

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Anita Hrobářková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko správní

Procesní řízení – veřejná správa versus komerční sféra

Anita Hrobáreková

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav systémového inženýrství a informatiky
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anita HROBÁREKOVÁ**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Regionální a informační management**

Název tématu: **Procesní řízení - veřejná správa versus komerční sféra**

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

1. Úvod do problematiky, základní pojmy
2. Charakteristika vybrané firmy a instituce
3. Procesní řízení - popis současného stavu
4. Srovnávací studie
5. Hodnocení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

- [1] **ŘEPA, Václav. Podnikové procesy : Procesní řízení a modelování. Praha: Grada, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.**
- [2] **ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.**
- [3] **SCHEER, A.W. Aris - od podnikových procesů k aplikačním systémům. Brno: Comsoft ČR, 1999. 185 s. ISBN 80-238-4719-8.**

Vedoucí bakalářské práce:



Ing. Tomáš Kořínek

Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce:

6. října 2008

Termín odevzdání bakalářské práce:

1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Jiří Křupka, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 6. října 2008

SOUHRN

Tato bakalářská práce pojednává o procesním řízení. Úvodní část se zabývá některými důležitými pojmy související s touto problematikou, které jsou postupně vysvětleny. Dále dokument charakterizuje vybranou komerční sféru a model managementu kvality (model CAF), kterým se řídí většina organizací veřejné správy. Následně je provedena srovnávací studie na již zmíněné téma a v závěru této práce je uvedeno hodnocení a dosažený cíl.

KLÍČOVÁ SLOVA

Proces, procesní řízení, procesní model, Federal Mogul FP a.s., model CAF

TITLE

Process control - public administration versus sphere of business

ABSTRACT

This bachelor's work deals with processing control. The introduction part treats of important definitions of word, which are related to this theme. These words are explained gradually. This document describes choice commercial sphere and a model of quality management (model CAF). Most of organizations of public administration follows this model. Consequently, comparative study is implemented on this theme. The assessments and the reached target are presented at the close of the bachelor's work.

KEYWORDS

Proces, process control, process model, Federal Mogul FP Corp., model CAF

Prohlašuji:

Tuto práci jsme vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/200 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. března 2009

Anita Hrobáreková

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou si dovoluji poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Tomáši Kořínkovi za jeho odborné rady a připomínky, které jsem využila při tvorbě této práce. Stejně tak děkuji Ing. Martinu Křoustkovi ze společnosti Federal-Mogul Friction Products, a.s. za jeho odborné konzultace.

OBSAH

Úvod	10
1 Základní pojmy	11
1.1 Proces	11
1.1.1 Nepřetržitost procesu	12
1.1.2 Typy procesů	12
1.1.3 Vlastník procesu	13
1.2 Procesní řízení	14
1.2.1 Podnikový proces	14
1.3 Procesní přístup	15
2 Procesní řízení – popis současného stavu	16
2.1 Definice procesního řízení	16
2.2. Znaky řízeného procesu	17
2.3 Implementace procesního řízení	18
2.3.1 Důvody pro zavedení	18
2.4 Charakteristické znaky procesně řízené firmy	19
2.5 Procesy, které by měla firma zavést, aby byla dlouhodobě úspěšná	20
2.5.1 Proces tvorby strategie	20
2.5.2 Proces řízení změn	21
2.5.3 Proces strategického managementu lidských zdrojů	21
3 Charakteristika vybrané firmy	23
3.1 Federal mogul, a.s.	23
3.1.1 Vývoj firmy	24
3.1.2 Hlavní zákazníci	24
3.1.3 Výrobní řady	24
3.1.4 Cíl společnosti	25
3.1.5 Výrobní provozy	25
3.1.6 Procesní model jedné výrobní linky	25
3.1.7 Měření efektivity zařízení	26
3.1.8 Metody k trvalému zlepšování výrobního procesu	28
4 Veřejná správa	33
4.1 Model CAF	35
4.1.1 Hlavní charakteristiky	36

4.1.2 Hlavní rozdíly CAF 2002 a CAF 2006.....	37
4.1.3 Jednotlivá kritéria	37
4.1.4 Bodový systém	40
4.1.6 Funkce modelu CAF.....	43
5 Srovnávací studie.....	44
5.1 Výhody a nevýhody metody 5S	47
5.2 Výhody a nevýhody metody KAIZEN.....	48
5.3 Výhody a nevýhody procesního řízení	48
5.4 Výhody a nevýhody modelu CAF.....	49
Závěr.....	50
Použitá literatura.....	51
Seznam zkratk.....	53
Seznam příloh.....	55

ÚVOD

Procesní řízení (Business Process Management, ve zkratce BPM) se v současné době stalo pojmem, bez kterého si nelze představit fungování organizace ať už z komerční či veřejné sféry. Procesní řízení má podstatný vliv nejen na vlastní efektivitu jednotlivých vnitřních procesů, ale i na postavení organizace vzhledem ke svému okolí s vazbami na ostatní subjekty z podnikatelského či veřejnoprávního prostředí.

K postupnému zavádění procesního řízení do všech oblastí ekonomického chování jednotlivých subjektů přispívá i stále vzrůstající tlak na zvyšování kvality, orientaci na zákazníka, zvyšování efektivity s důrazem na zkracování výrobních procesů, ochranu životního prostředí a další.

Cesta ke zdokonalování všech vnitřních procesů vede nejčastěji přes procesní modelování s následnou implementací do systému řízení organizace.

Cílem této bakalářské práce s názvem Procesní řízení – veřejná správa versus komerční sféra je ukázat možnosti procesního přístupu ke zvyšování kvality služeb a výkonnosti řízení organizace.

V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy procesního řízení, klasifikovány jednotlivé typy procesů, včetně hodnocení efektivnosti a výkonnosti. Následně jsou vymezeny subjekty, které se procesního řízení účastní.

Druhá kapitola je věnována analýze současného stupně rozvoje v oblasti procesního řízení, dále je uvedena charakteristika implementace procesního řízení, včetně důvodů pro její zavedení.

Třetí kapitola představuje procesní model konkrétní firmy zabývající se výrobou automobilových součástí. Druhá část kapitoly pojednává o metodách vedoucích k trvalému zlepšování výrobních procesů.

Čtvrtá kapitola pojednává o modelu CAF, nejpoužívanějším modelu managementu kvality pro veřejnou správu.

Pátá kapitola je zaměřena na porovnání procesního řízení aplikovaného v komerční sféře s procesním řízením aplikovaným ve veřejné správě. Analýza je strukturována podle jednotlivých oblastí, pro které je hodnocení metod prováděno.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Existuje mnoho různých definic pojmu proces a procesní řízení. Některé jsou více přesné, jiné méně, některé nejsou úplné. Poznání se samozřejmě významně rozšiřuje i v oblasti procesního řízení, proto je nutné definice aktualizovat. Zde jsou předloženy definice dvou pojmů – proces a procesní řízení a dále pojmy s nimi související.

1.1 PROCES

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 externího¹ nebo interního² zákazníka. [23]

Proces je série kroků určených k vytvoření produktu nebo poskytnutí služby. Proces pozorujeme a zapisujeme. [1]

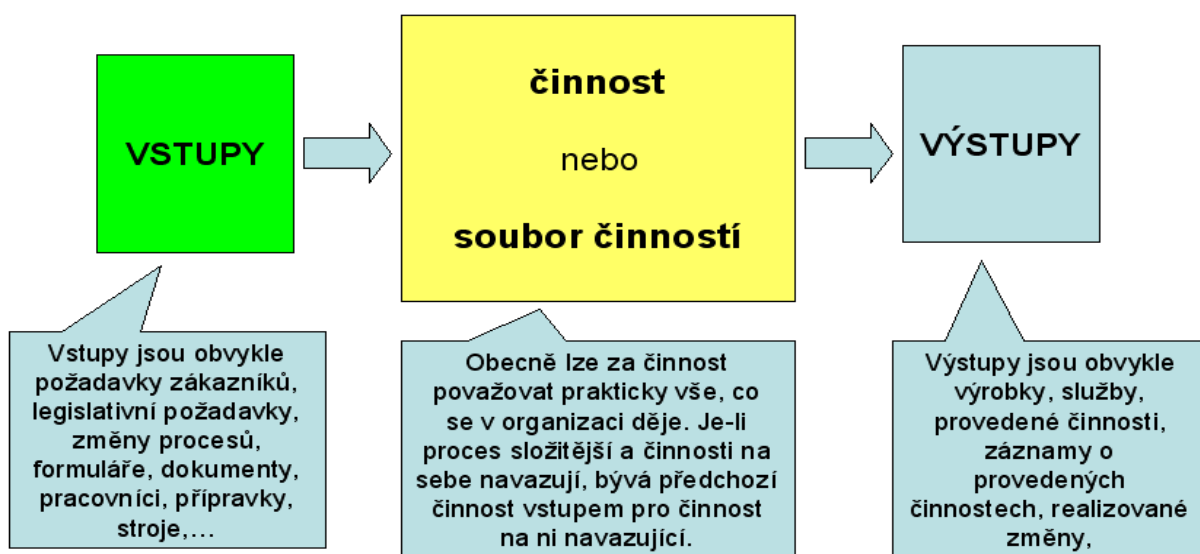
Jiná definice uvádí, že **procesem** rozumíme vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy. Je to tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů i z jednoho oddělení do druhého. Vstupy tvoří výchozí zdroje (suroviny, materiál, kapacity strojů, informace, znalosti) nebo výstupy od dodavatelů. Výstupy jsou potom konečné výsledky a jsou určeny pro zákazníka.

Procesy mají své hranice, mají svůj začátek a konec. Hranice procesu jsou místa, v nichž vstupy a výstupy do procesu přicházejí a v nichž ho opouštějí. Vstupy (výchozí zdroje, dodavatelé, výstupy z jiných procesů) dávají podnět k zahájení procesu. Vstupy mohou být výchozí zdroje potřebné pro provedení procesu a primární a sekundární dodavatelé. Výstupy se objevují na konci procesu a slouží jejich zákazníkům. Zákazníci mohou být interní a externí. [24]

Jedna z definic procesu je znázorněna na obrázku 1.

¹ Externí zákazník – organizace nebo fyzická osoba, která používá výstup daného procesu jako vstup pro svou činnost nebo pro řešení určitého svého problému.

² Interní zákazník – jiný proces v rámci organizace, který využívá výstup daného procesu jako vstup pro svou činnost.



obrázek 1 Definice procesu [12]

1.1.1 NEPŘETRŽITOST PROCESU

Nepřetržitost procesu představuje schopnost již zahájenou službu/činnost provádět v daných podmínkách po požadovanou dobu, tj. nedojde k selhání procesu. [11]

1.1.2 TYPY PROCESŮ

Jednou z možností je **dělení procesů na vnitropodnikové a na procesy jdoucí za hranici firmy**. Přestože si tak můžeme uvědomit, jaké mezipodnikové procesy máme a jak bychom mohli přispět ke zlepšení práce v rámci hodnotového řetězce (což je velmi důležité), pravděpodobně budeme mít menší přehled o typech procesů, běžících uvnitř podniku a jejich způsobu řízení.

