



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



PROPOJENOST PROCESNÍHO ŘÍZENÍ A PODNIKOVÉ KULTURY V PODNIKU

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Dagmar Růžičková**

Vedoucí práce: Ing. Lukáš Turčok, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dagmar Růžičková**
Osobní číslo: **E12000298**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Propojenost procesního řízení a podnikové kultury v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Teoretická východiska zaměřená na procesní management a podnikovou kulturu.
2. Analýza současného stavu propojenosti procesního řízení a podnikové kultury v podniku.
3. Identifikace zjištěných skutečností.
4. Zhodnocení výsledků.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FIŠER, R. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.

ŘEPA, V. Procesně řízená organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.

LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

JESTON, J. and J. NELIS. Business Process Management. 3rd ed. Abingdon, Oxon: Routledge, 2014. ISBN 978-0-415-64175-3.

FLAMHOLTZ, G. E. and Y. RANDLE. Corporate Culture: the ultimate strategic asset. Stanford, California: Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University, 2011. ISBN 978-0-8047-6364-6.

Elektronická databáze článků ProQuest

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lukáš Turčok, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant bakalářské práce:

Ing. Jan Machek

specialista SAD

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem procesního řízení v souvislosti s podnikovou kulturou. V práci je popsán význam tohoto přístupu pro podnik, jsou vysvětleny procesy. Dále jsou vymezeny typy podnikových kultur. Pro úspěšné zavedení tohoto přístupu jsou popsány nezbytné faktory. Součástí této práce je analýza implementace procesního řízení ve vybraném podniku. Na závěr je uvedeno zhodnocení úspěšnosti v závislosti na podnikové kultuře.

Klíčová slova:

procesní řízení, procesy, podniková kultura, reengineering, organizační struktura, vedení

Annotation:

Interconnection of process management and corporate culture in a company

The bachelor's thesis deals with the topic of process management in connection with corporate culture. There is described an impact of this approach for a corporation in this thesis, there are explained processes. There are specified types of corporate cultures. For successfully implementation are described necessary factors. Part of this thesis is analysis of process management implementation in selected corporation. At the conclusion is stated assessment of success depending on corporate culture.

Keywords:

Process management, processes, corporate culture, reengineering, corporate structure, leadership

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod | 11 |
| 1 Procesní řízení – základní teoretická východiska | 12 |
| 1.1 Přejít podniku na procesní řízení | 14 |
| 1.1.1 Podstata podnikových procesů | 15 |
| 1.1.2 Vymezení pojmu organizační struktury z pohledu procesního řízení | 19 |
| 1.1.3 Vztah strategie společnosti a podnikové kultury | 21 |
| 1.1.4 Styl vedení | 21 |
| 1.2 Vlastnosti podniku po přechodu na procesní řízení | 23 |
| 1.3 Teoretická vymezení podnikové kultury | 24 |
| 1.3.1 Subkultura, nadnárodní kultura | 25 |
| 1.3.2 Základní typy kultur | 26 |
| 1.4 Změna podnikové kultury | 29 |
| 1.5 Vztah mezi procesně řízenou organizací a podnikovou kulturou | 30 |
| 2 Analýza současného stavu procesního řízení a podnikové kultury v podniku | 32 |
| 2.1 Základní informace o podniku | 32 |
| 2.2 Organizační struktura a vedení v podniku | 32 |
| 2.3 Strategie podniku | 34 |
| 2.4 Procesní řízení v podniku | 35 |
| 2.5 Podniková kultura ve firmě | 40 |
| 2.6 Stav procesního řízení a podnikové kultury | 43 |
| 2.7 Zhodnocení výsledků | 45 |
| Závěr | 49 |
| Seznam literatury | 49 |
| Přílohy | 49 |

Seznam ilustrací:

| | |
|--|----|
| Obr. 1 Model podnikového procesu | 16 |
| Obr. 2 Příklad procesu s plovoucími linkami..... | 18 |
| Obr. 3 Model procesu v podniku..... | 37 |
| Obr. 4 Sledování implementace procesů..... | 39 |

Seznam tabulek:

| | |
|--|----|
| Tab. 1 Faktory úspěchu a neúspěchu ve změnovém řízení..... | 30 |
| Tab. 2 Změny způsobené procesním řízením..... | 44 |

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů:

| | |
|--------|--|
| BPM | Business Process Management |
| ISO | Mezinárodní organizace pro normalizaci |
| ISO/TS | Mezinárodní organizace pro normalizaci – technická specifikace |
| IT | Informační technologie |
| KPI | Key Performance Indicator |
| MTP | technické plánování |
| PPM | Parts per Million |
| TH | technickohospodářský |

Úvod

V této práci je popsáno procesní řízení z anglického business process management. Proces je v současnosti velmi oblíbené slovo. Procesní řízení je přístup, který umožňuje zvýšit efektivitu podniku. Tento přístup k řízení podniku se začal rozšiřovat se založením reengineeringu (business process reengineeringu). Procesní řízení je vylepšeným stupněm reengineeringu.

Cílem této práce je na základě analýzy zjistit vztah mezi podnikovou kulturou a procesním řízením ve vybraném podniku. Tato práce se nezabývá popisem modelování procesů a potřebným vybavením pro tento přístup.

Teoretická část popisuje faktory, které podnik musí zavést pro úspěšnou implementaci tohoto nového přístupu. Je zde popsáno slovo proces a procesní řízení. Zároveň je zde popis organizační struktury a především podnikové kultury. V praktické části je popis současné situace ve vybraném podniku, který používá procesní řízení ve vztahu s podnikovou kulturou. Na závěr je zhodnocen přínos procesního řízení pro podnik v závislosti na podnikové kultuře.

1 Procesní řízení – základní teoretická východiska

Procesní řízení je často označováno zkratkou BPM - z anglického Business process management. Proč by firma měla zavádět procesní řízení, nebo v čem je hlavní výhoda tohoto systému? Podle Hammera (2010) je hlavním přínosem procesního řízení snížení nákladů a flexibilita firmy. Schopnost přizpůsobit se okamžitě požadavkům trhu.

V dnešní době se musí firma neustále snažit, aby obstála v konkurenčním prostředí. Nestačí pouze vyrábět kvalitní výrobky. Pouze firma, která se bude neustále zlepšovat, a bude sledovat, co chce zákazník, bude schopna udržet se na trhu. To je také jedním z důvodů, proč firmy přecházejí na procesní řízení. Požadavek normy ISO 9000 je mít popsány všechny procesy ve firmě. Proces je zde popisován jako sled jednotlivých kroků, které přeměňují vstupy na výstupy. Podstata procesního řízení vychází z tvrzení, „*že organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, pokud vzájemně související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy*“ (Nenadál a kol. 2011, s. 29).

Pokud firma přejde na procesní řízení, musí změnit rozdělení pravomocí a odpovědností ve firmě. Klasicky jsou organizace rozděleny na oddělení a každé oddělení má svého nadřízeného, který sleduje pouze cíle určené dané pro své oddělení. Problémy tradičně uspořádané organizace popisuje Mohapatra (2013) a spočívají především v těchto bodech – chybí orientace na zákazníka a příliš mnoho času je plýtváno na činnosti, které nepřidávají hodnotu:

Organizace není zaměřena na zákazníka – organizace se zaměřuje na poskytování služeb nebo produktů zákazníkovi, ne na řešení jeho problémů. Důvodem tohoto přístupu je nedostatek znalostí s ohledem na procesy. Každý zaměstnanec se zabývá pouze svojí částí odpovědnosti. Nezajímají se o celkový proces, který má na konci dne zajistit zákaznickou spokojenost. Jiným důvodem může být to, že procesy jsou rozštěpeny do jednotlivých oddělení. Výsledkem tohoto rozdělení je, že každé oddělení pak jedná se zákazníkem rozdílně, podle standardů nastavených v tomto oddělení.

Organizace využívá příliš mnoho času a zdrojů pro činnosti, které nepřidávají žádnou hodnotu – podle Mohapatry (2013) se dají činnosti klasifikovat jako ty, které přidávají hodnotu a zákazník je ochoten je zaplatit nebo takové, které hodnotu přidávají, ale zákazník není ochoten je zaplatit. Posledním typem jsou takové činnosti, které nepřidávají hodnotu ani nevytvářejí hodnotu pro zákazníka, jsou nutné pro činnosti, které vytvářejí hodnotu. Zbytečná práce se dá definovat jako taková, která není nijak užitečná, a pokud by se nedělala, zákazník by to nezaznamenal. Jsou to činnosti jako například příprava reportingu, které nikdo nečte, chybně vykonávaná práce, která pak musí být přepracována nebo nadbytečné kontrolní činnosti.

Také přístup manažerů k celkovému vedení organizace, nastavení cílů pro oddělení a organizaci jako celek je důležitý. Správné řešení problémů a zainteresovanost zaměstnanců je úkolem vedení. Důvodem podle Mohapatry (2013), proč manažeři neumějí řešit tyto situace, je přístup k řešení těchto problémům. Manažeři neřeší problém jako součást procesu, ale jako jednotlivé úkoly. Celkový výkon organizace může být pomalý. Důvodem není nízká výkonnost jednotlivých zaměstnanců, ale vykonávání činností, které by vůbec nebylo potřeba dělat. Dalším důvodem nízkého výkonu organizace může nastat při celkovém průběhu pracovní činnosti. Činnost je rozdělena do několika částí. Celkový výstup je závislý na každém jednotlivci, a na tom, jak rychle svoji část práce splní. Organizace nejsou flexibilní. Ale není to z důvodu, že jednotlivci vykonávají ustálené postupy práce, spíše je to proto, že nikdo nezohledňuje, jak jsou jednotlivé úkoly zkombinované do konečného výsledku, který má uspokojit zákazníka.

Vznik procesního řízení se datuje do devadesátých let minulého století. Hlavním přínosem tohoto řízení by měla být okamžitá schopnost přizpůsobit se změnám, které požaduje zákazník. Celá firma se orientuje na potřeby zákazníka. Musí být změněna organizační struktura, ve které už nadále nemůže být pevně definovaný systém úkolů a odpovědností. Namísto směrnic firma používá procesy. V těchto procesech se definuje, kdo a za jakou činnost je v tomto procesu odpovědný. Tyto procesy popisují činnosti vykonávané ve firmě od vstupů po výstupy, přičemž výstupem musí být v konečném důsledku spokojenost zákazníka (Řepa, 2012).

Procesní řízení znamená pro firmu kompletní změnu řízení organizace, podnikové kultury a změnu celkového pohledu na firmu. Procesní management úzce souvisí s procesním

reengineeringem. Reengineering byl předchůdce procesního řízení a procesní řízení z tohoto přístupu v mnohém vychází. Podle Řepy (2012) prošel reengineering krizí. Firmy zjistily, že nelze přejít na procesní řízení náhle. Přejít na procesní řízení zahrnuje neustálé změny a vylepšování. Některé změny lze provádět hned, některé pozvolna. Dále bylo zjištěno, že do zavádění musí být zaangažován nejvyšší management, ale i sami zaměstnanci. Proto vznikaly nové návody, které byly přívětivější k zaměstnancům a neupřednostňovaly tolik technologii.

Hlavní rozdíl mezi procesním řízením a reengineeringem popisují Suhendra a Oswari (2011). Reengineering se zaměřuje na teoretický přístup k procesní změně, změna je radikální a vše je implementováno najednou. Procesní management doplňuje stávající systémy v organizaci, procesy mohou být zavedeny hned a pak pozměňovány.

1.1 Přejít podniku na procesní řízení

Na přechod k procesnímu řízení společnosti se musí firma nejdříve připravit. Musí projít veškeré své činnosti, definovat všechny činnosti ve společnosti, které provádí. Měla by si také ujasnit, čeho chce procesním řízením dosáhnout. Tomu by se pak mělo přizpůsobit zavádění tohoto systému.

Podstatnou záležitostí, kterou by měl management řešit, je motivace k samotnému provedení změny – reengineeringu. Při tomto procesu je třeba zaměřit na dva úkoly: připravit se na změny a překonat odpor ke změnám (Mohapatra, 2013).

