koncepci ISO	22
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti	32
Obrázek 6: Procesní mapa GEFOS a.s.	36
Obrázek 7: Přehled systémové dokumentace společnosti	37
Obrázek 8: Osobní portál zaměstnanců OPORA.....	59

9.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Přínosy zavedení systému managementu kvality pro zainteresované strany	12
Tabulka 2: Karta procesu Strategie.....	39
Tabulka 3: Karta procesu Marketing a obchod.....	43
Tabulka 4: Karta procesu Nákup	47
Tabulka 5: Karta procesu Výroba – řízení zakázek	49
Tabulka 6: Karta procesu Správa majetku.....	53
Tabulka 7: Počty zaměstnanců dle organizační struktury	54
Tabulka 8: Karta procesu Lidské zdroje	55
Tabulka 9: Karta procesu Zajištění kvality služeb.....	59
Tabulka 10: Karta procesu IS/IT	62
Tabulka 11: Karta procesu Finance a controlling.....	63

9.3 Seznam Grafů

Graf 1 Vývoj tržeb společnosti v letech.....	65
Graf 2 Vývoj provozního hospodářského výsledku v letech.....	66

10 PŘÍLOHY

Příloha 1: Certifikát systému managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009

Příloha 2: Politika integrovaného systému řízení

Příloha 1: Certifikát systému managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009


STAVCERT
Praha, spol. s r. o.
U Výstaviště 3 – Praha 7

 
S 3024

**CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PROVÁDĚJÍCÍ CERTIFIKACI
SYSTÉMŮ MANAGEMENTU**
akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. (ČIA)
ČIA je signatářem multilaterální dohody EA a IAF o vzájemném uznávání

vydává

CERTIFIKÁT

pro

GEFOS a.s.

Kundratka 17, 180 82 Praha 8 Libeň
IČ: 25684213

Tímto certifikátem se potvrzuje, že zavedený a udržovaný
system managementu kvality
pro

- ◆ výkon zeměměřických činností
- ◆ prodej a servis zeměměřických přístrojů
- ◆ projektování pozemkových úprav
- ◆ poskytování-implementace software a údržba informačních systémů

odpovídá požadavkům

ČSN EN ISO 9001:2009

Certifikát č. QMS-3293/2012
První certifikace: leden 2001

V Praze dne 22.11.2012



Platnost do 22.11.2015


Ing. Václav Gorgol, CSc.
ředitel

Příloha 2: Politika integrovaného systému řízení

INTEGROVANÁ POLITIKA KVALITY, EKOLOGIE A BOZP

V současné době se společnost GEFOS a.s. řadí mezi největší firmy ve svém oboru v republice, co do počtu zaměstnanců, ročního obrátu v praktické i obchodní činnosti.

Vzhledem k technickému a vysoce kvalifikovanému personálnímu obsazení jsme schopni:

- poskytnout komplexní služby v oboru **geodézie, fotogrammetrie a projekce pozemkových úprav** na území celé České republiky i v zahraničí,
- poskytnout komplexní služby v oboru **GeoIT&GIS, mapové a datové služby** na území celé České republiky i v zahraničí,
- zajistit **prodej a servis geodetických a fotogrammetrických přístrojů**, příslušenství a systémů **firmy Leica Geosystems AG**, a to z pozice obchodního zastoupení pro ČR.

Naše zákazníky chápeme jako zdroj své existence a protože chceme úspěšně obstát v konkurenčních podmínkách podnikání, máme eminentní snahu o rozvoj společnosti a zvyšování efektivnosti systému řízení vedoucí k zajištění spokojenosti zákazníků a dalších zainteresovaných stran.

Realizaci této vize naplňujeme zejména prostřednictvím uplatňování principů řízení kvality, environmentu a BOZP dle **ČSN EN ISO 9001:2009, 14001:2005 a OHSAS 18001:2008** s ohledem na neustálé zlepšování stanovených procesů směřující k upevnění vedoucí pozice společnosti na trhu, a to prostřednictvím

- ❖ systematického zkoumání požadavků trhu, očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran, dodržování platné legislativy a jiných požadavků, využíváním nejmodernější technologie, zvyšováním znalostního kapitálu společnosti, podpory projektů a programů v oblasti vývoje a zdokonalování hlavních i podpůrných procesů, které jsou pravidelně přezkoumávány,
- ❖ periodického hodnocení profilu společnosti z hlediska ekonomických, environmentálních a bezpečnostních výsledků a přijímání opatření k jejich neustálému zlepšování, využívání technologií a ovlivňování vlastní produkce s přihlédnutím na požadavky kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce a ochrany zdraví s vazbou na snižování negativních dopadů, především v rovině preventivních opatření,
- ❖ pravidelného vyhodnocování environmentálních rizik a nebezpečí v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví, stanovování jejich významnosti, příčin a způsobu řízení,
- ❖ důsledné prevence, pomocí které předcházíme haváriím, nehodám a situacím, jejichž důsledky by mohly mít negativní dopad na životní prostředí a bezpečnost a zdraví zaměstnanců nebo veřejnosti

Představenstvo se tímto zavazuje k účinnému uplatňování této „Politiky kvality, ekologie a BOZP“, pro kterou jsou ve společnosti definovány cíle a programy, s jejichž realizací se zaměstnanci společnosti plně ztotožňují.

1. dubna 2014

Ing. Jaroslav Kocián, MBA
předseda představenstva GEFOS a.s