Jinou možností dělení procesů na dvě skupiny je **dělení na procesy zaměřené na externího zákazníka (nebo také procesy, zaměřené na prodej produktu a zajištění jeho úspěchu na trhu) a interního zákazníka (nebo také procesy zajišťující realizaci produktu)**. Mezi procesy, zaměřené na externího zákazníka, patří například plnění objednávky, prodej produktů, průzkum trhu, řízení značky. Mezi procesy zaměřené na interního zákazníka patří třeba zásobování, výzkum a vývoj nebo výroba.

Další možnost představuje dělení procesů na **technologické** (například výroba) a **informační** (průzkum trhu).

Jiný pohled nabízí **norma ISO 9001:2000**. Podle ní existují čtyři typy procesů, a to **procesy řídicí, procesy přípravy zdrojů, procesy realizace produktu a procesy dalšího rozvoje (měření, analyzování, zlepšování)**. Tohoto dělení se musí držet zejména podniky, které se chtějí certifikovat podle ISO.

Ještě jinou možností je dělení procesů na **transakční, vývojové, podpůrné, infrastrukturní, řídicí a mezipodnikové**. Toto dělení preferuje Michael Hamer.

Podobné tomuto dělení je rozdělení procesů na **hlavní, řídicí a podpůrné**. Toto dělení se často používá v praxi, protože je přehledné, jednoduché, poskytuje nám důležité informace o procesu a napovídá, jak by měl být řízen. Navíc jasně ukazuje na význam jednotlivých procesů a tím napomáhá stanovit priority procesů, které mají projít reinženýringem.

Hlavní procesy jsou takové procesy, které přímo přispívají k naplnění poslání organizace. Úkolem **řídicích procesů** je vytvořit maximálně účinný a jednoduchý systém řízení. **Podpůrné procesy** jsou zaměřeny na poskytování produktů a služeb zákazníkům nebo klíčovým procesům, které však v případě potřeby mohou být s výhodou zajišťovány externě subdodavatelsky (outcourcovány). [23]

Popis procesů a tvorba procesního modelu

Procesní model je několikaúrovňový. První úroveň obsahuje rozdělení na procesy **řídicí** (zajištění plánovaného rozvoje subjektu), **hlavní** (definované účelem, pro který byl subjekt zřízen - sem patří výkon státní správy v přenesené působnosti) a **podpůrné** (zajišťující chod subjektu a podporu hlavních procesů - sem patří např. procesy informatiky). V následujících úrovních jsou definovány jednotlivé procesy s výstupy, vlastníky, zdroji a měřitelnými parametry výkonnosti. [13]

1.1.3 VLASTNÍK PROCESU

Vlastník procesu je člověk odpovědný za efektivnost konkrétního procesu. Zabezpečuje všechno, co potřebuje k tomu, aby celý proces probíhal efektivně, byl dostatečně výkonný a byl přizpůsobivý. [23]

Efektivnost procesu

Efektivnost má dva rozměry, na makroúrovni a na mikroúrovni. Efektivnost směrem ven (na makroúrovni) předpokládá jasnou představu o tom, co chce konečný zákazník, zda jsou tyto požadavky oprávněné a jestli by je nebylo možno uspokojit jinak, jinými procesy, případně

jinými lidmi. Efektivnost směrem dovnitř (na mikroúrovni) zahrnuje požadavky interních zákazníků a jejich upokojení.

Výkonnost procesu

Vlastník procesu je odpovědný za plnění kritérií hodnotové metriky³. Do náplně jeho práce patří také zúčastňovat se při tvorbě hodnotové metriky. Je spoluodpověden za to, že jednotlivé ukazatele hodnotové metriky jsou v souladu s požadavky zákazníka.

Přizpůsobivost procesu

Vlastník procesu je odpovědný za to, že proces bude sloužit potřebám zákazníka, i když se podmínky změnily.

1.2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle. [23]

Výhody

Procesní řízení přináší především [14]:

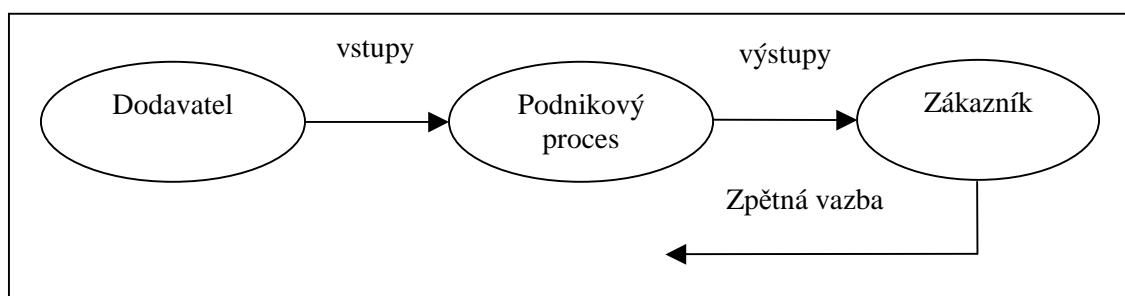
- **zvýšení rychlosti řízení** a zkrácení doby odezvy na požadavky zákazníka,
- snížení potřeby řídicí operativní práce,
- **zvýšení výkonnosti** podniku,
- možnost analyzování procesů a jejich zlepšování,
- splnění základní části požadavků norem **řízení jakosti ISO řady 9000:2000**,
- stanovení jednoznačné pravomoci a odpovědnosti.

1.2.1 PODNIKOVÝ PROCES

Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. [20]

³ Hodnotová metrika (value metrics) je soubor ukazatelů, který vyjadřuje konečnou hodnotu vytvořenou pro zákazníka konkrétním procesem.

Podnikový proces si lze znázornit pomocí grafických symbolů – viz obrázek 2.



obrázek 2 - základní schéma podnikového procesu [23]

1.3 PROCESNÍ PŘÍSTUP

Účelem procesního přístupu k řízení podniku je odkrytí procesů, které jsou překryty funkční organizací, tyto procesy oprostit od všech činností, jež nepředávají 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 nestálé zlepšování nových procesů.

Procesní přístup je základem organizace práce v podniku, základem všech podnikových činností. Všem, ať se jedná o strategické, taktické nebo operativní řízení, je možné realizovat buď podle principu dělby (specializace) práce, nebo právě podle principu procesního. [23]

Procesní přístup není pouze množina certifikovaných procesů. Je to také kultura řízení, ve které [13]:

- vlastníkem procesu, procesním týmem a linií manažeři spíše průběžně zlepšují proces, než jednorázově řeší vzniklé problémy,
- vedoucí pracovníci používají popis procesů jako nástroje pro plánování a zavádění změn, školení nových zaměstnanců, vyhodnocování alternativ a zlepšování služeb občanům,
- jsou potřeby interních a externích subjektů určující pro stanovování cílů a rozhodování vedoucích pracovníků,
- se vedoucí pracovníci běžně ptají a dostávají odpovědi o výkonnosti procesů v jejich útvaru; odpovědi na tyto otázky vyžadují procesně založený měřicí systém,
- jsou zdroje alokovány na základě požadavků procesů,
- je používána týmová spolupráce mezi různými odděleními,
- optimální výkonnost procesů je současně zajišťována systémem řízení lidských zdrojů.

2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ – POPIS SOUČASNÉHO STAVU

V současné době, kdy roste složitost řízení a management se stává řízením změn, si čím dál více uvědomujeme, že jedině procesní řízení je cestou vpřed. [24]

Procesní řízení a procesně orientované modely představují velmi významný zdroj zvyšování výkonnosti řízení organizace a kvality jejích služeb. Základním principem procesního řízení je orientace na zákazníka. Procesní řízení je cestou k dosažení takového řízení organizace, které jí umožní pružně reagovat na potřeby svých zákazníků adekvátní rychlostí, v adekvátní kvalitě a s minimálními náklady. [19]

Na obrázku 3 je graficky znázorněna situace procesního řízení v roce 2006 na úřadech v České a Slovenské republice. Průzkum zpracován v rámci grantu GAČR 402/05/0228.



obrázek 3 Stav procesního řízení v úřadech [19]

2.1 DEFINICE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Existuje několik možností a způsobů, jak tento pojem definovat. Jedna z literatur uvádí následující charakteristiky procesního řízení [15]:

- **Procesní řízení** je využití znalostí, zkušeností, dovedností, nástrojů, technik a systémů k definování, vizualizaci, měření, kontrole, informování a zlepšování procesů s cílem splnit požadavky zákazníka za současné optimální rentability svých aktivit.
- **Procesní řízení** je filozofie řízení, která hájí integrované pojetí řízení procesu od počátku do konce, včetně elementárních činností, v nichž vzniká produkt nebo služba pro daného zákazníka.

- **Procesní řízení** je systematický, datově orientovaný přístup ke zlepšování výkonnosti organizace. Je to přístup, který identifikuje příležitosti ke zlepšení s použitím prověřených metod řešení problémů.
- **Procesní řízení** je vyhodnocení, a v případě potřeby restrukturalizace, funkcí systému s cílem zajistit co nejefektivnější a nejehospodárnější provádění procesu.
- **Procesní řízení** je plánování a řízení činnosti nezbytných k dosažení vysoké úrovně výkonnosti procesů a v identifikování příležitostí ke zlepšení kvality, provozní výkonnosti a trvalého uspokojování zákazníků. Zahrnuje návrh, řízení a kontrolu a zlepšování klíčových procesů organizace.
- Pojem **procesní řízení** označuje sled činností, které organizace provádí buď za účelem optimalizace svých klíčových procesů, nebo je přizpůsobuje svým novým potřebám.

Procesní řízení je tedy soubor metod, které vedou k poznání firemních procesů s následnou možností tyto procesy a systém jejich řízení zlepšovat. Základním kamenem je procesní analýza – zpracování konkrétního modelu organizace s cílem jeho využití pro řešení firemních problémů. [16]

2.2. ZNAKY ŘÍZENÉHO PROCESU

Každý řízený proces má [28]:

- definovanou posloupnost kroků a odpovědností,
- vlastníka procesu,
- roční plán obsahující pro každý klíčový proces požadované výsledky, rozpočet a nároky na zdroje,
- soustavu měřitelných parametrů, odvozených z nároků zákazníků nebo interních standardů,
- mechanismus pravidelné a průběžné kontroly výkonnosti procesu,
- stálý procesní tým pravidelně se setkávající s cílem hledat zlepšení procesu,
- procedury a prostředky (procesní tým) k řešení problémů souvisejících s procesem.

2.3 IMPLEMENTACE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Procesní řízení je fenoménem této doby. Počet organizací přistupujících k jeho implementaci narůstá geometrickou řadou. Nejedná se o módní trend, ale o nutnost, bez níž je stále obtížnější uspokojovat požadavky klientů a upevňovat konkurenční výhody firmy. [27]

2.3.1 DŮVODY PRO ZAVEDENÍ

Velmi často se v literatuře uvádí těchto pět důvodů pro přechod na procesní řízení [2]:

1. Zjednodušení

Když do světa businessu vtrhly na počátku devadesátých let Windows a LAN, guru procesního reinženýringu varovali: „Nedlážděte kraví stezky!“ Automatizovat zastaralé procesy nemá cenu, pokud se nezmění sama povaha práce. Toto varování stále platí, v éře internetu a mobilních zařízení, která znovu a znovu mění způsoby naší práce. BPM projekty začínají zdokumentování stávajících procesů, ale pak se koncentrují na jejich zjednodušení, zrychlení a zefektivnění. Flipcharty, fixky, lepítka apod. jsou nahrazovány počítačovými procesními modely, u kterých lze dynamicky simulovat a kvantifikovat a ověřovat, zda se dosáhne projektované výkonnosti a zlepšení.