Význam slova reengineering popisují například Hamer a Champy (1993) nebo Du Plessis (1994). Podle Mohapatry (2013) se shodují v tom, že reengineering pro podnik znamená důkladnou analýzu, radikální rekonstrukci všech procesů a činností ve firmě, organizačních postupů, systému řízení, definice práce, organizační struktury a přesvědčení a chování. Cílem je dramatické zlepšení výkonu pro vyhovění současným požadavkům, přičemž klíčovou úlohu v tomto procesu hrají informační technologie.

Existují různé teorie pro úspěšné zavedení procesního řízení. Tyto teorie mají různé odlišné seznamy oblastí potřebných pro implementaci. Ze zkušeností firem, které zavedli procesní řízení, vyplývají podle Hammera (2010) čtyři faktory úspěchu: vedení, kultura,

řízení, kvalifikace. Vedení organizace má být zainteresováno do procesního řízení, podílí se na změnách, rozhoduje o prostředcích potřebných pro implementaci. Kultura organizace je označována jako nejdůležitější faktor úspěchu. Procesní řízení vyžaduje u zaměstnanců na všech úrovních upřednostnit zákazníka, přijmout personální odpovědnost za výstupy a být ochotni přijímat změny. Vedení organizace musí zajistit, aby tyto hodnoty byly zavedeny, jinak procesní řízení nebude fungovat. Řízení zahrnuje odpovědnost za procesy. Kvalifikace je další nezbytnou vlastností. Firma by měla mít někoho, kdo ví, co znamená procesní řízení. Jeston a Nelis (2014) uvádějí několik faktorů úspěchu: kromě vedení a porozumění všech zainteresovaných osob na implementaci a smyslu tohoto přístupu zdůrazňují, že nemá smysl se do zavádění procesního řízení pouštět, pokud v podniku není plná podpora top managementu.

Rosemann a vom Brocke (2010) ještě zmiňují důležitost informačních technologií a výběr metod. Informační technologie se používají v tomto případě (kromě jiného) na vizualizaci procesů – tento postup se označuje jako modelování.

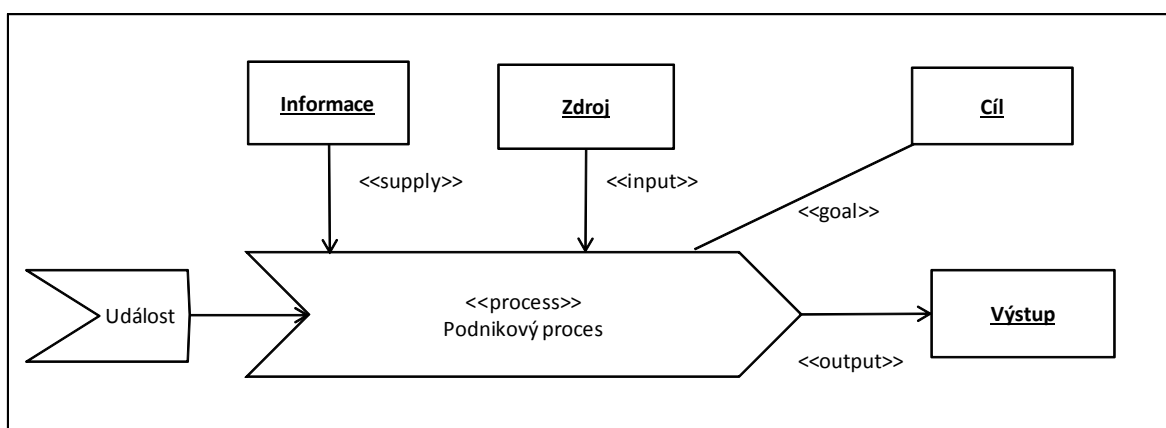
Společné zůstávají podle Fišera (2014) tři oblasti, kterým je třeba se věnovat pro úspěšný přechod na procesní řízení: organizační struktura, kultura organizace a styl řízení. Organizační struktura je to, jak je organizace řízena, jak jsou rozděleny povinnosti ve firmě. Ve firmách převládá funkční řízení. Funkční řízení autor popisuje jako tradiční kobilhovou metodu. Ve firmách se zavádějí funkce i ty se pak naplní nějakými povinnostmi. Styl řízení firmy znamená, jak vedení komunikuje se svými podřízenými. Kultura organizace popisuje chování lidí ve firmě.

1.1.1 Podstata podnikových procesů

Proces ve významu procesního řízení je popis nějaké konkrétní činnosti v podniku v určitém časovém sledu. Definicí procesního řízení je několik. Suhendra a Oswari (2011, s. 111) popisují definici procesního managementu jako: *„uspořádané, měřitelné soubory činností, které jsou navrženy pro výrobu specifického výstupu pro individuálního zákazníka nebo část trhu“* (překlad). Další definici procesního řízení popisuje Řepa (2012, s. 17): *„Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli“*.

V procesním řízení tedy hrají hlavní roli podnikové procesy. Opět existuje několik definic toho, co to je přesně podnikový proces. Řepa (2012, s. 15) popisuje, že „*podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách*“. Popis procesu se provádí vzhledem k časové ose, není to prostorová struktura. K popisu procesu musí patřit: „*cíl, úmysl, objektivní přirozenost postupu a objektivně dané podmínky*“ (Řepa, 2012, s. 15).

Obrázek 1 znázorňuje jednoduchý model procesu. Každý proces musí být nějaká činnost, která začíná nějakým vstupem a končí výstupem. Proces musí mít svůj cíl, spotřebovává zdroje a informace.



Obr. 1 Model podnikového procesu
Zdroj: Řepa, V. Procesně řízená organizace, s. 109

Detailnější definici procesu nabízí Šmída (2007, s. 29): „*proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka*“.

Proces tedy musí být taková činnost, která přidává hodnotu. Je nutné se zcela oprostit od funkčního pohledu na organizaci, tzn. nerozdělovat jednotlivé činnosti podle oddělení. Proces bude mít více výstupů – bude zde výstup pro zákazníka, pro účtárnu, nebo řízení zásob. Proto je nutné označit hlavní smysl procesu jako primární – to znamená, kvůli čemu tento proces vlastně vznikl (Fišer, 2012).

Po zavedení a zmapování procesů je dalším úkolem odstranit činnosti, které nepřidávají žádnou hodnotu – provést reengineering. Podle Fišera je nutné dohlédnout také na plynulý tok procesu organizací a odstranit příčiny přerušení procesu, pokud existují. Autor jmenuje taková přerušení, jako jsou mezisklady, řídicí přerušení nebo organizační přerušení. V řídicích přerušeních jde o schvalovací činnosti manažerů. Manažeři obvykle nemají čas přesně v tu dobu, kdy je potřeba nějaké rozhodnutí, proto je dobré snažit se minimalizovat jejich zapojení v procesech. Organizační přerušení označuje zdržení jako průběh procesu přes příliš mnoho oddělení. Každé oddělení má svoje priority a vykonávání procesu je chápáno ze svého pohledu. Řešením může být sloučení pracovišť do celků nebo jiné uspořádání procesů.

Oproti funkčnímu řízení je podle Řepy (2012) rozdíl v tom, že je v procesu popsána celá činnost. Funkční řízení firmy se zaměřuje jen na činnosti dané pro určité oddělení. Procesní řízení znamená řídit firmu takovým způsobem, ve kterém procesy hrají hlavní roli. Zároveň má každý zaměstnanec větší odpovědnost, než v klasické firmě. Procesy ve firmě, které prošly reengineeringem, mají podle autora tyto vlastnosti:

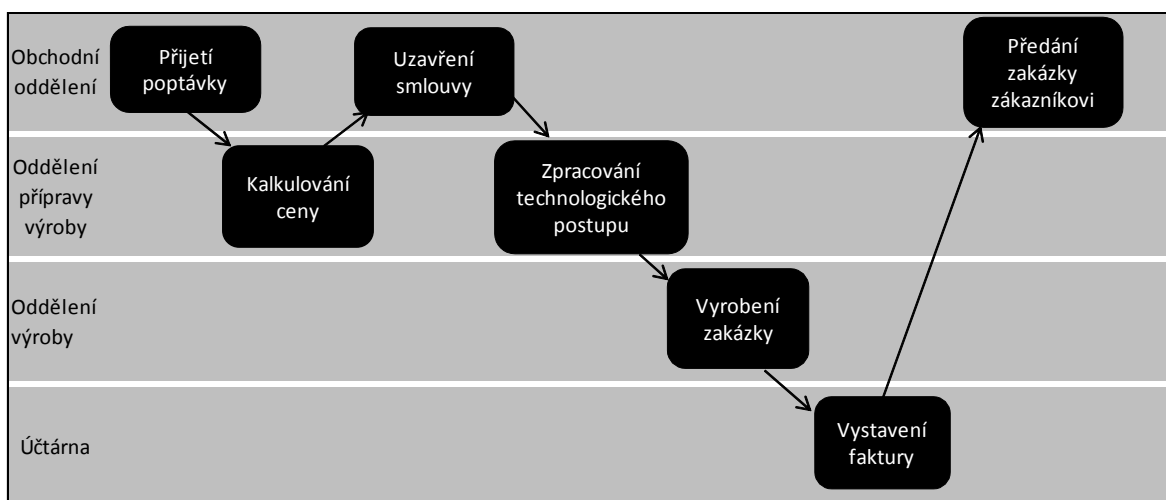
- úkony, které byly dříve rozdělené, se spojují a tím se zobecňují činnosti. Jednotlivé kroky procesu jsou vykonávány podle potřeby. Procesy nejsou přizpůsobovány firmě.
- procesy mají různé varianty, je popsána proměnlivost procesu;
- delegace pravomocí a odpovědnosti – pracovníci mohou rozhodovat a kontrolní nástroje jsou redukovány;
- zaměření na cíl a na proces z hlediska zákazníka – smírčí jednání jsou redukována, existuje pouze jedno kontaktní místo a to vlastník procesu;
- úkony se provádějí tam, kde je to nejvýhodnější, ne tam, kde je to určeno.

Každý proces má podle Hammera (2010) svého vlastníka, popis jednotlivých kroků a jejich přiřazení k odpovědným osobám. Každý proces má svůj vstup i nějaký výstup. Pro analýzu úspěšnosti procesu se používá ukazatelů KPI – Key Performance Indicator. Ten samý autor dělí procesy na tři hlavní typy: hlavní, podpůrné a řídicí. Hlavní procesy vytvářejí hodnotu pro externího zákazníka, do těch patří např. výrobní procesy. Podpůrný

proces je takový, který společnosti nepřináší přímo nějakou hodnotu. Podpůrným procesem tvoříme hodnotu pro interního zákazníka – podpora ostatních oddělení. Řídicími procesy jsou například strategické plánování nebo řízení rizik. Procesy by měly být koncipovány tak, že výsledek je nějaká hodnota pro zákazníka, každý proces by měl mít svého zákazníka (Suhendra, Oswari, 2011).

Při vytváření modelů procesů je možné vytvářet několik úrovní, od globálních po dílčí. Globální modely ukazují přehled všech procesů. Dílčí modely zobrazují buď další úroveň přehledů procesů, nebo to jsou jednotlivé procesy. Jednotlivý proces zobrazuje přímo nějakou činnost. Pro vytváření modelů procesů se používá software pro modelování – tím je graficky znázorněn model procesu. Modelem je podle Řepy (2012, s. 70) „zjednodušené zobrazení určitého jevu (systému) pomocí vhodných zobrazovacích prostředků znázorňujících pouze ty rysy, jež jsou podstatné z hlediska jejich cíle, který při konstrukci modelu sledujeme“.

Na obrázku 2 je znázorněn příklad konkrétního procesu v podniku – šedým linkám se říká plovoucí nebo plavecké dráhy. Každá plovoucí linka je konkrétní oddělení v podniku. Celý proces je takto přehledně nakreslen se všemi kroky a odpovědnostmi. Tento proces začíná přijetím objednávky a výstupem tohoto procesu musí být předání zakázky zákazníkovi. Každé oddělení z tohoto nákresu ví, jaké úkoly má v tomto procesu splnit, a co probíhá v jiném oddělení.



Obr. 2: Příklad procesu s plovoucími linkami

Zdroj: FIŠER, R. Procesní řízení pro manažery: jak zařídít, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli, s. 67.

Kromě plovoucích linek se v procesu (v softwaru) pro lepší orientaci používají také různá označení pro rozhodovací nebo spouštěcí a ukončovací činnosti procesu. Průběh procesu je pak ještě doplněn o rozhodovací nebo schvalovací činnosti, kde je nutné nějaké rozhodnutí (schválení) než bude možné přejít na další činnost. Celkový přehled procesů se nazývá procesní mapa, podrobný popis činností v grafickém vyjádření je procesní diagram (Fišer, 2014).

Pro úspěšné zavedení procesů Suhendra a Oswari (2011) zdůrazňují několik faktorů. Především by měla být změněna organizace a její kultura. Procesní řízení musí být propojeno s cíly společnosti a její strategií a vrcholový management se podílí na procesním řízení. Procesy mají být měřitelné a mají se neustále zlepšovat.

1.1.2 Vymezení pojmu organizační struktury z pohledu procesního řízení

Váchal, Vochozka a kolektiv (2013) popisují, že struktura organizace je tvořena definováním úkolů, zodpovědností a hierarchie. Struktury se dělí podle delegace odpovědností: horizontální, vertikální a teritoriální. U horizontální struktury probíhá delegování na stejné úrovni napříč celou organizací. Vertikální – rozdělování práce podle hierarchie v podniku, podle funkce v podniku se dělí úkoly. Teritoriální struktura je kombinací teritoriálního a funkčního zaměření organizace. Dále se podle autorů dají dělit organizační struktury na pět typů: jednoduché, funkční, divizionální struktura, profesní byrokracie a adhokracie.

Jednoduchá struktura – hlavní úlohu má ředitel firmy. Jsou to struktury s nízkým počtem personálu, u začínajících firem.

Funkční struktura – řadí pracovní pozice podle pracovních činností do různých útvarů, tedy do oddělení. Vedení takové struktury je autoritativní, moc je centralizovaná. Komunikace probíhá podle hierarchie ve firmě – vertikální, hierarchická.

Divizionální struktura – tyto struktury se rozdělují podle určitých kritérií např. podle zákazníka, regionu nebo výrobku. Pak jsou ale činnosti, které spadají přímo pod vedení, a sem patří kontrola, nebo finanční oddělení.

Profesní byrokracie – tato struktura souvisí se službami, uplatňuje se hlavně v takových zařízeních, jako jsou nemocnice, školy atd.

Adhokracie – je opakem funkční struktury. Je inovativní, specialisté se sdružují do oddělení podle toho, co je jejich cílem. Zaměření pouze na cíl, někdy bez respektování směrnic.

Existují také další organizační struktury, například **štábní** struktura. Štáb je v tomto smyslu poradenská jednotka pro liniové místo, která nemá oprávnění sama rozhodovat – asistentka ředitele (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Síťové nebo procesní struktury patří do nově vznikajících struktur. Vycházejí z maticových struktur a ty jsou typické několika charakteristikami: více cílů, orientace na cíl, urychlují reakce podniku na zákaznické požadavky. V této struktuře se vytvářejí týmy, podle okolností se tyto týmy mění a tato struktura podporuje kreativní řešení. Vhodná je například v sériové výrobě, kde je nutné zajistit dodání velkého množství produktů a zajištění neustálé inovace. Procesní struktura vychází z maticové, je orientována na zákaznickou spokojenost, zvyšuje nejen zapojení zaměstnanců do procesu, ale také jejich chápání poslání organizace (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Jak popisuje Fišer (2012), většina firem je zařazená více či méně do funkčních struktur. V těchto strukturách se nejdříve vymyslí pozice a pak náplň pracovní pozice. Podle toho, co je náplní této pozice, je pak hodnocena. Pokud dojde ke zlepšení výkonu na této pozici, není to nijak velkým přínosem pro firmu. Naopak procesní přístup nejdříve popíše činnost (procesem), a pak mu teprve přiřazuje odpovědné osoby a činnosti. Takto se přeorganizuje celá společnost, činnosti, které zbyly, se přiřadí k novým pracovním pozicím. Autor popisuje jako nejvíce vhodnou strukturu maticovou. U které ovšem upozorňuje na nelehký přechod z funkčního řízení.

1.1.3 Vztah strategie společnosti a podnikové kultury

Strategie je formulace plánů a cílů společnosti. Strategie by měla vycházet ze základního poslání firmy. Obsahem strategie by měly být cíle společnosti, plán a zdroje potřebné na jejich dosažení. Strategie je jednou z komponent strategického řízení (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

Strategické řízení zahrnuje tři základní fáze: určení strategie, implementaci a následné hodnocení strategie.

Tvorba strategie je především úlohou managementu. V první řadě podle Lukášové (2010) musí být provedena analýza, ze které je následně strategie navržena a formulována. Úspěšnost implementace strategie v organizaci je v úzkém spojení s firemní kulturou.

Samotná tvorba strategie je ovlivněna hodnotami sdílenými managementem (manažerská subkultura) – způsob řešení problémů, způsob přijímání a zpracovávání informací. Manažeři pak vyhodnocují problémy podle svého způsobu vnímání organizaci a jejich pracovníků. V odlišném kulturním prostředí mohou ve stejné výchozí situaci vzniknout odlišné strategie (Lukášová, 2010).

Strategie musí být v souladu s firemní kulturou, navzájem se ovlivňují. Aby byla strategie přijata, musí být rozpracována do postupných kroků a komunikována. Procesní řízení by mělo pomoci dosáhnout firmě k dosažení jejich strategických cílů. To, jak bude strategie přijata, ovlivňuje také styl vedení firmy.

1.1.4 Styl vedení

Vedení popisují Cejthamr a Dědina (2010) jako způsob, jak přimět lidi k té činnosti, kterou organizace potřebuje. Je na manažerovi, jak toho dosáhne. Dobrý manažer dokáže pracovníky motivovat a vytváří ze spolupracovníků tým.

Styl vedení organizace můžeme označit jako způsob chování manažerů k podřízeným pracovníkům. Ovlivňuje podnikovou kulturu a úzce s ní souvisí.

Cejthamr a Dědina (2010, s. 113) popisují, že styl vedení „*může být klasifikován pomocí tří širších kategorií*“: „*autoritářský (nebo autokratický) styl, demokratický styl, skutečný styl laissez-fair*“. Autokratický styl je především tam, kde o všem rozhoduje manažer, zahrnuje kontrolu, odměny a tresty. V demokratickém se o velení manažer dělí se skupinou. Členové jeho týmu mají možnost vyjádřit názor a podílet se na rozhodování. Skutečný laissez-fair označuje vedení, které zůstává stranou od řešení problémů. Ale není to z důvodu nezájmu, spíše je to o tom, že týmu důvěřuje a v případě potřeby pomáhá.

Jiný popis stylů vedení nabízí Fišer (2012). Vychází z tzv. manažerské mřížky, která posuzuje míru zájmu o výsledky a zájmu o lidi. Podle toho člení styly na čtyři možné:

1. Formálním stylem řízení je takové, které se vyznačuje nízkým zájmem o lidi a o výsledky. Je to mechanické uplatňování firemních pravidel, které je považováno za důležitější než výsledek nebo názory lidí. Takovéto vedení může být úspěšné ve firmách, kde se nachází kultura funkcí – například velké nepružné firmy, úřady.
2. V direktivním stylu řízení se manažeři zajímají hlavně o výsledek, bohužel bez ohledu na podřízené. Neberou v potaz jejich názory, i když dané problematice rozumějí více.
3. Styl řízení, který je označen jako týmový, se zaměřuje na výsledky i spokojenost zaměstnanců. Základním principem tohoto stylu je spolupráce, vzájemná podpora. Všichni se snaží splnit zadaný úkol.
4. Jediný styl, který není příliš vhodný ve firmách, je ten, kde je důraz na zlepšování. Je to poslední styl z této mřížky, označený jako vedení venkovského klubu. Zaměřený na dobré vzájemné vztahy, vedení zde chybí.

Dobrý manažer dokáže správným vedením lidí ovlivnit podnikovou kulturu, a zajistit dosažení cílů společnosti. Při volbě stylu vedení musí manažer zvážit všechny okolnosti ve firmě, její záměry a cíle. Svou roli při tomto výběru bude jistě hrát také národní kultura. Ta ovlivňuje chování lidí ve firmě v konkrétní zemi a jejich schopnost přizpůsobení se změnám.

1.2 Vlastnosti podniku po přechodu na procesní řízení

Do implementace procesního řízení musí být angažováni všichni zaměstnanci především pak vedení podniku. Bez podpory managementu, se změny nepodaří implementovat.

Podnik, který úspěšně zavedl procesní řízení, by měl vykazovat jisté znaky. Změna je popsána v sedmi oblastech, kde se nejvíce projevuje procesní řízení (Řepa, 2012 s. 150-157): „*organizační struktura, velení, vůdcovství, lidé a kultura, znalost, soudržnost a spojenectví*“.

Organizační struktura a velení - v organizační struktuře je tradiční hierarchická struktura (s mnoha úrovněmi) zredukována na novou strukturu s dvěma stupni: je to vedení a business procesy. Klasické vedení z jednoho místa je rozděleno do více míst – deleguje se pravomoc z důvodu rychlého přizpůsobení se změnám.

Vůdcovství – v hierarchické společnosti je vůdce ten, který vede změnu a má potřebné pravomoci, tedy nadřízený. V nové společnosti je změna neustálá, a je nutné, aby změny dělal ten, kdo je k problémům nejbližší. K tomu potřebuje pravomoci. Musí se tedy změnit pevné postavení v organizaci, vůdce může být kdokoli. Vedení se dělí spíše podle úkolů, které je třeba vyřešit, než podle funkce.

Změna v lidech a kultuře – zaměstnanci se chovají jinak a změnili způsob myšlení. Změny v organizaci podporují a vzájemně ovlivňují chování lidí. Všechny změny musí být realizovány najednou, jinak nebudou fungovat. Organizace musí dozrát ke změně – změnou hodnot a postojů sdílených mezi zaměstnanci. Odměňování zaměstnanců bylo určeno podle výkonu a funkce. Nově musí být zaměstnanec odměňován za výsledek, ne za činy.

Oblast znalostí – znamená nejen mít nějakou informaci, ale také ji umět využít. V procesním řízení se používá pojem znalostní řízení, v němž je obsažena firemní kultura, způsob práce a organizace firmy. Znalosti se mají zabývat potřebami zákazníka. Jsou k dispozici firmě, nevlastní je jednotlivec.

Změna v souvislosti se soudržností – v tradiční společnosti je vázána na určité činnosti, organizační a komunikační strukturu a pevně definována, je nezbytná pro chod organizace.

V procesním řízení, které znamená neustálou změnu, nemůže být soudržnost takto fixována. Soudržnost vychází z vize společnosti.

Firma využívá spojení – v tradiční společnosti je to spojení proti konkurenci. Nově se s firmami spolupracuje s konkurencí především ve formě outsourcingu – firma se vzdává nevýdělečné činnosti.

Nejen pro zavádění, ale také posouzení úspěšnosti stupně implementace procesního řízení ve firmě se používá tzv. procesní maturita. Procesní maturita je popis několika úrovní vedoucích k úplné proměně organizace. Existuje mnoho typů maturit, které už byly zpracovány a z těch vyjít. Závisí vždy na firmě, na jaké úrovni začíná a v jakých oblastech se potřebuje zdokonalit (Röglinger, Pöppelbuß a Becker, 2012).

1.3 Teoretická vymezení podnikové kultury

Podniková kultura se podle Lukášové (2010) dá charakterizovat jako soubor sdílených hodnot, přesvědčení a norem chování ve firmě. K vyjadřování podnikové kultury patří také používání artefaktů. Do artefaktů patří například vzhled budovy, její vybavení nebo propagační materiály jako materiální forma. A nemateriální forma artefaktů zahrnuje firemní mluvu, zvyky, rituály nebo firemní hrdiny. Podniková kultura je podle autorů Flamholtz a Randle (2011) velmi mocným nástrojem podniku ovlivňujícím jeho úspěch. Hodnoty sdílené v podniku pak tvoří podniku buď konkurenční výhodu, nebo nevýhodu.

Základní přesvědčení jsou zafixované představy, které jsou vnímány jako realita. Podle nich se lidé chovají a mají tendenci, s ohledem na základní přesvědčení, dělat i rozhodnutí. Hodnota je něco, co je považováno za důležité. Hodnoty bývají popsány v etických kodexech firmy a propagují se uvnitř firmy. Někdy bývají hodnoty součástí tvorby image firmy. Ne vždy jsou bezvýhradně přijaty. Z toho vzniká určitý postoj.