2. Efektivita

Procesní modely popisují pořadí činností, spojených pravidly. Procesní řízení je mění na automatizované implementace, které dávají práci příslušným lidem a systémům, které vynucují dodržování pravidel a sledují dokončování prací v termínech. Výsledkem je významná redukce časových cyklů – z týdnů obvykle na jeden až dva dny – a umožňuje zvládnout za den významně vyšší objem práce bez nárůstu počtu pracovníků. Zvýšení efektivity je prvním ze zdrojů návratnosti investic do procesního řízení.

3. Soulad a kontrola

Globalizace, fúze, akvizice a různá regulační opatření vyvolaly novou poptávku po konzistenci a transparentnosti procesů. Převzetím kontroly nad procesy a vynucováním pravidel, zajišťuje procesní řízení soulad nejen s politikami a regulačními požadavky, ale i s nejnovějšími poznatky, zaměřenými na výkonnostní cíle. BPM podporuje opakované použití procesních fragmentů po celé firmě, přičemž dovoluje obměny tam, kde je to zapotřebí.

4. Agilita

Koncept architektury, orientované na služby (SOA), představuje novou IT revoluci. SOA odhaluje možnosti opakovaného využití a propojení nových i existujících IT prostředků jako komponent IT služeb. Dramaticky snižuje náklady a pracnost integrace aplikačních systémů standardizací rozhraní mezi komponentami. SOA nabízí pro účely propojení služeb a možnost jejich rychlé modifikace v reakci na rychle se měnící požadavky zákazníků, business logiku, nazývanou „orchestrace“, jinými slovy vzájemné sladování různých částí procesních a dodavatelských řetězců.

5. Průběžné zlepšování

Hlavním cílem BPM je optimalizace business výkonnosti organizace. Tytéž metriky a klíčové výkonnostní indikátory, přiřazené a simulované v procesních modelech lze agregovat a zobrazovat v reálném čase na panelu procesního portálu a v sestavách. BPM také podporuje rámcové, strategické metriky a varování, když se výsledky odchýlí od výkonnostních cílů. Poskytnutím platformy pro činnosti, spouštěné pravidly může BPM změnit varování na proceduru automatické eskalace a opravy, čímž zredukuje časové zpoždění v business procesu na nulu. Parametry naměřené na skutečných činnostech, lze vložit zpět do procesního modelu a začít další cyklus procesního zlepšování.

2.4 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY PROCESNĚ ŘÍZENÉ FIRMY

Procesně řízená organizace se vyznačuje především tím, že [4]:

- identifikuje své hodnototvorné procesy, na které alokuje zdroje, procesy nepřidávající hodnotu eliminuje, provádí outsourcing vedlejších procesů nebo je vykonává s minimalizovanými náklady,
- zvládá dokonale své procesy a integruje je s okolím,
- používá procesní model k zachycení všech struktur a k harmonickému provázání a plánovitému řízení změn,
- rozlišuje procesy, které potřebují pevnou strukturu a procesy, které vyžadují volnost, tomu přizpůsobuje organizační struktury,
- zvyšuje neustále svůj výkon - na změnu okolí nebo technologie reaguje radikálním redesignem svých procesů,
- standardy kvality generuje z procesního modelu, kterým se řídí změny,
- využívá informační technologie pro optimální podporu svých procesů,

- používá benchmarking pro srovnání se s nejlepšími ve svém oboru,
- analyzuje své výkony a neustále hledá nové cesty ke zvyšování výkonu a snižování nákladů,
- její zaměstnanci pracují v procesních týmech,
- na změny pouze nereaguje, ale sama je vyvolává, neřídí je izolovaně, ale snaží se o shodu cílů a metod.

2.5 PROCESY, KTERÉ BY MĚLA FIRMA ZAVÉST, ABY BYLA DLOUHODOBĚ ÚSPĚŠNÁ

Podnikové procesy tvoří základ výkonnosti a konkurenční výhody moderní firmy. Podnikatelské prostředí se neustále mění, a aby si zachovaly vysokou výkonnost a udržely konkurenční výhodu, musí být na tyto změny podniky připraveny. Přizpůsobivost změnám tedy musí být ve firmě institucionalizována. V každé organizaci proto musí existovat procesy, které zajistí, že bude dlouhodobě úspěšná. Nyní se podíváme na to, které to jsou. [23]

2.5.1 PROCES TVORBY STRATEGIE

Prvním procesem, jehož zavedení je pro úspěch každé firmy zcela nezbytné, je proces tvorby strategie. Firma před sebou musí mít položeny zásadní dlouhodobé cíle, k jejichž naplnění bude směřovat. Bez jasné, originální a ambiciózní strategie nemůže žádná organizace v superturbulentním podnikatelském prostředí přežít. Proces tvorby strategie se skládá z následujících kroků [23]:

- průzkum a zhodnocení prostředí na trhu,
- identifikace základních kompetencí (specifických předností) podniku,
- tvorba vize a mise (poslání),
- stanovení strategických cílů,
- tvorba strategie,
- ověření realizovatelnosti strategie,
- tvorba strategie změny (definování potřebných akcí a změn, které povedou k naplnění strategie),
- ověření realizovatelnosti strategie změny,
- kontrola platnosti strategie a návrh nápravných opatření.

2.5.2 PROCES ŘÍZENÍ ZMĚN

Druhým procesem, který musíme zavést, chceme-li být dlouhodobě úspěšní, je proces řízení změn. Úspěšně realizovat jednu změnu nestačí. Svůj úspěch musíme umět kdykoliv zopakovat.

Obecně by se tento proces měl skládat z následujících kroků [23]:

- nalezení zárodku budoucí změny nebo již probíhající změny v okolí organizace,
- identifikace procesů, systémů, postupů a praktik, které se budou muset změnit,
- analýza současného stavu procesu, systému, postupu nebo praktiky, která se má změnit,
- design, simulace a vypilování cílového stavu,
- dokumentování cílového stavu,
- schválení procesu změny,
- určení charakteru změny (operativní, malá nebo zásadní, podle charakteru následně):
 - příprava operativní změny a realizace operativní změny, nebo
 - příprava monoprojektu malé změny a realizace monoprojektu malé změny, nebo
 - příprava projektu zásadní změny a realizace projektu zásadní změny,
- vyhodnocení výsledků realizace nápravných opatření,
- dosažení definovaného zlepšení, zpětná vazba a návrat na začátek procesu.

2.5.3 PROCES STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ

Třetím procesem, který je pro úspěšný rozvoj firmy klíčový, je „strategický management lidských zdrojů“. Lidské zdroje jsou v dnešním neustále se měnícím podnikatelském prostředí jediným trvalým zdrojem konkurenční výhody a klíčovým předpokladem budování firmy světové třídy.

Proces strategický management (strategické řízení) lidských zdrojů obecně tvoří posloupnost následujících činností a subprocesů [23]:

- definování budoucích požadavků organizace v otázkách získávání nových kvalifikovaných odborníků, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, péče o zaměstnance, budování podnikové kultury, odměňování a budování loajality k organizaci (požadavky jsou identifikovány na základě souhrnných strategických cílů firmy),
- stanovení strategických cílů pro personální oblast, které povedou k naplnění definovaných potřeb a ke splnění strategických cílů,

- zpracování variant personální strategie (pro každé ze specifických témat), která povede ke splnění definovaných personálních cílů a následně ke splnění souhrnných strategických cílů organizace,
- zhodnocení jednotlivých variant (včetně rizikovosti) a výběr nejlepší varianty v každé z oblastí,
- realizace personálních strategií,
- vyhodnocení a zpětná vazba.

Na závěr této kapitoly je třeba připomenout, že metodik, jež se využívají v komerční sféře, je celá řada. Nejčastěji se jedná o metodiku ARIS prof. Scheera (architektura informačních systémů), což je metodika a nástroj pro modelování (dokumentaci) a analýzu společnosti. Je postavena na pěti základních pohledech na podnik [6]:

- organizační – popisuje pracovníky, útvary, vazby mezi nimi,
- datový – stavy a události,
- funkční – popis funkcí a struktura vztahů,
- procesní – podnikové procesy jako centrální integrující prvek podniku,
- výkonový – metriky a měření procesů.

Většinou však každá firma používá svoji konkrétní metodiku. Ve veřejné správě je to o něco snadnější. Instituce (krajské či městské úřady, apod.) fungují většinou na podobné bázi, a tak je možné používat metodiku jednu.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY

Každou organizaci je možné vnímat jako systém procesů, aktivit a činností, které je potřebné vykonávat na to, aby organizace plnila svoje poslání. Platí to i pro veřejnou správu.

Organizace se navzájem mezi sebou liší hlavně způsobem, jak jsou v nich jednotlivé procesy vykonávané a řízené, což má přímý dopad na celkovou efektivitu organizace. Pokud organizace klade svým systémem řízení procesům odpor, zvyšuje tím čas a náklady vynaložené na vykonávání procesů, snižuje kvalitu výstupů a spokojenosti zákazníků. Veřejná správa je v tomto ohledu obtížně měřitelná. [17]

V následujících kapitolách je představena společnost Federal-Mogul FP a.s., její metodiky, které firma využívá. [3]

3.1 FEDERAL MOGUL, A.S.

Federal-Mogul FP a.s. je nadnárodním koncernem, který patří mezi největší dodavatele dílů pro automobilový průmysl na světě. Stěžejním výrobním programem Federal-Mogul Friction Products a.s. v Kostelci nad Orlicí je výroba bezazbestových třecích materiálů, zejména brzdového obložení a brzdových destiček známých pod značkou FERODO, které najdete i na vozidlech nejrenomovanějších značek. Firma dodává své produkty jak přímo prvovýrobcům brzdových systému, tak i na trh náhradních dílů. Strategie společnosti spočívá ve využití svých silných stránek při uspokojování požadavků zákazníků: výroba malých dávek, široký sortiment nabízených výrobků, velmi krátké výrobní časy, prvotřídní zákaznický servis, žádné reklamace, nízké náklady. V současné době firma poskytuje pracovní uplatnění pro 820 zaměstnanců.

Na obrázku 4 je vidět logo společnosti Federal-Mogul FP a.s.



obrázek 4 - logo společnosti

3.1.1 VÝVOJ FIRMY

Výroba brzdových třecích materiálů v Kostelci nad Orlicí má dlouholetou tradici, neboť její počátky sahají až do roku 1950.

V roce 1992 získala majoritní podíl ve výrobním závodě v Kostelci britská nadnárodní společnost T&N Plc. Tím bylo započato období zásadních a dynamických změn. V únoru 1998 se stal výrobní závod v Kostelci nad Orlicí součástí koncernu Federal-Mogul Corporation se sídlem v Southfieldu, ve státě Michigan, USA. Tím vznikla dnešní akciová společnost Federal-Mogul Friction Products, Kostelec nad Orlicí.

Díky mohutným investicím do nových technologií, vybudováním systému kvality a neustálou péčí o zákazníky splňuje dnešní výrobní závod v Kostelci nad Orlicí náročné a zároveň neustále rostoucí požadavky špičkových výrobců automobilů a brzdových systémů po celém světě.