Normy chování jsou nepsaná pravidla respektovaná ostatními. Většinou jde o skupinové chování – například může být nepsaným pravidlem nestarat se o ostatní. Mluva v organizaci odráží hodnoty v organizaci, její formalitu. Existují výrazy, které se používají v celé firmě, ale také specifické pro určité oddělení. Historiky a mýty mají dokreslit

představu o firmě, někdy zdůvodnit postoje ve firmě. Tak jako hrdinové – ti mají posílit a motivovat zaměstnance k určitému chování (Lukášová, 2010).

Síla firemní kultury znamená, jak moc jsou hodnoty a postoje ve firmě sdíleny. Pokud je firemní kultura slabá, zaměstnanci se řídí spíše každý podle svých hodnot. Při silné firemní kultuře je chod firmy významným způsobem ovlivňován – záleží na obsahu kultury, zda pozitivně nebo negativně. Firemní kultura se dále může dělit do různých subkultur.

Vlivy, které působí na firemní kulturu, jsou z okolního prostředí, ale i zevnitř firmy. Jsou to vlivy, jako je národní kultura, zakladatel nebo manažer. Vliv má také délka existence firmy a její velikost, organizační struktura a styl vedení manažerů.

1.3.1 Subkultura, nadnárodní kultura

Subkultury mohou vznikat ve velkých firmách, nebo v těch, kde je síla celkové firemní kultury nízká. V rámci organizace mohou vznikat určité typy subkultur například v různých odděleních, nebo seskupeních podle určitého stejného zájmu.

Národní kultura je definována typem země, národa. Jsou to zakořeněné zvyky, které lidé jednotlivých národních kultur sdílejí. Národní kultura také nutně musí ovlivnit firemní kulturu v určité zemi. Zejména v nadnárodních firmách se vliv národní kultury projevuje velmi výrazně. Existuje několik přístupů jak tento problém řešit (Lukášová, 2010):

- ve všech ostatních pobočkách je použit stejný model firemní kultury jako u mateřské. Na kulturní rozdíly v jednotlivých pobočkách se nehledí;
- jednotlivé pobočky fungují jako subkultury a mezi nimi se hledá kompromis pro styl vedení;
- odlišné hodnoty v každé zemi jsou vnímány jako potenciál a jsou respektovány. Jedná se o nejnáročnější přístup, firma musí vyvinout nové koncepty v oblasti řízení.

Národní kultura se projevuje podle lokality firmy. Existuje mnoho kulturních rozdílů mezi různými národnostmi, projevují se například v přístupu k řešení problému. Nadnárodní

kulturou se označuje chování, které je společné lidem z několika zemí – například západní kultura založená na křesťanství (Brooks, 2003).

1.3.2 Základní typy kultur

Existuje několik typů kultur. Jejich dělení se provádí vždy vzhledem k nějakému ukazateli. Jednotlivé typy kultur se dají rozdělit do čtyř skupin. Liší se vzhledem k organizační struktuře, k vlivu prostředí, fázi vývoje organizace a tendencím v chování v organizaci.

Typy kultury vzhledem k organizační struktuře jsou podle Fišera (2012) následující:

V **kultuře moci** není obsaženo příliš mnoho pravidel, funguje na důvěře a komunikaci. Je připodobněna k obrazu pavučiny. Rozhodování i organizace probíhá ze středu organizace – z vedení. Odměna je podle dosažených výsledků. Je to silná a pružná kultura, která však nemusí vyhovovat všem z důvodu pocitu nejistoty a nebezpečí. Tato kultura se vyskytuje v obchodních nebo malých, rodinných firmách.

Kultura funkcí nebo **rolí** – již z názvu je orientována na naplňování rolí v organizaci, dodržování pravidel. Jednotlivé funkce v organizaci se specializují na určitou činnost, mají přesně vymezenou odpovědnost i popis práce. Není vyžadována žádná iniciativa navíc. Má hierarchickou strukturu v trojúhelníkovém tvaru, kde na vrcholu je nejvyšší management. Tato kultura je vhodná pro stabilní trh a takové výrobky, které mají dlouhý životní cyklus. Nevhodná je pro jedince, kteří chtějí něčeho dosáhnout. Naopak vhodná pro ty, kteří mají rádi bezpečí a neradi riskují.

Kulturou výsledků se vyznačuje orientace především na výsledky, kterých má být dosaženo. Pravomoci jsou rozprostřeny různě podle odbornosti. Respektovány jsou spíše schopnosti a výkon, než postavení a věk. Lidé jsou sdružováni do týmů podle určitého cíle a schopností. Vhodnost této kultury je především v konkurenčním prostředí, při krátkém životním cyklu výrobku – kultura se dokáže rychle přizpůsobit tržním podmínkám.

Osobnostní kultura je taková, kde má každý jednotlivec v této skupině stejné postavení. Jde o sdružení osob, které se rozhodnou sdílet náklady a společně podnikat. Může se jednat o sdružení právníků nebo lékařů.

Typologie podle vlivu prostředí, které Lukášová (2010) přisuzuje velký význam, je rozdělena následovně:

Kulturou drsných hochů označují takovou kulturu, kde jsou pracovníci silně zaměřeni na výkon, jsou schopni podstupovat vysoké riziko. V této kultuře není přípustná žádná chyba, není v ní místo pro spolupráci. Každý je sám za sebe, ostatní jsou konkurenti. Tato kultura se vyskytuje v zábavním průmyslu, nebo reklamě.

Tvrdá práce je název pro kulturu typickou pro firmy s nízkým rizikem. Vyskytuje se například u podomního prodeje, kde nehraje roli jeden neuskutečněný prodej. Rozhodující je celkové množství prodeje. Zaměřuje se především na potřeby zákazníka. Typické pro tuto kulturu je podpora pracovníků především motivací a sledováním a poměřováním výkonu.

Sázkou na budoucnost je pojmenována kultura, kde jsou rozhodnutí velkým rizikem pro celou organizaci. Probíhají ve formě velkých investic do projektů, jejichž výsledky se projeví až po několika letech – typické především pro vývoj nových výrobků, nebo systémů (např. farmaceutický, chemický průmysl). Podobná zátěž jako v kultuře drsných hochů, ale dlouhodobý horizont.

Poslední typ kultury je pojmenován jako **procesní** – nemá nic společného s procesním řízením, spíše naopak. Zaměřuje se především na detaily a postup. Obvyklá především v bankách a jiných institucích. Velký důraz je kladen na funkce a postup. Jediným měřítkem úspěchu pro zaměstnance je postup na vyšší pozici. Pozice i kultura se pozná podle stylu vybavení kanceláře, každá pozice se vybavením odlišuje.

Typologie rozdělená podle fáze vývoje je vztažena k životnímu cyklu výrobku. Kultura je rozdělena podle toho, v jaké fázi se zrovna firma nachází. Styl vedení by se měl přizpůsobit tomu, v jaké fázi se organizace nachází. Životní cyklus probíhá od růstu až po úpadek (Lukášová, 2010):

Ve fázi růstu jsou zaměstnanci ochotni pracovat pro svého vůdce nepřetržitě. V této fázi zatím neexistují předpisy, hlavní je kreativita. V pozdější fázi růstu už se více soustředí na zákazníka a na udržení na trhu. Pomalu se začínají zavádět předpisy.

Ve fázi, kdy se firma dostane na vrchol, začíná mít také zisk. Více se orientuje na hledání dalších příležitostí pro růst firmy. V této fázi se začínají oddělení specializovat, soustředit se na efektivitu. Mění se styl vedení.

Fáze, ve které je firma na vrcholu, ale chystá se pokles. Přibývá administrativa, důraz na udržování určitého systému, pořádku. Firma se musí snažit udržet na určité úrovni. Už v této fázi je nutná reorganizace, bez které firmě hrozí zánik.

Pokles znamená přibývající byrokracii. Dále se snaží šetřit náklady a zlepšovat systém. Pokud v této fázi firma nic nepodnikne, dostává se do fáze úpadku. Manažer se nezajímá o názory podřízených. Soustředí se na minulé úspěchy a nechce podnikat nic nového.

Dále se dá popsat kultura podle toho, jak se organizace chová na trhu nebo k jiným organizacím. Z těchto je nejzajímavější popis kultury pomocí přirovnání k pěti typům neurotického způsobu chování manažerů, které se projevuje na celé organizaci (Lukášová, 2010 s. 133-136):

- *„Paranoidní organizace: Manažeři s paranoidními rysy jsou ovládnuti strachem a nedůvěrou v ostatní“. „Paranoidní organizace je konzervativní a její směřování je především funkcí vnějších vlivů“.*
- *„Kompulzivní (obsedantní) organizace: Manažeři kompulzivní organizace jsou dogmatici a perfekcionisté“. „Organizace je silně hierarchická a status pracovníka je dán jeho pozicí v organizaci“.*
- *„Histrónská organizace: Histrónský manažer chce upoutat pozornost“. „Histrónské firmy jsou velmi aktivní, smělé a riskující“.*
- *„Depresivní organizace: Depresivní manažer se necítí schopný ovlivňovat události svého života“. Organizace je „mimořádně pasivní, extrémně konzervativní, byrokratická a apatická“.*
- *„Schizoidní organizace: Schizoidní manažer je orientovaný na svůj svět představ, reálný svět mu nepřináší žádné potěšení“. Jeho chování „vede k tomu, že se ve firmě politikaří“.*

1.4 Změna podnikové kultury

Pokud se firma rozhodne pro změnu podnikové kultury, musí nejdříve zjistit, jaká kultura v organizaci vlastně je. Nemůže se řídit tím, co má nastaveno například v politice společnosti a doufat, že se podle toho všichni řídí. Musí zjistit, jestli a v jaké míře tyto hodnoty sdílí také zaměstnanci.

Management by měl zjišťovat stav podnikové kultury především v situacích, kdy chce změnit strategii, chystá se fúze, nebo jiná organizační změna (Lukášová, 2010).

Důvod pro zjišťování je prostý. Zejména pokud se jedná o zavádění nových systémů, překážkou pro zavedení mohou být určité sdílené hodnoty ve firmě.

Při přípravě na analýzu kultury musí být rozhodnuto o použitých metodách, velikosti jednotky (celá organizace, nebo jen určité jednotky). Jak se budou data vyhodnocovat a jaké prvky kultury se budou vyhodnocovat.

Model změny je podle Lukášové (2010, s. 180) „rozčleněn do tří fází: zmrazení, experimentování, znovuzmrazení“. V první fázi musí dojít ke zpochybnění dosavadních hodnot a postojů. Nejdříve musí vyjít popud od managementu – vysvětlí potřebu změny. Pro přesvědčivost svého tvrzení musí poukázat na špatné výsledky firmy, průzkumy spokojenosti zákazníka atd. Prohlášení musí být natolik závažné, aby vyvolalo nějakou odezvu u zaměstnanců. Tím u zaměstnanců vytvoříme ochotu přijmout pro nové myšlenky.

Ve druhé fázi musí proběhnout změna. Staré zvyky musí být zničeny. Podpořit změnu můžeme výměnou pracovníka neochotného ke změně. Místo něj dosadíme jiného, který spolupracuje. Kladou se nové cíle, sestaví se nová vize, strategie. Velkou roli v tomto procesu hrají tréninkové programy. Pracovníci, kteří spolupracují, jsou odměněni. Postupná přeměna probíhá a zaměstnanci se začínají přizpůsobovat. Třetí poslední fáze – lidé poznali, co se od nich žádá. Začínají používat nové postupy. Výsledek nových postupů by měl management zhodnotit a ocenit. Vedení by mělo zdůraznit zlepšení situace díky změně. Tím se chování ještě více posílí (Lukášová, 2010).

1.5 Vztah mezi procesně řízenou organizací a podnikovou kulturou

Podniková kultura jako soubor hodnot a zvyků ve firmě je podle autorky Baumöl (2010) jednou z kritických faktorů úspěchu při přechodu na procesní řízení. Při přechodu na procesní řízení musí být nejdříve změněna organizační kultura – neboli ochota lidí dělat věci jinak. Podniková kultura musí být měněna pozvolna, autorka dokonce označuje za nevhodný postup zmrazování a rozmrazování zvyků.