3.1.2 HLAVNÍ ZÁKAZNÍCI

Výrobky z firmy v Kostelci nad Orlicí směřují na trh prvního vybavení – dodávky brzdových materiálů výrobcům vozidel a výrobcům brzdových systémů, a na trh náhradní spotřeby.

V oblasti prvního vybavení jsou hlavními zákazníky společnosti Federal Mogul FP a.s. např.:

- Volkswagen
- Fiat
- TR W Lucas
- Iveco
- Scania
- Wabco
- Bosch
- Renault VI
- Meritor
- a další

3.1.3 VÝROBKOVÉ ŘADY

Již zmíněná firma je zaměřena především na:

- brzdové obložení pro nákladní vozidla, autobusy, trolejbusy,
- brzdové obložení pro osobní vozidla a lehká užitková vozidla,

- diskové brzdy pro osobní vozidla,
- průmyslové výrobky širokého použití:
 - spojková obložení pro osobní automobily, nákladní automobily,
 - desky, kroužky, pásová obložení.

3.1.4 CÍL SPOLEČNOSTI

Důležitým aspektem společnosti Federal-Mogul FP a.s. jsou především jím stanovené následující cíle:

- spokojenosti zákazníka (zákazník náš pán) – čas, tj. rychlost, množství, kvalita,
- pracovníci:
 - bezpečnost a ekologie,
 - zisk,
 - kvalita,
- vhodný výběr pracovníků,
- neustálé zlepšování (zdokonalování, zvyšování kvalifikace pracovníků, tvůrčí myšlení),
- systém řízení (udržovat systém řízení v souladu s ISO/TS 16949).

3.1.5 VÝROBNÍ PROVOZY

Hlavními výrobními provozy firmy Federal-Mogul FP a.s. jsou:

- míchárna směsí,
- diskové brzdy,
- brzdové obložení:
 - předlis,
 - lisovna,
 - brusírna.

3.1.6 PROCESNÍ MODEL JEDNÉ VÝROBNÍ LINKY

Výroba diskových brzd

Proces začíná přípravou podložních plechů (není na obrázku) - plechy se odmašťují, otryskávají od nečistot a koroze, poté se na ně nanáší lepidlo. Na lisovací lince (RHC) je plech vložen do lisovací formy na stranu s lepidlem je nasypána směs třecího materiálu a za daných podmínek je

plech s třecím materiálem zalisován. Poté jsou polotovary přibližně šest hodin v peci (OVEN), kde probíhá dotvrzovací proces. Aby mohly být co nejdříve polotovary opracovány, je třeba je ochladit (COOLING). Na lince Korea jsou kusy obroušeny na požadovanou tloušťku a je na ně nanesená černá protikoroziční barva. Na nýtovačkách (RIVET) a jiných dokončovacích stanovištích (YALE) je na brzdové destičky připevňováno příslušenství dle požadované specifikace (SHIM). Na závěr jsou jednotlivé kusy zkompletovány do sady (4ks) a vloženy do krabíčky (PACKING). Vše je schematicky znázorněno na obrázku v příloze.

3.1.7 MĚŘENÍ EFEKTIVITY ZAŘÍZENÍ

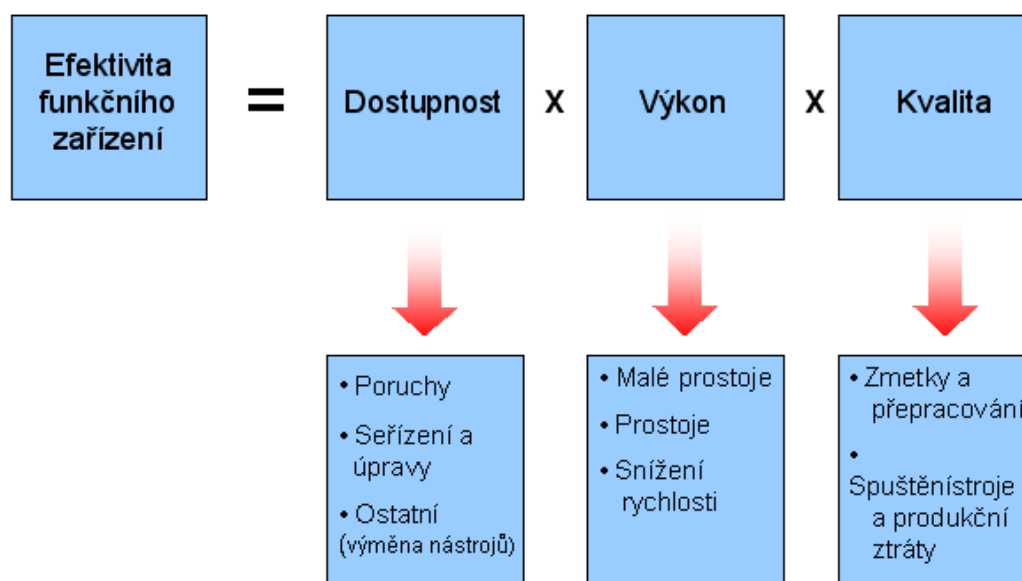
Efektivita funkčního zařízení (Operational Equipment Effectiveness, dále jen OEE) posuzuje zařízení podle:

- dostupnosti
- výkonu
- kvality

Stoprocentní efektivita zařízení se vypočítá následovně:

100% OEE = nulový prostoj + nulové závady

Následující obrázek (obrázek 5) názorně představuje výpočet efektivity funkčního zařízení.



obrázek 5 Výpočet efektivity funkčního zařízení

DOSTUPNOST

Někdy se uvádí jako doba provozuschopnosti nebo doba užívání stroje. Je definována jako poměr mezi operačním časem a čistým časem dostupnosti.

$$\text{Dostupnost} = \frac{\text{Operační čas}}{\text{čistý dostupný čas}}, \text{ kde}$$

operační čas je doba, kdy zařízení funguje nebo je do něj vkládán materiál;

čistý dostupný čas je doba, kdy je na zařízení naplánována nebo rozražena určitá činnost.

VÝKON

Někdy se uvádí jako efektivita výkonnosti nebo efektivita výkonu zařízení. Vyjadřuje, zda stroj pracuje na plnou kapacitu.

$$\text{Výkon} = \frac{\text{Čas ideálního cyklu} * \text{celkový čas běhu dílů}}{\text{Operační čas}}, \text{ kde}$$

čas ideálního cyklu definuje poměr ideální produkce stroje a někdy se uvádí jako konstrukční rychlost;

celkový čas běhu dílů je celkový počet dílů vyrobených během stanoveného operačního času, bez ohledu na kvalitu;

operační čas je doba, kdy zařízení funguje nebo je do něj vkládán materiál.

KVALITA

Poměr kvality se někdy označuje jako výkonnostní efektivita nebo způsobilost zavedení prvního výrobku. Je definován jako poměr prvních bezvadných výrobků.

$$\text{Poměr kvality} = \frac{(\text{celkový čas běhu dílů} - \text{zmetky celkem})}{\text{Celkový čas běhu dílů}}, \text{ kde}$$

celkový čas běhu dílů je celkový počet výrobků vyrobených během stanoveného operačního času, bez ohledu na kvalitu;

zmetky celkem je celkové číslo odmítnutých, přepracovaných nebo vyřazených částí vyrobených během operačního času.

3.1.8 METODY K TRVALÉMU ZLEPŠOVÁNÍ VÝROBNÍHO PROCESU

V této kapitole budou vysvětleny některé z postupů, které firma Federal Mogul FP a.s. v Kostelci nad Orlicí využívá k zefektivnění procesů ve výrobě.

Metoda 5S

Cílem je poskytnout praktickou pomoc těm podnikům, které chtějí změnu a revitalizaci. Systém 5S zní velmi jednoduše a proto lidé mnohdy přehlížejí jeho důležitost. Nicméně fakta zůstávají stejná:

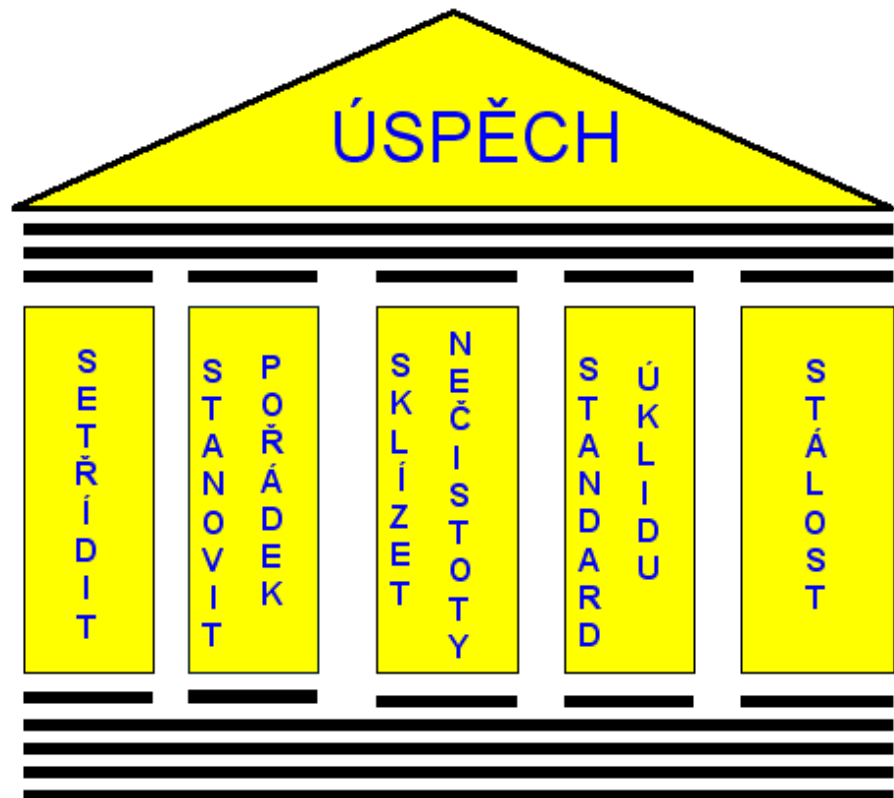
- uspořádaný a čistý závod má větší produktivitu,
- uspořádaný a čistý závod vyrábí méně zmetků,
- uspořádaný a čistý závod plní termíny dodání,
- uspořádaný a čistý závod je mnohem bezpečnější místo pro práci.

Klíčem k úspěchu je začlenit 5S do denních pracovních postupů. Následující obrázek (obrázek 6) znázorňuje metodu 5S:

- setřídít,
- stanovit pořádek,
- sklízet nečistoty,
- standard úklidu,
- stálost.

5 pilířů

5S



obrázek 6 Metoda 5S

Setřít - setřít znamená odstranit z pracovního místa všechny předměty, které se při práci nepoužívají. Je důležité si stanovit, co vše je potřeba k práci a zbytek odstranit. Platí: „Když máte pochybnosti, vyhod'te předmět bez lítosti!“

Stanovit pořádek - stanovit pořádek znamená uspořádat používané předměty tak, aby byly snadno dostupné a označit jejich umístění, aby je každý mohl najít a následně uložit zpět. Platí: „Vše má své místo a vše je na svém místě!“

Skližet nečistoty - čistota znamená udržovat pracovní prostředí čisté a zametené. Hlavní důvod proč udržovat vše v nejlepším pořádku, je následná schopnost okamžitého použití daného zařízení, protože je uklizeno a připraveno k chodu.

Standard úklidu - liší se od uspořádání, systematickosti a čistoty. Proto tento standard nepoukazuje na činnost, ale na standardní stav nebo podmínky. Úklid dle standardu existuje po

úspěšném zavedení a provádění prvních třech pilířů 5S – setřídít, stanovit pořádek, sklízet nečistoty.

Standard úklidu - hlavním důvodem standardizace je předejití nezdaru v prvních třech krocích, zavádět je jako denní zvyklost pracovníků a ujistit se, že jsou plně udržovány.

Stálost - stálost znamená zavést zvyk řádného provádění správných činností.

Metoda KAIZEN

Jedná se o proces trvalého zlepšování jako součást života. Skládá se z filozofie a nástroje. Jde o pokračující zlepšení zahrnující všechny.

Z čeho se skládá pojem KAIZEN je možné vidět na obrázku 7.



obrázek 7 Vysvětlení pojmu KAIZEN

Čili KAIZEN je trvalé zlepšování všech aspektů činností.

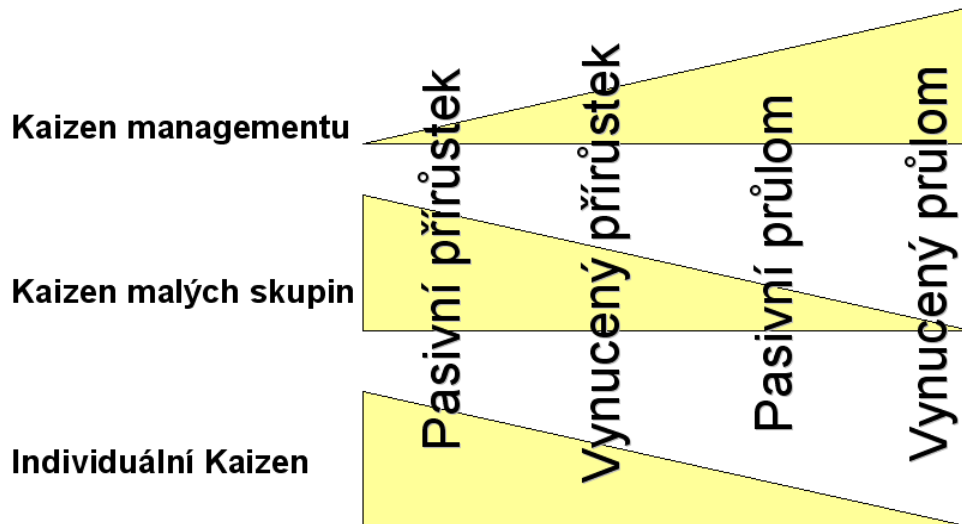
Složení KAIZEN

Jsou 4 elementy Kaizen (obrázek 8) spojené s oblastí práce:

- pasivní přírůstek,
- vynucený přírůstek,
- pasivní průlom,
- vynucený průlom.

Jsou 3 segmenty Kaizen spojené s rolí člověka:

- Kaizen orientovaný na management,
- Kaizen orientovaný na malé skupiny,
- Kaizen orientovaný individuálně.



obrázek 8 Elementy KAIZEN

Mezi vůdčí principy KAIZEN patří:

- ptát se,
- rozvíjet vynalézavost,
- snažit se dostat k nitru příčiny,
- eliminovat úkoly (odpad) kdekoli to je možné,
- snížit nebo změnit činnosti (kombinovat úkoly).

Kaizen poskytuje:

- Nastavení mysli na zhodnocení⁴ a minimalizaci odpadu a následné vyvinutí a zavedení procesu zlepšování (řešení problémů),
- Nástroje k minimalizování odpadu a zdokonalení vykonávaných procesů:
 - Gemba (pracovní místo – dílna),
 - Rozpoznání odpadu,

⁴ Hodnota je přidávána výrobku v momentě, když se mění podstatný charakter výrobku, např. lisování, vrtání. Vše ostatní, kde není přidávána hodnota, je odpad.

- Standardizace práce. Důvodem standardizace práce je ujištění, že výrobní činnost je prováděna efektivně a že je napomáháno identifikovat činnosti nepřidávající výrobkům hodnotu při výrobě a zaměřit na ně proces zlepšování. Jedná se tedy o nejefektivnější způsob (metoda) provedení práce za použití nejlepší kombinace lidského úsilí (člověk) a zařízení (stroje) při minimálním odpadu.
- Schéma návrhů

Tyto nástroje jsou střídavě používány spolu s ostatními diagnostickými a analytickými nástroji k eliminaci odpadu.

4 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Principy procesního řízení jsou obecně platné pro jakýkoliv subjekt komerční nebo nekomerční. Tyto obecné principy je třeba pouze vhodně aplikovat v podmínkách subjektů výkonu státní správy. Tedy [13]:

- základní procesy jsou identifikovány a popsány podle stanovené jednotné metodiky,
- procesy mají svého vlastníka, který je kompetentní, má patřičnou odpovědnost a je vybaven dostatečnou pravomocí,
- procesy mají stanovené výkonnostní indikátory, za prvořadé kritérium kvality a výkonnosti procesů se považuje naplnění očekávání "externích zákazníků" (občanů, příslušných orgánů a institucí),
- řízení je liniové, ale výkonnost se měří podle realizovaných procesů, a na základě vyhodnocení výkonnosti procesů jsou prováděny aktivity zaměřené na trvalé zvyšování výkonnosti, nebo jsou iniciovány zásadní změnové projekty (reinženýring), jsou využívány vhodné informační technologie na podporu zvýšení výkonnosti procesů a jejich standardizace při opakovaném provádění.

Proto byl v roce 2001 založen podprogram Akčního plánu realizace státní informační politiky **Reinženýring veřejné správy a informační systémy veřejné správy**. Jedním ze základních východisek je, že úkol uskutečňovaný metodou popisu, analýzy a změny procesů (činností) probíhajících ve veřejné správě logicky musí využívat, ale také **prosazovat a vytvářet podmínky pro zavádění moderních informačních systémů a technologií v orgánech veřejné správy**.

Organizace úkolu, metodika postupu (včetně rozboru obecných charakteristik procesního přístupu a reinženýringu) a další okruhy problémů vedly ke stanovené dekompozici úkolu jednak z hlediska časového, jednak z hlediska věcných přístupů. Z hlediska časového je úkol členěn do etap, kdy definovaná 1. etapa představovala řešení a ověření formou pilotního projektu, tj. na omezeném počtu subjektů **územních orgánů veřejné správy** a pro omezený vybraný okruh procesů (činností) v těchto subjektech. Forma pilotních projektů, jak byla uvedena ve schváleném investičním záměru, je základní metodou postupu řešení. Pilotní projekt uskutečněný v rámci 1. etapy, ověřil jednotlivé metody a postupy a stanovil základní podmínky a východiska pro široké uplatnění výsledků procesního řešení ve strukturách a činnostech územních orgánů veřejné správy.

K usnadnění a zefektivnění aplikace procesního přístupu na problematiku veřejné správy je nutné nejen zapojení účinného softwarového nástroje, ale také kontinuální spolupráce vysoce kvalifikovaného odborného partnera, podílejícího se na realizaci úkolu. Na základě metodologie vypracované firmou IBM Česká republika, s.r.o., a po výběru softwarového nástroje (řady FirstStep) byl v závěru roku 2001, ve spolupráci s konzultačními firmami LBMS, s.r.o. a NotesCS a.s., realizován pilotní projekt na třech subjektech územních orgánů veřejné správy a celkem na devíti vybraných procesech.

Další postup byl významně ovlivněn nedostatkem finančních prostředků, které již nebyly - v rámci programového financování - od roku 2002 v rozpočtu ministerstva vnitra dislokovány. Přesto, zejména díky vlastním aktivitám některých úřadů, práce v omezeném rozsahu pokračovaly. Kromě prací na tvorbě specifikovaných procesních modelů byly uskutečňovány procesní analýzy s konkrétními, realizovatelnými a dílem již realizovanými výstupy v praktické činnosti orgánů územní samosprávy. Všechny práce vycházejí ze zmíněné *metodologie reinženýringu státní správy*, ověřené v rámci pilotního projektu 1. etapy. [13]

Bezesporu většina úřadů nefunguje úplně efektivně a určitě je vždycky co zlepšovat. Fakt, že informační technologie samy o sobě nejsou samospasitelné a v tom nejhorším případě dokáží zakonzervovat neefektivní a špatnou organizaci práce, je zřejmý. Také proto se v posledních letech mnoho úřadů zaměřilo na procesní nebo personální analýzy a pokouší se svoje fungování zdokonalovat. [26]

Modely managementu kvality

Zvyšování kvality veřejné správy také reflektuje rostoucí poptávku po veřejných službách a rostoucí nároky klientů (občanů) a efektivní využívání omezených finančních zdrojů. Veřejný sektor využívá některé postupy, které se osvědčily v soukromé sféře, avšak při jejich aplikaci je nutné zohlednit specifika VS. (Modely kvality a managementu je nutno zavádět postupně tak, aby byla zachována funkčnost veřejné správy i jejich jednotlivých složek). [10]

Nejpoužívanější jsou [10]:

- certifikace dle normy ČSN EN ISO 9001:2000,
- model EFQM (European Foundation for Quality Management – Evropská nadace pro řízení kvality),
- CAF (Common Assessment Framework – Společný sebehodnotící rámec),
- Benchmarking.

Pro veřejnou správu [10]:

- Sebehodnocení CAF (Common Assessment Framework),
- Certifikace dle normy ČSN EN ISO 9001:2000 (Nevýhoda z hlediska uplatnění ve veřejné správě – neakceptuje specifickou veřejné správy).

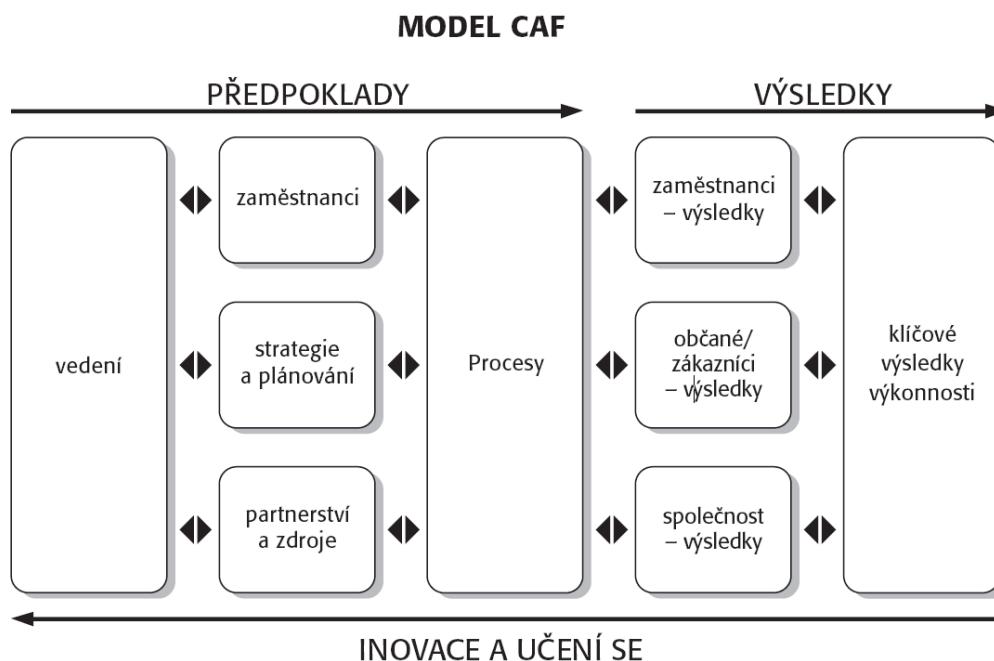
4.1 MODEL CAF

Model CAF (Common Assessment Framework), nejčastěji překládán jako Společný hodnotící rámec, vznikl pod záštitou generálních ředitelů pro veřejnou správu Evropské unie. Cílem bylo podpořit myšlenku a principy řízení kvality ve veřejné správě a současně vytvořit jednotný a jednoduchý model pro hodnocení organizací veřejné správy.