V tabulce 1 je výsledek studie firmy Delphi provedené v 52 firmách. Z těchto výsledků byl sestavený žebříček hodnot ve firmách, které mají vliv na úspěšné nebo neúspěšné zavedení procesního managementu. Každý faktor je ohodnocen procentem a seřazeny sestupně.

Tab. 1 Faktory úspěchu a neúspěchu ve změnovém řízení

| Faktor neúspěchu | Faktor úspěchu |
|--|---|
| Nedostatek angažovanosti managementu (61 %) | Podpora top managementu (83 %) |
| Nejasné cíle a vize v souvislosti se změnou procesu (56 %) | Otevřená a aktuální komunikace (73 %) |
| Nedostatek zkušeností vedení s řízením vzhledem k nejistotě a obavám ke změně (56 %) | Zapojení zaměstnanců (69 %) |
| Konflikty v řízení (56 %) | Motivující a změnám přístupná organizační kultura (53 %) |
| Nedostatek podpory managementu (52 %) | Existence „průkopníků změn“ (39 %) |
| Nedostatečné informace, např. příliš pozdě nebo neúplné (50 %) | Dobře fungující organizační struktura (26 %) |
| Nedostatečný prostor pro zvládání obav a odporu (46 %) | Podpora změnového procesu nastavením podnikové kultury (21 %) |
| Nevnímání psychologických faktorů při plánování projektu (43 %) | Efektivní školicí programy pro nové procesy a / nebo IT řešení (19 %) |
| Nedostatek lidských zdrojů pro projekt (37 %) | Odměny a motivace (16 %) |
| Nedostatečná přesvědčivost v komunikaci mezi zaměstnanci a vedením (36 %) | Podpora nové struktury adekvátním systémem měření výkonu (12 %) |

Zdroj: BAUMÖL, U. Cultural Change in Process Management. In: VOM BROCKE, J., ROSEMANN, M. Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture, s. 493.

Synonymem pro procesní řízení je neustálá změna, proto nelze provést ve firmě jednorázovou změnu a tu zakonzervovat. Již několikrát bylo zmíněno, jak velkou úlohu v tomto přístupu hrají lidé – ať už zaměstnanci, nebo vedení. Všichni musí změnit svůj dosavadní způsob práce, začít dělat věci jinak, a všechny činnosti koordinovat s ostatními odděleními pro dosažení zákaznické spokojenosti. Všichni zaměstnanci tedy sledují společný cíl a musí spolupracovat.

Nejčastěji zmiňované sdílené hodnoty v organizační kultuře po přechodu na procesní řízení by měly být podle Schmiedel, Vom Brocke a Reckera (2013):

- **zákaznická orientace:** proaktivní přístup vzhledem k potřebám příjemce výstupu z procesu;
- **dokonalost:** neustálé zlepšování a inovace pro dosažení nejlepšího výkonu v procesu;
- **odpovědnost:** oddanost za cíl procesu a odpovědnost za rozhodnutí v procesu;
- **týmová práce:** pozitivní přístup ke spolupráci napříč odděleními.

Opomíjenou složkou v procesním řízení je rozpoznání důležitosti národní kultury, firemní kultury a subkultur. Z národní kultury vychází mnoho hodnot a zvyků. Je důležité vzít v úvahu tyto hodnoty při přechodu na procesní řízení. Každá firma pak může mít zažitou jinou firemní kulturu, než se od ní očekává. Například může být tato firma součástí nějaké nadnárodní společnosti, kde je stanovený soubor hodnot i politika společnosti. Subkultury mohou vznikat v různých odděleních, a také mohou ztížit přechod na procesní řízení (Vom Brocke, Sinnl, 2011).

2 Analýza současného stavu procesního řízení a podnikové kultury v podniku

Tato kapitola se bude zabývat analýzou procesního řízení a podnikové kultury ve vybraném podniku. Bude popsána organizační struktura podniku, podniková kultura, strategie a přechod podniku na procesní řízení.

2.1 Základní informace o podniku

Analýza bude prováděna v podniku se sídlem v Německu, který má pobočky po celém světě. Podnik působí na trhu přes sto let. Podnik začínal jako obchod se železářským zbožím. Pro rozšíření podniku majitel koupil strojírenský závod. Poprvé se začaly produkovat ocelové trubky. Podnik se dále rozvíjel v technologiích a rozšiřoval se o další pobočky. Před přibližně 80 lety získal první zakázku pro automobilový průmysl a dál se rozšiřoval – rozdělil se do tří divizí. Každá divize se specializuje na jiné portfolio výrobků. Popsaný podnik je součástí divize zabývající se v současnosti výrobou dílů pro automobilový průmysl. Podnik vyrábí podvozkové a bezpečnostní díly do automobilů. Procesní řízení začala firma zavádět v roce 2010, kdy přepracovala směrnice do procesů. Podnik je držitelem několika certifikátů jako je ISO/TS 16949, ISO 14000, ISO 5000. Snahou podniku je udržení si těchto certifikátů – tomu napomáhá také zavedení procesního řízení.

V podniku se používaly směrnice a pracovní návody. Směrnice se týkaly hlavně požadavků zákazníka a interních nařízení. Přímo pro výrobní činnosti se používaly pracovní návody.

2.2 Organizační struktura a vedení v podniku

Organizační struktura je horizontální i vertikální. Organizace působí po celém světě, zastřešena je holdingovou společností. V organizační struktuře se přímo pod holdingovou společností nachází společnost, která je rozdělena na tři samostatné divize. Tyto divize jsou

samostatné právní celky, které však podléhají vedení společnosti. Dále je organizační struktura v každé divizi rozdělena do regionů. Tyto regiony se zodpovídají vedení každé divize. Dále bude popsána pouze jeden z regionů v jedné divizi, ve kterém je sedm závodů. Ačkoliv by všechny divize měly mít stejný program, nelze to vždy dodržet. Každá divize vyrábí jiné produkty a používá jiné technologie. Vedení podniku je rozděleno na různé úrovně: globální, regionální a závodové. Také oddělení se pak označují podle těchto úrovní – např. globální, regionální nebo závodové oddělení kvality.

Organizační struktura je tedy v této divizi rozdělena do regionů. V každém regionu je různý počet závodů. Závody v regionech vždy podléhají vedení jednoho závodu v daném regionu, ten je označen jako centrální závod. Tento centrální závod potom reportuje výsledky globálnímu vedení. V divizi je přibližně 20 900 zaměstnanců, popisovaný region má 2687 pracovníků ve výrobě a 491 TH pracovníků.

V závodech jsou zaměstnanci rozdělení podle oddělení (výroba, kvalita, logistika atd.). Tato oddělení mají v každém závodě své vedoucí. Tito vedoucí pak podléhají vedení centrálního závodu v regionu. Pokud jde o výrobu, zaměstnanci podléhají vedení pouze svého nadřízeného. Jiné je to u technickohospodářských pracovníků, ti mají v popisu pracovního místa dva typy vedení: disciplinární a odborné. Disciplinární vedení pracovníka zastává vedoucí daného oddělení. Odborné vedení může být stejné, nebo podléhá vedoucímu globálního oddělení. Náplň práce ovlivňují také vlastníci procesu, kteří přiřazují podle potřeb úkoly v rámci procesů. Organizační struktura ve firmě je popsána jako maticová (uvedena v příloze – příloha A).

Styl vedení manažerů ve firmě probíhá formou příkazů, ale také pomocí motivace. Styl vedení není vždy v každém oddělení jednotný. Manažerům zůstávají společné prostředky, kterými mohou zaměstnance motivovat: pomocí odměn a jiných příspěvků, případně zvýšením mzdy. Pracovní úkoly jsou vždy plněny na příkaz manažerů nebo nadřízených, případně se nápady musí nechat schválit nejvyšším vedením. Zaměstnanci však mají možnost vyjádřit svůj názor a mohou se podílet na rozvíjení podniku. Podnik dokonce vyhlašuje soutěže pro zapojení zaměstnanců do zlepšování procesů v podniku. Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců, ale také pro hodnocení zaměstnanců, se dělají jednou za čtvrt roku hodnotící pohovory. Při tomto pohovoru se zaměstnanec může vyjádřit ke všemu, co se mu nelíbí, co by potřeboval atd. Zároveň se v těchto pohovorech stanovují cíle

pro pracovníka na další kvartál a podle jejich splnění je pak vyplácena odměna. Zaměstnanci mají pevnou a pohyblivou složku mzdy. Pohyblivá složka – označená jako prémie – je ovlivněna kvartálně těmito hodnotícími pohovory a dalšími ukazateli. Pro motivování zaměstnanců na celkovém výkonu podniku, mají v prémiových ukazatelích stanoveno několik indikátorů – například počet reklamací v měsíci. Výsledek všech složek prémiových ukazatelů se pak vyhodnocuje jako procento, kterým je vynásobena část platu. Ke konci roku se hodnotí celkové hospodaření podniku. Po splnění všech indikátorů mají zaměstnanci nárok na třináctý plat, pokud jejich absence v podniku nebyla delší než 10 dní.

2.3 Strategie podniku

Strategie vychází z podnikové filozofie. Cílem strategie celé společnosti je zajistit ziskovost společnosti a samostatnost. Podnik chce být jedničkou ve svém oboru a porazit tak konkurenty. Toho chce dosáhnout za přispění všech zaměstnanců a použitím nejlepších řešení. Podnik ve své strategii zdůrazňuje orientaci na zákazníka a jejich požadavkům se snaží se neustále vyhovět.

Podnik představil novou strategii minulý rok. Strategie představená vrcholovým globálním managementem rozpracovalo regionální vrcholové vedení do detailnějšího plánu, který představilo v analyzovaném regionu. Vedení zjistilo, že zaměstnanci jsou demotivováni, proto se snaží představením nové strategie toto odstranit. Cílem je, zapojit všechny zaměstnance do celkového dění v podniku, vzbudit zájem o zlepšení spokojenosti v podniku a tím nastartovat ochotu lidí spolupracovat pro dosažení větší efektivity procesů. Byly poskytnuty dotazníky spokojenosti, jejichž výsledky se pravidelně zveřejňují. Dotazníky byly zatím vyplněny v pěti závodech z regionu. Vyplněno bylo 432 dotazníků, 1959 zaměstnanců nevyjádřilo svůj názor. Dotazníky byly sestaveny podle témat: vztahy na pracovišti, kvalita vzduchu, kantýna, parkování, sociální zařízení, hluk, informovanost, ergonomie, bezpečnost práce, osvětlení, pořádek na pracovišti a jiné. V každém dotazníku bylo možno označit tři z uvedených problémů. Výsledky dotazníků se liší podle závodů seřazeno sestupně – z každého závodu tři nejhorší problémy:

1. závod: sociální zařízení, kvalita vzduchu, kantýna;
2. závod: kantýna, vztahy na pracovišti, parkování;
3. závod: parkování, kantýna, vztahy na pracovišti;
4. závod: vztahy na pracovišti, kvalita vzduchu, parkování;
5. závod: kvalita vzduchu, kantýna, hluk.

Největší označené nedostatky, které bylo možné řešit hned, se začaly realizovat. Proběhly úpravy sociálních zařízení a parkoviště. Na určených místech (jako je kantýna, vstup do výroby) jsou informace o provedených krocích a o dalších plánovaných aktivitách. Hluk a kvalita vzduchu je v řešení, stejně jako vztahy na pracovišti. V tomto bodě šlo o přístup nadřazeného k podřízeným. Tento bod je zatím přislíben řešit, ale řešení jsou individuální a nezveřejňují se.

Pro podporu podnikové kultury byla rozdána firemní trička s novým logem označujícím novou podnikovou strategii – dokázat společně zlepšit pracovní prostředí a nastartovat tvořivý přístup k práci. Strategie byla představena vedením nejdříve TH pracovníkům, a postupně byli informováni ostatní zaměstnanci.

Firma vidí za největší konkurenční výhodu inovaci technologií a spolupráci zaměstnanců na všech úrovních. Zatím do strategie nezapojila procesní řízení.