Pilotní verze modelu CAF byla reprezentována na 1. Konferenci kvality pro veřejné správy EU, která se konala v Lisabonu. První verze modelu CAF byla aplikována postupně ve 195 různých orgánech veřejné správy v Belgii, Itálii, Francii, Velké Británii, Rakousku, Německu, Portugalsku, Estonsku, Slovinsku. [18]

Model CAF je volně šiřitelný nástroj, za jehož použití se nemusí platit žádný licenční poplatek. Výsledky sebehodnocení slouží pro management jako zdroj informací o silných a slabých stránkách úřadu a dále mohou posloužit pro benchmarking s dalšími úřady v ČR i v Evropě. [7]

Struktura modelu CAF je znázorněna na následujícím schématu (obrázek 9):



obrázek 9 Model CAF [22]

Struktura tvořená devíti kritérii identifikuje hlavní aspekty, na něž je třeba se zaměřit při každé analýze organizace. Kritéria 1 až 5 se zabývají charakteristikami předpokladů organizace. Určují, co organizace dělá a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosáhla požadovaných výsledků. U kritérií 6 až 9 se měří výsledky dosažené v oblasti občané/zákazníci, zaměstnanci, ve vztahu ke společnosti a výsledky v klíčových činnostech organizace. Měření probíhá na základě posuzování a hodnocení vnitřních ukazatelů. Devět kritérií, jež jsou popsány podrobněji dále [8, 22], se dále dělí na celkem 28 subkritérií. Subkritéria identifikují hlavní otázky, které je třeba při hodnocení organizace posoudit. Příklady uvedené v jednotlivých subkritériích podrobněji objasňují jejich obsah a naznačují, kterým oblastem je vhodné věnovat pozornost, aby bylo možno zjistit, jak organizace reaguje na otázku vyjádřenou v subkritériu. [22]

4.1.1 HLAVNÍ CHARAKTERISTIKY

Používání modelu CAF poskytuje organizaci efektivní nástroj k iniciování neustálého procesu zlepšování. Model CAF poskytuje [22]:

- hodnocení založené na důkazech⁵ podle souboru kritérií, která přijala celá řada organizací veřejného sektoru po celé Evropě,
- možnosti, jak zjišťovat pokrok a dosahovat vynikajících výsledků,
- prostředek k dosažení konzistentního směřování a konsenzu⁶ v otázce potřebných kroků pro zlepšování organizace,
- vazbu mezi dosahovanými výsledky a podpůrnými postupy nebo předpoklady,
- prostředek jak navodit atmosféru entuziasmu prostřednictvím zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování organizace,
- možnosti k prosazování dobré praxe v různých oblastech činnosti organizace a její sdílení s jinými organizacemi,
- prostředek pro začlenění různých iniciativ v oblasti kvality do běžných činností organizace,
- prostředek pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení.

⁵ Důkaz – informace na podporu tvrzení nebo faktu; je nezbytný při formování jasného závěru nebo konečného úsudku.

⁶ Konzensus – Shodné vyjádření účastníků, například v rámci hodnocení.

4.1.2 HLAVNÍ ROZDÍLY CAF 2002 A CAF 2006

V modelu CAF 2006 je v kontextu Lisabonské strategie kladen větší důraz na modernizaci a inovaci. To se zřetelněji odráží v kritériu 1 Vedení a v kritériu 2 Strategie a plánování, zatímco nutnost neustálé inovace procesů je obsažena v kritériu 5 Procesy. Úvod a nově formulované příklady lépe ilustrují, jak řízení kvality ve veřejném sektoru přispívá k tzv. dobrému vládnutí⁷. Systém bodování umožňuje organizacím prohlubovat své poznatky o hodnocení a svou činnost více zaměřit na proces zlepšování. [22]

4.1.3 JEDNOTLIVÁ KRITÉRIA

Kritérium 1: Vedení

Vedení organizace může napomoci vytvořit jednoznačnost a jednotnost účelu a prostředí, ve kterém organizace a její zaměstnanci působí a dosahují nejlepších výsledků. Vedení organizace orientuje organizaci určitým směrem. Vypracovává poslání⁸ a vizi⁹ a formuluje hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch. Motivuje a podporuje zaměstnance organizace, jdou jim příkladem a jejich chování je v souladu s vyjádřenými a předpokládanými hodnotami.

Vedení organizace vypracovává, implementuje a monitoruje systém řízení organizace a přezkoumává výkonnost a výsledky. Odpovídá za zlepšování výkonnosti a prováděním změn nutných pro splnění poslání se připravuje na budoucnost.

Ve veřejném sektoru jsou vedoucí zaměstnanci hlavním mezičlánkem mezi organizací a politiky, řídí jejich sdílené odpovědnosti a zároveň odpovídají za řízení vztahů s jinými zainteresovanými stranami a zajišťují naplňování jejich potřeb.

Kritérium 2: Strategie a plánování

Způsob, jakým organizace uplatňuje svoje poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie¹⁰ zaměřené na zainteresované strany, podporované příslušnými politikami, plány, cíli, záměry a procesy.

⁷ Vládnutí, správa – hlavní prvky dobré veřejné správy jsou dané stanoveným rámcem pravomocí, řízení a kontroly; rámec ukládá povinnost informovat zainteresované strany o dosažení cílů, zajistit transparentnost činností a rozhodovacího procesu, účinnost a efektivitu, reagovat na potřeby společnosti, předvídat problémy a trendy a respektovat zákony a pravidla

⁸ poslání – hlavní důvod existence organizace

⁹ vize – (možná) dosažitelný sen o tom, co chce organizace dělat a kam chce směřovat

¹⁰ strategie – plán činností k dosažení cílů organizace

Kritérium 3: Zaměstnanci

Zaměstnanci tvoří organizaci, jsou její největší devizou. Úspěch organizace vždy záleží na způsobu vzájemné spolupráce zaměstnanců a řízení dostupných zdrojů. Respekt, dialog, přidělování pravomocí zaměstnancům (zmocňování) a také bezpečné a zdravé prostředí jsou základem pro zajištění osobní angažovanosti a spolupráce zaměstnanců na cestě organizace k „excelenci“. Organizace řídí, rozvíjí a přenáší kompetence a celkový potenciál vlastních zaměstnanců i celé organizace s cílem podpořit stanovenou strategii, plánování a efektivní fungování procesů probíhajících v organizaci.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Způsob, jakým organizace plánuje a řídí svá partnerství a interní zdroje, aby podpořila svoji politiku a strategii a efektivní fungování svých procesů.

Pro správně fungující organizaci jsou partnerství v tomto směru důležitým zdrojem. Vedle partnerství jsou pro efektivní fungování organizace zapotřebí také tradiční zdroje¹¹, např. finanční prostředky, technologie, zařízení. Jejich využívání a rozvíjení podporuje strategii organizace a klíčové procesy a přispívá k efektivnějšímu dosažení cílů stanovených v organizaci. Při transparentním postupu mohou organizace zajistit odpovědnost za legitimní používání dostupných zdrojů vůči občanům/zákazníkům.

Kritérium 5: Procesy

Způsob, jakým organizace řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy, aby inovovala a podpořila svoji politiku a strategii a zcela uspokojila své zákazníky a jiné zainteresované strany a vytvořila pro ně zvyšující se hodnotu.

K rozvoji procesů přispívají dva hlavní stimuly – inovace a nutnost vytvářet pro své občany/zákazníky a další zainteresované strany přidanou hodnotu.

Příklady procesů ve veřejné správě [22]:

Hlavní procesy:

- zajišťování hlavních služeb v souvislosti s posláním(i) organizace, např. výběr daní a placení výhod sociálního pojištění
- poskytování zákaznických služeb na základě průzkumu
- formulování a implementace legislativní politiky

¹¹ zdroje – zahrnují znalosti, lidské zdroje, kapitál, budovy nebo technologii, které organizace využívá k plnění cílů a úkolů

Řídící procesy:

- hodnocení kvality výběru daní
- rozhodovací procesy

Podpůrné procesy:

- rozpočtování a plánování
- procesy řízení lidských zdrojů

U podpůrných útvarů souvisejí klíčové procesy s jejich podpůrnou funkcí zaměřenou na organizaci, která odpovídá za zajišťování hlavních činností. Vzhledem k tomu, že na trh stále častěji přicházejí nové návrhy, inovace a nové technologie, je nutné procesy průběžně přezkoumávat. Aby bylo možno využít případná zlepšení, organizace veřejného sektoru si musí zajistit mechanismy, které jim umožní získat od všech zainteresovaných stran zpětnou vazbu týkající se zkvalitnění služeb/ produktů.

Kritérium 6: Výsledky orientované na občana/zákazníka

Kritérium sleduje výsledky, které organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti občanů/zákazníků s organizací a s jejími službami/produkty.

Kritérium 7: Zaměstnanci - výsledky

Kritérium sleduje, jaké výsledky organizace dosahuje z hlediska kompetencí, motivace, spokojenosti a výkonnosti vlastních zaměstnanců.

Kritérium 8: Společnost - výsledky

Čeho organizace dosahuje při uspokojování potřeb a očekávání místní, národní a mezinárodní společnosti jako celku. Patří sem vnímání přístupu organizace ke kvalitě života, k životnímu prostředí a k ochraně globálních zdrojů a vlastní interní opatření týkající se hospodárnosti organizace. Patří sem také její vztahy s úřady a orgány, které ovlivňují a řídí její záležitosti.

Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti

Kritérium hodnotí výsledky, které organizace dosahuje ve vztahu ke své strategii a plánování týkající se potřeb a požadavků zainteresovaných stran (tj. externí výsledky), a výsledky, které organizace dosahuje v oblasti řízení a zlepšování organizace (tj. interní výsledky).

To, čeho organizace dosahuje s ohledem na svůj mandát a specifikované cíle a při uspokojování potřeb a očekávání každého, kdo má v organizaci finanční nebo jiný hmotný zájem.

Pro úspěch modelu je rozhodující získat souhlas vedení organizace a vytvoření pracovní skupiny, reprezentující zastoupení všech významných oblastí a služeb, které organizace poskytuje. Vhodné je zapojit zaměstnance všech úrovní řízení. Po vyhodnocení všech kritérií navrhne pracovní skupina vedení organizace činnosti a oblasti ke zlepšení. Je v kompetenci organizace jaké priority a časový postup řešení jednotlivých oblastí zvolí.