2.4 Procesní řízení v podniku

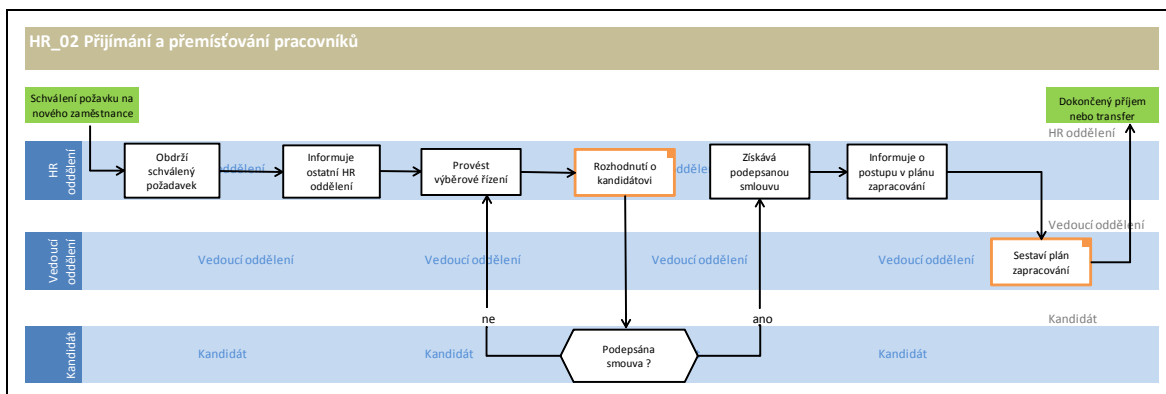
Podnik zmapoval všechny stávající směrnice, dokumenty a standardy, které v podniku existovaly. Pro modelování procesů podnik zakoupil program s označením ViFlow. Všechny stávající směrnice a dokumenty přepracoval do nového programu. Pak bylo nutné zdokumentovat a zjistit tok jednotlivých procesů, které ještě nebyly vizuálně zpracované. Přejechod na nový program byl postupný, současně byla po jistý čas ponechána k dispozici původní databáze směrnic. Program ViFlow je dostupný na každém počítači ve firmě. Na ovládání tohoto programu jsou zaměstnanci vždy proškoleni. Modely procesů v tomto programu jsou rozděleny do několika úrovní: na první úrovni je procesní mapa, pak

jednotlivé skupiny subprocesů až k samotným modelům procesů. Dále jsou zde také standardy. Standardy slouží pro popis činností, které nelze znázornit procesem. Většinou jde o popis zákaznických požadavků a dodržení různých norem.

Procesní mapa je přehled všech procesů, které firmou procházejí od získání projektu až po sériovou výrobu a expedici hotových dílů k zákazníkovi. Procesní mapa má tři úrovně – celkový přehled všech procesů, subprocesy a na nejnižší úrovni jednotlivé procesy v podobě činností. Podnik má rozděleny procesy na klíčové, řídicí, podpůrné a regionálně specifické. Do klíčových procesů jsou zařazeny hlavně výrobní postupy a vše co je nutné pro výsledný produkt a tím i spokojenost zákazníka. Řídicí procesy mají oddělení jako je controlling, kvalita, management, personální, zákazníci (holding). Podpůrné procesy jsou například oddělení bezpečnost práce, MTP (technické plánování), nákup, logistika, IT, štíhlá výroba. Ty mají za úkol podporovat provoz firmy. Pak jsou v podniku regionální procesy, a ty se týkají většinou různých zpřesnění ke globálním procesům. Protože je to veliký podnik, nedají se všechny postupy aplikovat po celém světě a pak se dělají regionální procesy. Bývá to z legislativních a jiných důvodů (např. technologických).

Všechny procesy v podniku jsou detailně rozpracovány. Proces označený jako výroba je složen z několika subprocesů – výroba, údržba na zařízení (plánovaná), jednání v případě zjištění neshody, zahájení výroby po údržbě a další. Globální procesy bývají všeobecné, pro přesný postup výrobních činností se dělají regionálně specifické procesy a závodové pracovní návody.

Všechny procesy mají svého vlastníka. V případě návrhu nebo námitky k tomuto procesu je třeba kontaktovat přímo vlastníka. Pokud tuto námitku uzná, zahrne ji do svého procesu. V procesech je vždy vidět, pod které oddělení daný proces spadá. V každém procesu – ať už v druhé nebo třetí úrovni lze najít plovoucí linky, které určují, kdo má dané úlohy na starosti. Každý proces probíhá přes několik oddělení nebo zodpovědných lidí. Nejen plovoucí linky určují, kdo je za co zodpovědný. V každém procesu jsou na plovoucích linkách popsány přímo činnosti. V každé činnosti je kliknutím zobrazena také dodatečná detailnější informace, co přesně je v tomto úkolu obsaženo (na obrázku 3 – příklad modelu procesu).



Obr. 3 Model procesu v podniku

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových materiálů

Dále je tu seznam všech účastníků, kteří se na tomto úkolu podílejí. Pak jsou k těmto činnostem přiloženy v této činnosti přiloženy potřebné formuláře a jiné dokumenty. Ten, kdo je označen na plovoucí lince tento úkol řídí, dále jsou zde přispěvatelé, nebo informovaní. Přispěvatel nemá přímo popsán nějaký úkol, jen se má v případě potřeby na úkolu podílet. Informovaný je ten, komu se dává na vědomí nějaká činnost, která probíhá v souladu s daným procesem.

Reengineering se používá hlavně při vyvíjení produktu i procesu. Nejdříve se vytváří nabídka pro zákazníka – v té se popíše, jak bychom ten produkt vyrobili, stanoví se cena atd. Toto vše se dělá v závislosti na požadavcích zákazníka. Pokud dojde ke schválení projektu, pak už je prostor na řádné prozkoumání všech činností, které budou v tomto projektu potřeba udělat. Zkoumá se jaké výrobní zařízení a technologie se budou používat, probíhá výběr dodavatelů. Rozhoduje se o tom, zda se všechny činnosti budou provádět ve firmě, nebo se využije outsourcing, tak aby byl produkt vyroben, co nejlevněji. Po dokončení této fáze již nemá firma mnoho možností, jak upravovat proces. Pak se všechna data o celém procesu, použitých technologiích a parametrech odesílají spolu s prvními vzorky zákazníkovi na schválení. Žádné technologie už nelze měnit po podepsání kontraktu. Proces lze upravit pouze tak, aby se nezměnil výsledný produkt.

V interním časopise už se objevují články, které popisují zlepšování procesů – zapojením celého týmu do zlepšovateľské činnosti. Pro snížení množství šrotu na jednom projektu byl povolán celý tým, který zahrnoval dělníky, odborníky na štíhlou výrobu, vedení projektu, kvalitu. Tento tým zkoumal proces výroby s cílem zjistit, jak snížit množství šrotu. Tým zjistil, že pokud se proces a jednotlivé činnosti uspořádají, dojde k výraznému omezení

šrotu – úspora byla vyčíslena na 50 tisíc korun za měsíc. Jiným příkladem optimalizace procesu bylo snížit počet reklamací od zákazníka na jednom projektu. Do hledání příčiny chyby jsou nově angažováni přímo pracovníci ve výrobě a seřizovači. Při reklamaci je jim představena chyba, kolik to podnik stálo a společně se hledá řešení pro odstranění této chyby. Počet reklamací na tomto projektu byl rapidně snížen z 10 měsíčně na maximálně jednu.

Pro měření výkonnosti procesů se používá ukazatelů výkonnosti KPI (Key Performance Indicator). Pro procesy, které se týkají kvality výrobků, se sledují ukazatele: PPM (parts per million) – významný ukazatel v automobilovém průmyslu. Výpočet tohoto ukazatele je podle vzorce počet reklamovaných dílů k počtu dodaných dílů na jeden milion. Dále je sledován počet reklamací v každém závodě, procento výrobního a technologického šrotu podle projektů. Všechny ukazatele jsou roztrženy podle oddělení a shrnuty v jednom dokumentu. Stanovovány jsou globálně a také sledovány vrcholovým vedením.

Postup schvalování nového procesu

Podnik neustále své procesy vylepšuje, přepracovává a doplňuje. Některé ruší, nebo je sloučí do jiných. Pokud podnik zjistí, něco nového, vytvoří nový proces. K procesům se může vyjádřit každý zaměstnanec – buď ve fázi návrhu procesu, nebo již k hotovému uveřejněnému procesu. Návrhy procesů jsou většinou prováděny globálními odděleními, ale může je navrhnout kdokoli v podniku. Pak musí být rozhodnuto o tom, kdo se o tento proces bude starat. Většinou je to někdo z oddělení, koho se daný proces týká. Navržený vlastník procesu a systémový pracovník v globálním oddělení se musí k tomuto návrhu vyjádřit. Proces se pak opatří značením, které je předepsáno v jiném procesu.

Každý proces začíná návrhem modelu procesu nebo standardu, který se uveřejní v programu ViFlow pro ostatní uživatele. V tomto modelu jsou vidět všechny detailní informace i s příloženými dokumenty, tak jak bude uveřejněn, pokud k němu nebudou žádné připomínky. Pak je přibližně dva měsíce čas na připomínky ze všech závodů, které globální oddělení shromáždí a pak zapracuje do procesu, pokud je to možné. Některé procesy v přípravě je možné nahlížet, i když ještě nejsou připravené pro uvolnění. U těch je poznámka, že nebudou zveřejněny až v příští aktualizaci. Po zapracování všech

komentářů a uplynutí lhůty k vyjádření je proces uveřejněn v programu jako nový proces, to znamená, že se zařadí do globální procesní mapy.

Informace o nových procesech a změnách ve stávajících procesech se rozesílají e-mailem. Po uveřejnění nového procesu by se měli zaměstnanci seznámit minimálně s těmi, které jsou relevantní pro ně samé. Vždy je uvedeno, koho se daný proces týká.

Pro přehled, kolik procesů je opravdu implementovaných, byl spuštěn systém, ve kterém každý závod hodnotí stupeň implementace procesů. Probíhá to formou programu vycházejícího ze SAP systému (zobrazen na obrázku 4), do kterého mají přístup pouze vybraní uživatelé – pro nahlížení, nebo pro zápis. V závodech je vždy jeden nominovaný pracovník, který může v tomto programu označovat statusy. Statusy, ze kterých mohou vybírat, jsou: implementováno nebo neimplementováno – v tom případě vybrat z jakého důvodu (implementace probíhá, nutné školení, nedostatek zdrojů nebo proces není relevantní pro závod).

| Implementation Tracking | | | | | | | Plant: | |
|-------------------------|-----|-----------|--|-----------------|---------------------|--------------------------|------------|---------------------|
| Type | MD | SUBCAT | Process | Name of process | Status | /BIC/ZA_CAUSE | Date | Contact person (ID) |
| Process | SHE | M.SHE.010 | Release of machines and facilities | | implemented | | 2.10.2014 | |
| Process | SHE | M.SHE.011 | safety first: meetings of tge plant steering committee | | implemented | | 2.10.2014 | |
| Process | SHE | M.SHE.012 | instruction of external companies | | implemented | | 2.10.2014 | |
| Process | SHE | M.SHE.013 | Safety award | | implemented | | 2.10.2014 | |
| Process | SHE | M.SHE.014 | Safety inspection: SHE walkaround | | implemented | | 2.10.2014 | |
| Process | SHE | M.SHE.015 | Production line self check | | implemented | | 2.10.2014 | |
| Process | SHE | M.SHE.016 | discipline measures | | implemented | | 2.10.2014 | |
| Process | SHE | M.SHE.023 | Energy KPI | | implemented | | 2.10.2014 | |
| Process | SHE | M.SHE.024 | Fire prevention | | implemented | | 2.10.2014 | |
| Process | SHE | M.SHE.025 | Shut down of fire protection systems | | implemented | | 2.10.2014 | |
| Process | SHE | M.SHE.026 | Assignment, tasks, qualification and training of a fire pr | | not implemented yet | Implementation ongoing | 14.11.2014 | |
| Process | SHE | M.SHE.027 | Required regular inspection for work equipment | | not implemented yet | Implementation ongoing | 14.11.2014 | |
| Process | SHE | M.SHE.028 | Permit procedure | | not implemented yet | Implementation ongoing | 14.11.2014 | |
| Process | SHE | M.SHE.029 | Risk specific safety training | | not implemented yet | Implementation ongoing | | |
| Process | SHE | M.SHE.031 | Energy assessment | | implemented | | 5.3.2015 | |
| Process | SHE | M.SHE.032 | Determination and evaluation of environmental aspects | | implemented | | 5.3.2015 | |
| Process | SHE | M.SHE.033 | Management of changes | | implemented | | 5.3.2015 | |
| Process | SHE | M.SHE.034 | Hazard identification and risk assessment | | implemented | | 5.3.2015 | |
| Process | BOS | S.BOS.001 | Conduct K3- BOSLE Workshop | | implemented | | 2.10.2014 | |
| Process | BOS | S.BOS.002 | Standardized work | | implemented | | 2.10.2014 | |
| Process | BOS | S.BOS.003 | Continuous Improvement Process (CIP) | | implemented | | 2.10.2014 | |
| Process | CO | S.CO.060 | Loans - granted to group companies | | not affected | Process owner definition | | |
| Process | CO | S.CO.061 | Loans - granted to external companies | | not affected | Process owner definition | | |
| Process | CO | S.CO.062 | Loans - received from banks | | not affected | Process owner definition | | |
| Process | CO | S.CO.063 | Loans - received from group companies | | not affected | Process owner definition | | |

Obr. 4 Sledování implementace procesů

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových materiálů

Cílem je mít zaimplementovány všechny procesy. Pracovník, který zaznamenává statusy, musí od příslušných oddělení zjistit stav implementace. Proto se dá z tohoto programu vyexportovat do Excelu přehled všech procesů a seřadit je podle oddělení. Tyto seznamy pak pracovník rozesílá na konkrétní oddělení s dotazem, zda jsou všechny procesy implementovány. Pokud jsou procesy označeny jako nerelevantní pro daný závod, musí se k nim vyjádřit vlastník procesu. Ten posoudí z hlediska technologií nebo výrobků, zda tento proces vypustí. Jsou například popsány procesy, které se přímo týkají jednoho

výrobního zařízení, které se nevyskytuje ve všech závodech. To může být důvodem pro uznání vlastníka procesu, že tento proces není relevantní pro daný závod.

2.5 Podniková kultura ve firmě

Firma působí přes sto třicet let na trhu, s pobočkami po celém světě. V principech chování má popsáno, že podniková kultura vychází z rozmanitosti všech typů kultur a vzájemného respektu. V každé zemi lze najít určité rozdíly v podnikové kultuře. Někde dodržují nošení uniforem, jinde se jednotné oblečení neřeší. Přesto se však vedení snaží docílit jednotné podnikové kultury ve všech pobočkách. Není to však nařízené, spíše je to postupné přecházení a navykání na nové normy chování. Pro podporu podnikové kultury je využíván interní časopis. V každé pobočce je minimální předepsaný standard, jak by mělo vypadat vybavení, jako jsou podniková loga, barvy, z centrály jsou dodávány do každého závodu interní časopisy informující o změnách a snažící se zapojit zaměstnance do dění v podniku. Ve všech pobočkách je dostupný intranet, kde jsou dostupné všechny novinky a potřebné informace týkající se celé organizace. Každá divize má svoje podnikové barvy a ty jsou vidět ve všech dokumentech. Je předepsáno jaký design prezentací používat, všechny formuláře používané v podniku musí obsahovat logo podniku. Pro udržování soudržnosti v odděleních a regionech se pořádají různé aktivity – ve formě meetingů a s tím spojených outdoorových aktivit.

Komunikace v podniku probíhá většinou e-maily a telefony. V poslední době se začíná využívat také sdílených míst – místo přeposílání si informací je k dispozici program, kde je možné sdílet dokumenty. Pro předávání informací je využíváno e-mailů, další možnosti informování jsou porady. Komunikace v jednotlivých odděleních je závislá na vedoucím tohoto oddělení – např. tykání a vykání, oblek nebo neformální oblečení.

Podnik má na globální úrovni stanoven svůj seznam zásad a hodnot, kterých by se měl držet každý zaměstnanec firmy. Z hodnot, kterými se snaží firma působit na zaměstnance, můžeme jmenovat: kontinuita, tradice, důvěra, samostatnost, odpovědnost a spolupráce. Jsou zde také popsány zásady jednání se zaměstnanci. Základem by měl být respekt vůči zaměstnancům, je zakázáno jakékoliv osobní znevýhodnění kvůli barvě pleti, pohlaví,

věku nebo náboženství. Zároveň je podnik prezentován jako ekologicky myslící. Chce po svých zaměstnancích, aby chránili její zdroje.

Podnik se snaží podporovat rodinné tradice a prezentuje se jako rodinný podnik. Pořádá akce pro rodinné příslušníky zaměstnanců – dny pro rodinu, mikulášské akce a různé oslavy výročí založení podniku. Přímě pro zaměstnance pak ještě vánoční večírky, které si mohou uspořádat oddělení sami a dostávají na ně příspěvky. V akcích jako jsou dny pro rodinu a ostatní jmenované, mají rodinní příslušníci možnost podívat se přímo do podniku na výrobu produktů. Vyzkoušet si také obsluhu některých strojů, nebo se jen podívat, kde pracuje jejich manžel, otec. Pro děti zaměstnanců jsou na místě pořádány atrakce a pro všechny doprovodný program s dotovaným občerstvením. V oslavách pořádaných na počest založení podniku jsou vždy vyznamenáni zaměstnanci, kteří jsou v podniku po celou dobu. Zvýrazňováno je, čeho podnik za celou dobu od založení dosáhl. Podnik chce mít zaměstnance, kteří jsou ochotni se neustále rozvíjet. Proto jsou k dispozici různá školení potřebná pro vykonávání práce. Podnik nabízí jazykové kurzy v pracovní době. V případě zájmu a také relevantnosti pro pracovní činnost podnik daný kurz přímo zajistí, nebo proplatí zaměstnanci absolvovaný kurz. Mohou to být kurzy pro oddělení kvality, nákupu atd. Pracovní kurzy, které se týkají specifických požadavků, školí buď pracovníci z globálních oddělení, nebo jsou prováděny externími firmami. Pokud jde o taková školení, jako je například základní vstupní školení, pak je provádějí pracovníci z daného závodu. Podnik má popsány principy chování, které preferuje a jsou to: otevřený dialog, vzájemný respekt, jasné cíle a odhodlané vedení.

Světová krize zasáhla i tento podnik. Hlavně z tohoto důvodu musel projít podnik reorganizací. Pro snížení nákladů a udržení ziskovosti musela firma přistoupit k propouštění zaměstnanců. Úkoly se rozdělily mezi stávající zaměstnance. Podnik se však musí neustále rozvíjet a systém se neustále vylepšuje. Pro zlepšování podnik už dlouho používá systému zlepšovacích návrhů. Za každý zlepšovatelství návrh je jeho navrhovatel odměněn pevně stanovenou částkou. Pak se vyčísluje hodnota úspor, kterou daný návrh přinese. Podle dosažených úspor a realizovatelnosti nápadu, je možné získat další odměnu. Ročně se dělá vyhodnocení. Každý závod stanovený cíl na počet zlepšovacích návrhů. Pro povzbuzení podávání návrhů se pořádají různé soutěže. Poslední soutěž byla o motocykl. Podmínkou účasti v soutěži bylo podat dva zlepšovací návrhy v jednom roce.

Každý zaměstnanec dostává při nástupu na určitou pracovní pozici v podniku, popis pracovního místa. Ten vychází z očekávaných povinností na dané pozici. Tyto povinnosti se upravují podle potřeby. Povýšení nebo přechod na jinou pozici se v tomto podniku provádí podle schopností, nepřihlíží se k dosaženému vzdělání nebo věku. Pro volné pracovní pozice se využívá nejdříve interního výběrového řízení. V tomto podniku mají šanci na lepší pozici i ti zaměstnanci, kteří se aktuálně nacházejí například ve výrobě. Podnik dává příležitost všem nadaným a iniciativním zaměstnancům.

Podniková kultura a procesní řízení

Každý zaměstnanec je při nástupu do firmy proškolen. Kromě všeobecných školení dostane také informace o tom, že se ve firmě používá procesní přístup. Jsou informováni o tom, co jsou procesy, jak jsou v nich zapojeni a jak se v nich orientovat. Také to, že se mohou vyjádřit k nově navrženým procesům. Zapojení zaměstnanců v procesním řízení zatím probíhá formou komentářů ke stávajícím procesům. Námitky vycházejí z toho, co je v dané pobočce nebo zemi zavedené, a jak se to v současnosti provádí. Nejsou to zatím návrhy na zlepšení procesu, pouze způsob, jak napasovat proces na stávající činnost. Ve firmě zatím fungují subkultury – podle jednotlivých oddělení. Toho už si vedení firmy všimlo, proto vyšla nová strategie – popsána v kapitole o strategii.

Procesní řízení se zavedlo již před čtyřmi lety. Podniková kultura se však mění postupně. Hodnoty, které se ve firmě propagovaly, byly vždy spolupráce a ochota učit se nové věci. Procesní řízení bylo zavedeno s přechodovou fází jednoho roku pro poskytnutí času všem zaměstnancům seznámit se s tímto programem a jeho výhodami. V interním časopise probíhaly informace o novém systému a byl průběžně vysvětlován způsob používání tohoto programu. Ve všech dokumentech, jako je politika společnosti, principy a zásady chování je nyní nově vyzdvihována zásada firmy: orientace na zákazníka. Bohužel se stále vyskytují zaměstnanci, kteří se spolupráci s tímto programem vyhýbají. Pořád je ještě ve firmě patrné rozdělení podle oddělení a funkcí. Typickým příkladem je provádění pouze úkolů, které mají zaměstnanci ve svém popisu práce. Zaměstnanci by měli sledovat změny v procesech, které se jich týkají. Pokud je ke sledování a provádění změn nikdo nenutí, nedělají je. Při odchylkách z externích nebo interních auditů jsou patrné dohady, kdo je

za co zodpovědný. Každý pracovník je hodnocen převážně podle splnění přiřazených úkolů. Záleží na vedoucím pracovníkovi, jaké cíle zahrne pracovníkovi do bonusových ukazatelů.

V každém regionu je vždy jeden systémový manažer, který má na starosti procesní řízení a podléhá tedy také vedení globálního oddělení. Dohlíží na překlady globálních standardů a předloh, informuje o změnách a předává na centrální oddělení návrhy k procesům. Tyto pak do systému ukládá. Při tvoření regionální standardů musí zajistit správnou formu a zjistit, zda je opravdu nutné tento regionální dokument opravdu vytvářet. Každý měsíc probíhají telekonference, kde se probírají na regionální úrovni nové procesy, případně dotazy ke stávajícím. Dochází zde k informování o změnách, tak aby na regionální úrovni byly zajištěny všechny informace. Pro závody jsou kontaktním místem pro dotazy a náměty právě regionální tito systémoví pracovníci.

2.6 Stav procesního řízení a podnikové kultury

Všechny činnosti ve firmě jsou přepracovány do procesů a překresleny do programu a zpřístupněny zaměstnancům. Podnik používá procesní řízení zatím k popisu procesů používaných ve firmě a tyto jsou stále zlepšovány. Neustále vznikají nové procesy a upravují se stávající. Radikální změna se provedla při zavádění procesního řízení, pak už byly jen postupné změny. Odpovědnosti v procesech se neustále upravují podle potřeby.

Bylo vysledováno, že zaměstnanci zatím ještě nepřekonali odpor k novému systému. Proto vrcholové vedení zavedlo nástroj na sledování implementace procesů ve formě SAP programu, do kterého se zadávají statusy procesů (zmíněno v postupu schvalování nového procesu). Tím se tedy vrcholové vedení začalo angažovat do procesního řízení. Zároveň jsou tímto zaměstnanci donuceni, zabývat se procesy a postupně je přijmout. Zatím se nepodařilo přesvědčit všechny zaměstnance, proč dělat něco jinak než dosud, když doted' „to nějak fungovalo“. Celkově je postoj k tomuto systému i změnám negativní. V současnosti se už nacházejí výjimky, které se snaží zlepšit procesy. Podniková kultura je ještě ve většině oddělení zařazena do kultury funkcí, i když je pro procesní řízení klíčová kultura výsledků. Každé oddělení provádí samostatně svoje úkoly, za které je zodpovědné. Zaměstnanci jsou hodnoceni především za svoje osobní úkoly a za celkovou výdělečnost

firmy. Tento přístup je nenuťí sledovat celkový výstup z procesu. Zatím jediným přínosem procesního řízení pro firmu je přehledný systém. Omezení, které firma může pociťovat v procesním řízení, je patrné v dodržování zákaznických specifikací, nebo nutných pro certifikaci. Proto některé činnosti, i když nepřidávají hodnotu, nelze vypustit. V tabulce 2 je přehled činností před a po přechodu na procesní řízení.