V roce 2003 byl model CAF poprvé uplatněn i na třech úřadech v České republice: KÚ Liberec, KÚ Olomouc, MěÚ Vsetín. [17]

4.1.4 BODOVÝ SYSTÉM

Jedna z povinných náležitostí modelu CAF je systém bodování. Ačkoliv nejdůležitějším výstupem sebehodnocení je identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšování a s tím spojené zlepšovateľské činnosti, organizace se někdy až příliš soustředí na bodový zisk.

Systém bodování byl u modelu CAF 2006 zachován a propracován. Bodové hodnocení každého subkritéria a kritéria modelu CAF má čtyři hlavní cíle [22]:

1. Poskytnout informace a nasměrovat zlepšovateľské činnosti.
2. Měřit dosažený pokrok. Dosud získané zkušenosti ukazují, že sebehodnocení podle modelu CAF je účinné opakovat každým rokem nebo jednou za dva roky. To dokladují také jiné přístupy a metody řízení kvality.
3. Identifikovat dobrou praxi na základě vysokého bodového ohodnocení předpokladů a výsledků. Dobrá praxe v oblasti předpokladů je obvykle prokázána mimo jiné vysokým bodovým hodnocením výsledků.
4. Napomáhat při hledání spolehlivých partnerů, od nichž je možné učit se (benchmarking – systematické porovnávání, benchlearning¹² – učení se dané organizace od jiné navzájem).

V případě benchlearningu je třeba si uvědomit, že porovnávání počtu bodů u modelu CAF má omezenou hodnotu a představuje riziko, zejména pokud se tak děje bez pomoci zkušených a vyškolených externích poradců kteří by stejným postupem validovali bodové hodnocení

¹² benchlearning – proces učení se, jak zlepšovat činnost sdílením poznatků, informací a někdy i zdrojů; je považován za efektivní způsob zavádění organizačních změn

v různých organizacích. Hlavním cílem benchlearningu je porovnání různých způsobů řízení předpokladů a dosahování výsledků. Validované bodové hodnocení může v tomto smyslu sloužit jako výchozí bod. Právě tímto způsobem může benchlearning přispět ke zlepšování. [22]

Způsoby bodového hodnocení

Model CAF 2006 nově umožňuje dva způsoby bodování. Bodové hodnocení „klasické“ je aktualizovanou verzí panelů hodnocení modelu CAF z roku 2002. Bodové hodnocení CAF s „jemným rozlišením“ je vhodné pro organizace, které chtějí, aby hodnocení lépe odráželo analýzu subkritérií. Hodnocení s jemným rozlišením umožňuje v rámci každého subkritéria bodovat všechny fáze cyklu PDCA¹³. Oba způsoby hodnocení vycházejí z cyklu PDCA. Ve srovnání s verzí 2002, ve které byla stupnice nastavena v rozsahu 0 až 5 bodů, byla stupnice revidována a nastavena v rozmezí 0 až 100 bodů. [22]

4.1.5 DESET KROKŮ KE ZLEPŠOVÁNÍ ORGANIZACE S VYUŽITÍM MODELU CAF

V této kapitole jsou uvedeny tři fáze, které se skládají z deseti základních kroků ke zlepšování organizace s využitím modelu CAF. [22]

FÁZE 1 Zahájení práce s modelem CAF

Krok 1 – ROZHODNUTÍ O PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ SEBEHODNOCENÍ

- rozhodnutí vedení organizace o projektu, včetně konzultace v rámci organizace
- definování rozsahu a přístupu sebehodnocení
- volba způsobu bodového hodnocení
- určení manažera projektu

Krok 2 – INFORMOVÁNÍ O PROJEKTU SEBEHODNOCENÍ

- definování a realizace plánu komunikace
- podněcování zaměstnanců k účasti v projektu
- komunikace v průběhu různých fází se všemi zainteresovanými stranami

¹³ PDCA – metoda pro zjištění způsobu řešení a pro řízení procesu zlepšování. Je založena na čtyřfázovém cyklu, jehož opakované procházení zajišťuje neustálé zlepšování (**Plan** – plánování – projektová fáze, **Do** – realizace – prováděcí fáze, **Check** – přezkoumání – kontrolní fáze, **Act** – zavedení – realizační fáze)

FÁZE 2 Proces sebehodnocení

Krok 3 – VYTVOŘENÍ JINÉ NEBO VÍCE SKUPIN PRO SEBEHODNOCENÍ (TZV.CAF TÝMŮ)

- rozhodnutí o počtu Caf týmů
- vytvoření CAF týmu, který je ve všech svých aspektech adekvátní pro celou organizaci, se zřetelem k souboru kritérií
- zvolení vedoucího CAF týmu
- rozhodnutí, zda by členem CAF týmu měl být zástupce(i) vedení organizace

Krok 4 – POŘÁDÁNÍ ŠKOLENÍ

- zajištění informovanosti a školení vedení organizace
- zajištění informovanosti a školení CAF týmu
- zajištění seznamu všech příslušných dokumentů manažerem projektu
- definování klíčových zainteresovaných stran, služeb/produktů a klíčových procesů

Krok 5 – PROVEDENÍ SEBEHODNOCENÍ

- individuální hodnocení kritérií
- dosažení koncenzu v CAF týmu
- bodování

Krok 6 – VYPRACOVÁNÍ SEBEHODNOTÍCÍ ZPRÁVY S POPISEM VÝSLEDKŮ SEBEHODNOCENÍ

FÁZE 3 – Plán zlepšování a stanovení priorit

Krok 7 – VYPRACOVÁNÍ PLÁNU ZLEPŠOVÁNÍ

- stanovení prioritních zlepšovatelských činností
- diferenciací činností v rámci realistického časového rozsahu
- integrace plánu zlepšování do běžného strategického a plánovacího procesu

Krok 8 – INFORMOVÁNÍ O PLÁNU ZLEPŠOVÁNÍ

Krok 9 – REALIZACE PLÁNU ZLEPŠOVÁNÍ

- definování konzistentního přístupu při monitorování a hodnocení aktivit zlepšování na základě cyklu PDCA (Plan – Do – Check – Act)
- určení odpovědné osoby pro každou aktivitu zlepšování
- pravidelné uplatňování odpovídajících nástrojů řízení

Krok 10 – PLÁNUJTE DALŠÍ KOLA SEBEHODNOCENÍ

- nové hodnocení dosaženého zlepšování prostřednictvím realizace dalších kol sebehodnocení

4.1.6 FUNKCE MODELU CAF

Prostřednictvím modelu CAF získají organizace výkonný nástroj pro iniciování procesu neustálého zlepšování. Mezi čtyři hlavní cíle patří stát se pro pracovníky nástrojem ke zlepšení výkonnosti organizací, podchytit unikátních vlastností organizací veřejného sektoru, působit jako most přes modely používané v managementu jakosti a zjednodušit porovnávání mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru (benchmarking). Ke zlepšování organizací využívá model CAF těchto prostředků a pravidel [9]:

- hodnocení je založené na důkazu a probíhá podle souboru kritérií, která byla přijata téměř v celé Evropě,
- prostředky pro dosažení důsledného řízení a konsensu o tom, co je zapotřebí udělat pro zlepšení organizace,
- prostředky pro měření pokroku v čase pomocí pravidelného sebehodnocení,
- prostředky pro zlepšování činnosti se zaměřují tam, kde je to nejvíce zapotřebí,
- vytvářejí se příležitosti pro prosazování a sdílení správné praxe v různých oblastech organizace a s jinými organizacemi,
- prostřednictvím zapojení do procesu zlepšování se vytváří nadšení a motivace mezi pracovníky,
- příležitosti pro identifikování pokroku a vynikajících úrovní úspěchu,
- hledají se prostředky pro začlenění různých iniciativ v oblasti jakosti do běžných činností,
- využívá se vazby mezi cíli a podpůrnými strategiemi a procesy.

Tento model je navržen pro použití ve všech částech veřejného sektoru, v organizacích veřejné správy na národní, regionální a místní úrovni. Například v České republice je CAF implementován do krajských úřadů, magistrátů statutárních měst, obecních úřadů obcí s rozšířenou působností, úřadů územní veřejné správy, atd. CAF může být také využit jako část systematického programu reformy nebo jako základ pro cílené zlepšování v organizacích veřejných služeb. [9]

Získané zkušenosti potvrdily, že model je v podmínkách veřejné správy v ČR plně využitelný a že jeho aplikace může přinést cennou inspiraci pro zvyšování kvality veřejných služeb. [18]

5 SROVNÁVACÍ STUDIE

Porovnání metod procesního řízení aplikovaných ve veřejné a v komerční sféře vyplývá zejména z rozdílnosti a rozmanitosti jednotlivých procesů. Veřejná sféra má v zásadě standardizované procesy, které lze stejným způsobem stanovit v subjektech obdobného typu, například proces stavebního řízení rodinného domu probíhá na všech úřadech v zásadě stejným způsobem. Metoda aplikovaná jedním subjektem veřejné správy je pak bez problému aplikovatelná i dalšími obdobnými subjekty.

V komerční sféře je situace komplikovanější. Procesy stanovované v soukromých firmách jsou velmi rozmanité a jen zřídka lze aplikovat konkrétní metodu procesního řízení v jiné firmě než v té, pro kterou byla metoda na míru vytvořena. Výjimku tvoří společnosti s holdingovým či obdobným uspořádáním, u kterých je zpravidla vyvíjen tlak ze strany mateřských firem, aby dceřinné firmy uspořádaly své procesy identicky. Tento postup má za následek značnou úsporu v nákladech celého holdingu, zejména při implementaci systému řízení.

Pro porovnání jednotlivých metod procesního řízení je nutno nejdříve stanovit oblasti, ve kterých budou jednotlivé metody porovnávány. Jako nejvhodnější se jeví následující kritéria:

- aplikovatelnost metody,
- implementace,
- efektivita aplikované metody,
- nároky na personální zajištění,
- nároky na informační a komunikační technologie,
- vliv metody na okolí.

Aplikovatelnost metody

Některé metody (například model EFQM, model CAF) jsou vhodnější pro více standardizované subjekty, tedy zejména subjekty veřejné sféry z důvodu univerzálního způsobu definování jednotlivých procesů a jejich správy jednotnou formou. Pro komerční sféru jsou pak vhodnější metody, které umožňují značnou variabilitu jednotlivých procesů při jejich implementaci. Jedná se především o metody 5S a Kaizen, jejichž podstata je blíže specifikována v kapitole 3.1.8. Obě zmíněné metody, jež byly aplikovány firmou Federal-Mogul FP, a.s., jsou hojně využívány výrobními firmami, neboť po jejich zavedení dochází ke značnému zefektivnění, zrychlení a zpřehlednění zejména výrobních činností, a to při relativně nízkých výdajích, nutných

k aplikaci metody. Již samotné vymezení procesů přináší do výrobních firem tolik potřebný základní přehled. Hojně uplatňování uvedených metod je tedy dáno zejména dobrým poměrem mezi dosaženými výsledky a nutnými výdaji.