Tab. 2 Změny způsobené procesním řízením

| Před procesním řízením | Po procesním řízení |
|---------------------------------------|---|
| Směrnice dostupné na intranetu | Dostupné na každém počítači bez hledání |
| Vyhledávání podle závodu | Vyhledávání podle hesel, zkratek |
| Hledání přes někoho „kdo ví“ | Každý může najít, co potřebuje |
| Činnosti různé v každém závodě / zemi | Jednotné procesy – standardizace |
| Komunikace pouze v oddělení | Informace probíhají napříč všemi funkcemi |
| Činnosti rozdělené podle oddělení | Zdůrazňování spolupráce |
| | Orientace na zákaznickou spokojenost |
| | Týmová řešení |

Zdroj: Vlastní zpracování

Komplikované procesy jsou nyní prezentovány způsobem, kterým můžou být snadno pochopeny, program zobrazuje lepší transparentnost. Hlavním přínosem bylo zrychlení činnosti pracovníků a vytipování nadbytečných činností. Tyto byly odstraněny již při návrzích modelů procesů, případně se ještě odstraňují v závodech, které tyto nedostatky zjistily později. Úspory v tomto přístupu se očekávají i nadále. Jmenované dva příklady na snížení šrotu a počtu reklamací jsou vyzdvihovány v podnikovém časopise jako motivace pro ostatní týmy. Ke snížení počtu reklamací patří nejen zákaznická spokojenost, která se nedá vyčíslit, ale také uspořené náklady. Například za vystavení reklamace si zákazník účtuje paušál v hodnotě přibližně 12 Euro (liší se podle zákazníka), pak jsou tam další náklady, jako jsou zpracování reklamace, třídění atd.

Organizační struktura ve firmě patří do maticové. Ta je pro procesní přístup důležitá. Další podmínkou je podpora v informačních technologiích. Toto proběhlo ve formě pořízení programu, zacházení s ním a přístupnosti procesů na každém počítači. Styl vedení ve firmě se začíná blížit k týmovému vedení – je požadována participace podřízených na dosahování cílů organizace, úkoly jsou rozdávány vždy od vedení.

2.7 Zhodnocení výsledků

Podnik pro zlepšení své stávající situace využil nového přístupu k řešení efektivity, nákupem softwaru ViFlow – cena nákupu licence se pohybuje kolem 1000 Euro. Pro přechod na procesní řízení musel být zřízen tým, který se skládá ze stávajících pracovníků v globálním oddělení systému řízení jakosti a nově přijatých. Tento tým se do současné doby procesnímu přístupu věnuje. Pro přepracování směrnic a dokumentů byla přizvána další globální oddělení. V těchto odděleních byl jmenován vždy jeden pracovník, který stal vlastníkem procesů pro určité oddělení. Při modelování procesů bylo použito vývojových diagramů, které se už ve směrnících vyskytovaly. Pro procesy, které nebyly dosud zmapovány, byl využit určitý závod v divizi a ten byl popsán jako referenční model. Dalšími podmínkami pro procesní přístup je, mít dobře nastavenou organizační strukturu a zapojit vrcholové vedení do procesního řízení a tím také dosáhnout změn v kultuře podniku. Podniku se podařilo prosadit přechod na maticovou organizační strukturu, a v poslední době zapojit nejvyšší management do sledování implementace procesů. Pro zaměstnance došlo k zpřehlednění všech činností v podniku a jsou jim tímto zpřístupněny všechny potřebné informace. Podniková kultura se mění postupně, zatím je na úrovni kultury funkcí. Postupně by se měla změnit na kulturu výsledků. Pro podporu změny jsou vyzdvihovány příklady správného postupu ostatních pracovníků a závodů. Podnik dokázal procesním přístupem zrychlit práci zaměstnanců, tím také odezvu na nějaký problém, což zvyšuje zákaznickou spokojenost. Uvedené příklady úspor v předchozím textu jsou minimální. Pokud se podniku podaří zabránit používáním procesního řízení závažnějším reklamacím od zákazníka (např. třídění – tzn. pronájem firmy a jejích zaměstnanců po dobu jednoho měsíce se může vyšplhat až na 1500 Eur), investice do programu a ostatních nákladů na zaměstnance a zavádění procesního řízení se podniku během jednoho vrátí.

Závěr

Procesní řízení v podniku nabízí dokonalý nástroj pro neustálý vývoj firmy a zlepšení její konkurenceschopnosti. Velmi záleží na tom, zda podnik dokáže realizovat a prosadit všechny změny, které jsou pro úspěch tohoto nástroje nezbytné. Bylo zmíněno několik faktorů důležitých pro proměnu firmy, mezi nimi také informační technologie, kvalifikace, vedení a podniková kultura. Neobtěžnějším faktorem zůstává vždy lidský faktor. Změna podnikové kultury je pro tento přístup nejdůležitější – pokud se nebudou na tomto přístupu podílet zaměstnanci, nelze takto získat žádnou výhodu. Pouze zaměstnanci, kteří budou ochotní ke změnám, budou se podílet na výsledném produktu podniku, jsou pro podnik přínosem.

Procesní řízení je v této firmě zavedeno do určité úrovně. Chybí zde větší zapojení managementu do procesního řízení. Toto se postupně začíná zlepšovat. Vrcholové vedení zavedlo sledování implementace procesů – čímž se povedlo zapojit všechna oddělení do procházení veškerých procesů. Pro některá oddělení to bylo poprvé, co se začaly zabývat svými rolami v procesech. Nezbytné je, dokončit proměnu podnikové kultury.

Závěrem by se dalo firmě doporučit sestavení procesní maturity a na té sledovat, co je třeba ještě zlepšit, pro úplné zavedení procesního řízení, v důsledku čehož bude dosahovat dalších úspor a zefektivnění procesů – primárního účelu procesního řízení. Zlepšování v podniku zatím probíhá formou podávání zlepšovacích návrhů jednotlivých činností. Dalším doporučením pro firmu by se mohlo týkat oblasti personální. Popisy pracovních míst by měly být upraveny podle úkolů v procesech. Protože se procesy neustále mění a také úkoly přiřazené v jednotlivých procesech, pak by bylo vhodné zakomponovat do popisu pracovního místa nutnost sledování procesů a jejich dodržování.

Seznam použité literatury:

BAUMÖL, U. Cultural Change in Process Management. In: VOM BROCKE, J., ROSEMANN, M. *Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture*. Berlin: Springer, 2010, s. 487-513. ISBN 978-3-642-00415-5.

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.

FLAMHOLTZ, G. E., RANDLE, Y. *Corporate Culture: the ultimate strategic asset*. Stanford, California: Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University, 2011. ISBN 978-0-8047-6364-6.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HAMMER, M. What is Business Process Management. In: VOM BROCKE, J., ROSEMANN, M. *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods and Information Systems*. Berlin: Springer, 2010, s. 3-16. ISBN 978-3-642-01981-4.

JESTON, J., NELIS J. *Business Process Management*. 3rd ed. Abingdon, Oxon: Routledge, 2014. ISBN 978-0-415-64175-3.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 97880-247-2951-0.

MOHAPATRA, S. *Business process reengineering: Automation Decision Points in Process Reengineering*. New York: Springer, 2013. ISBN 978-1-4614-6066-4.

NENADÁL, J. Principy a koncepce managementu jakosti aneb Jak na to. In: NENADÁL, J. et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2011, s. 14-35. ISBN 978-80-7261-186-7.

RÖGLINGER, M., PÖPPELBUß, J. and BECKER, J. Maturity Models in Business Process Management. *Business Process Management Journal*, 2012, vol. 18, no. 2., pp. 328-346, ProQuest Central. ISSN 14637154. Dostupné také komerčně z: <http://proquest.umi.com>

ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.

SCHMIEDEL, T., VOM BROCKE, J. a RECKER, J. Which Cultural Values Matter to Business Process Management?. *Business Process Management Journal*, 2013, vol. 19, no. 2, pp. 292-317, ProQuest Central. ISSN 14637154. Dostupné také komerčně z: <http://proquest.umi.com>

SUHENDRA, E.S., OSWARI, T., 2011. Business Process Management in Organization: A Critical Success Factor. *Journal of US - China Public Administration*, 01, vol. 8, no. 1, ProQuest Central. ISSN 1548-6591. Dostupné také komerčně z: <http://proquest.umi.com>

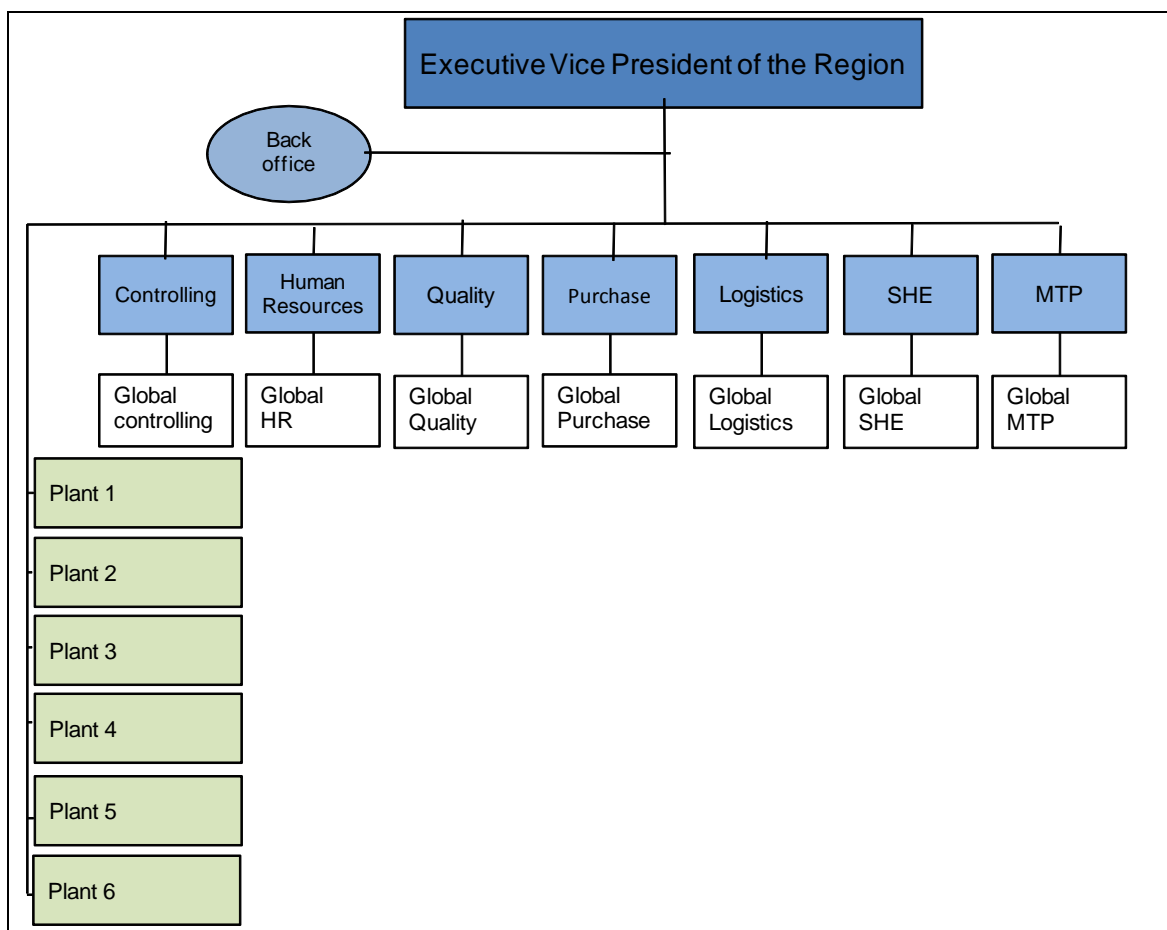
ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. A KOLEKTIV. *Podnikové řízení*. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOM BROCKE, J. a SINNL, T. Culture in Business Process Management: A Literature Review. *Business Process Management Journal*, 2011 vol. 17, no. 2, pp. 357-378, ProQuest Central. ISSN 14637154. Dostupné také komerčně z: <http://proquest.umi.com>

Přílohy:

Příloha A - Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových materiálů