Kromě uvedených metod ještě zmiňme například metody ITIL – procesní řízení orientované na řízení informatiky podniku nebo metodu Balance Scorecard – strategický systém měření a řízení výkonnosti organizace. Tyto metody patří mezi specifické, aplikovatelné u konkrétních typů podniků.

Implementace

Veřejná sféra je pro aplikování metod procesního řízení jednodušší. Jednotlivé metody jsou z důvodu široké aplikovatelnosti rozpracovány do značných detailů, rovněž zpětná vazba a následné úpravy a zdokonalování metod je vzhledem k velkému rozšíření dokonalejší.

Jako příklady procesů ve veřejné správě je možno uvést výběr daní, placení sociálního pojištění, vydání řidičského průkazu, změna územního plánu obce, privatizace bytového fondu. Například v České republice existuje přibližně 6 500 obcí, z nichž odhadem polovina má zpracovaný územní plán. Proces změny územního plánu probíhá na velmi podobné standardní bázi ve všech obcích. Při implementaci je pak možno využít bohatých zkušeností ostatních obcí.

V komerční sféře se zpravidla metody procesního řízení vytvářejí podle požadavku konkrétní firmy, popřípadě se univerzální metody přizpůsobují daným, většinou velmi úzce a konkrétně definovaným procesům.

Jako příklad procesu v komerční sféře lze uvést výrobní proces brzdových destiček ve firmě Federal-Mogul FP, a.s., který obsahuje mnoho specifických úzce vymezených činností (příprava a lisování drti, odmašťování, vypalování a další). Implementace metody procesního řízení pak vyžaduje individuální přístup implementátorů ke každému konkrétnímu procesu.

Efektivita aplikované metody

Aplikace procesního řízení přináší pozitivní výsledky jak v komerční, tak ve veřejné sféře. V případě soukromé firmy (například výrobní) lze poměrně přesně vypočítat, popřípadě kvalifikovaně odhadnout, celkový dopad zavedení procesního řízení na hospodářský výsledek firmy. V následující kapitole jsou uvedena pozitiva (finančně kvantifikovatelná), která procesní řízení firmě přináší. Efektivita metody je tak jednoznačně určena, přestože finanční vyjádření výsledného efektu nemusí být jediným, popřípadě prioritním cílem. Efektivita v komerčních firmách je měřitelná i nefinančně, například z časového hlediska, tj. zkrácení výrobního procesu,

zrychlení dodávek nebo z hlediska lidských zdrojů, tj. snížení počtu zaměstnanců apod. I tato hlediska však v konečném důsledku souvisí s dopadem na hospodářský výsledek firmy.

Ve veřejné sféře je situace složitější zejména proto, že hlavním cílem veřejnoprávního subjektu není finanční profit, ale užitek, který je kvantifikovatelný pomocí jiných než finančních kritérií. Porovnávat efektivitu metody mezi subjekty veřejné a komerční sféry je vzhledem k rozdílnosti způsobu hodnocení velmi obtížné. Přesto lze říci, že procesní řízení a zejména jeho zdokonalování je pro veřejný subjekt spíše nutností pro zvyšování kvality.

Nároky na personální zajištění

Požadavky na personální zajištění pro implementaci procesního řízení jsou determinovány zejména stupněm rozmanitosti procesů a jejich počtem. Z výše uvedeného je zřejmé, že v případě standardizovaných procesů (které je možno pozorovat zejména ve veřejné sféře) je možná a výhodná kumulace při přizpůsobování metody pro více subjektů, například společné školení vedoucích pracovníků apod.

Naproti tomu v soukromých firmách je zavádění procesního řízení natolik specifické, že vyžaduje trvalou přítomnost specialistů.

Nároky na informační a komunikační technologie

Požadavky na vybavení ICT jsou přibližně stejné pro subjekty komerční i veřejné sféry. Nároky na implementaci metody procesního řízení nejsou příliš vysoké, neboť všechny organizace a podniky mají dnes zaveden informační systém, do kterého lze zpravidla jednotlivé prvky procesního řízení implementovat. Zavádění procesního řízení proto často probíhá společně s modernizací či rekonstrukcí informačního systému.

Procesní řízení se týká optimalizace klíčových procesů, proto nároky na informační a komunikační technologie jsou závislé spíše na odvětví, ve kterém se dotčený subjekt pohybuje. Náročnost procesů firem z různých odvětví se značně liší. Například stavební či těžební odvětví má nižší nároky na ICT než například odvětví bankovní či služby.

Porovnávat nároky na ICT v souvislosti se zaváděním procesního řízení má zejména smysl u těch podniků, které mají vlastní oddělení ICT, popřípadě je ICT přímo předmětem jejich podnikání.

Vliv metody na okolí

Procesní řízení má dopady i na okolní subjekty. Ve veřejné sféře je nejpodstatnější vliv na zákazníky, které tvoří jednak ostatní subjekty veřejné sféry, ale zejména občané. Procesní řízení

optimalizuje vnitřní procesy, například odstranění zbytečných procesů nebo jejich urychlení, sloučení více procesů, převedení procesu do jiného oddělení apod. Zdokonalování vnitřních procesů má však značný vliv na vnější okolí. Výsledkem jsou pak lepší služby pro občana při řešení životních situací, například zrychlení agendy řidičských průkazů, vydávání stavebních povolení apod., ale i pro ostatní subjekty veřejné sféry, například předávání údajů o neukázněných řidičích Policii ČR a tím jejich rychlejší dopadení. Lze konstatovat, že pozitivní důsledky na okolí patří k podstatným a významným důvodům pro implementaci procesního řízení v subjektech veřejného sektoru.

V případě soukromé firmy má zdokonalování procesů vliv jak uvnitř (zrychlování, odstraňování neefektivit, zlepšování kontroly, využití časového fondu apod.), tak i vně firmy, zejména ve vztahu k odběratelům, dodavatelům a ostatním partnerům.

5.1 VÝHODY A NEVÝHODY METODY 5S

Výhody 5S pro firmu jsou následující:

- sníží čas přeměn seřizování, který je zvyšován různorodostí výrobků,
- vyšší kvalita,
- nižší náklady,
- lepší dostupnost zařízení,
- zlepšení dodávek,
- zlepšení bezpečnosti,
- zlepšení dojmu zákazníka,
- schopnost přežít závod.

Nevýhody metody 5S jsou:

- zvýšené nároky na vlastní zaměstnance, popřípadě náklady na outsourcing,
- riziko nepřizpůsobivosti zaměstnanců,
- větší nároky na skladovací prostory.

5.2 VÝHODY A NEVÝHODY METODY KAIZEN

Mezi výhody metody Kaizen patří:

- týmová práce – každý je schopen se účastnit a provádět zlepšení,
- komunikace – zlepšení komunikace mezi vrstevníky a také mezi členy týmu a managementem,
- vzdělávání – zlepšení dovedností k řešení problémů,
- povědomí – porozumění širším otázkám a cílům,
- důvěra – silnější pocity o vnitřním světě,
- zplnomocnění – zvýšená kontrola práce a pracovního prostředí.

Nevýhody Kaizen jsou následující:

- riziko špatného vyhodnocení námětů zaměstnanců,
- zvýšené výdaje na soustavné zlepšování procesů,
- neochota zaměstnanců účastnit se zlepšování procesu.

Co se týká nevýhod procesního řízení obecně, jedná se spíše o rizika spojená s přechodem a výsledkem implementace procesního řízení. Může jít například o špatnou identifikaci procesu nebo také velkou roli při přechodu na procesní řízení hrají faktory, která mají na rizika spojená se zaváděním procesního řízení vliv (například rozdělení kompetencí, pravomocí a odpovědností mezi vlastníky procesu).

5.3 VÝHODY A NEVÝHODY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Mezi silné stránky procesního řízení se zahrnují především [5]:

- lepší integrace IS s procesy zákazníka,
- každý vždy ví, co má dělat (snadnější zaučení),
- hlídání mezních termínů,
- možnost měření parametrů procesů:
 - jak dlouho trvá průměrné vyřízení zakázky,
 - možnost delegace / skupinové práce,
 - hledání úzkých hrdel (přetížení pracovníci).

Procesní řízení má i řadu nevýhod, např. [5]:

- je nutné přesně zmapovat procesy zákazníka,
- v reálném světě je mnoho výjimek procesů:
 - proces je musí postihovat,
 - lze řešit administračním modulem,
- při změně procesů zákazníka je nutné upravit IS (není tak pracné),
- testování složitých procesů (s mnoha stavy),
- modelují se jen opakující se procesy,
- nemodelují se velmi lehké nebo příliš komplexní procesy.

5.4 VÝHODY A NEVÝHODY MODELU CAF

Mezi silné stránky modelu CAF patří například:

- provedení systematické, komplexní analýzy zaměřující se na růst školy,
- otevření dialogu,
- možnost srovnání s jinými školami,
- názornost a jednoduchost aplikace sebehodnocení,
- CAF se rovněž osvědčil při tvorbě školních vzdělávacích programů,
- CAF umožňuje identifikovat pokrok a úroveň úspěchu,
- zvážení potencionálních zlepšovacích akcí (úsilí a výsledků) a návrh akčního plánu zlepšování,
- za použití modelu CAF se neplatí žádný licenční poplatek.

Slabé stránky modelu CAF jsou následující:

- „nelze koupit na klíč“,
- jedná se pouze o diagnózu,
- v některých případech nesprávný výběr členů CAF týmů,
- někdy nedostatečné školení členů CAF týmů.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zpracovat problematiku procesního řízení aplikovaného v soukromé a veřejné sféře. Z vypracovaných závěrů vyplývá, že implementace procesního řízení v soukromé a veřejné sféře má jistá specifika, která je nutno při zavádění procesního řízení respektovat. V práci jsou uvedeny konkrétní metody, z nichž některé jsou vhodnější pro veřejné subjekty, jiné pro komerční subjekty. Aplikace metody procesního řízení je uvedena na konkrétním příkladě firmy Federal–Mogul FP a.s., zabývající se výrobou brzdových destiček.

Bakalářská práce obsahuje podrobný rozbor zejména metod 5S, Kaizen a modelu CAF. Metoda 5S se zabývá systematickostí, třídění a pořádkem uvnitř firmy, metoda Kaizen optimalizuje jednotlivé procesy díky zapojení všech účastníků procesu do soustavného zlepšování všech jeho částí. Kaizen a 5S jsou metody vhodné pro soukromé firmy. Metoda CAF je založena na společném hodnotícím rámci a je vhodné do prostředí, ve kterém jsou procesy dobře identifikovatelné a částečně standardizované. Typickým příkladem tohoto prostředí je veřejný sektor.

Je třeba zdůraznit, že implementace moderních metod procesního řízení je v dnešní době nevyhnutelnou a nepostradatelnou nutností všech subjektů, které mají ambici obstát v konkurenci jak v komerční, tak i ve veřejné sféře. Procesní řízení přináší jednotlivým subjektům značné úspory, efektivnější a rychlejší fungování a v neposlední řadě též zlepšení vtažů se svým okolím.

Přínosy této bakalářské práce lze spatřovat zejména v teoretickém rozboru problematiky procesního řízení, na který lze navázat při konkrétní aplikaci a dále pak ve studii, porovnávající přínosy zavedení procesního řízení ve veřejné a soukromé sféře.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *Co je proces?* [online]. 2007 [cit. 2008-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://blog.softeu.cz/prednasky/2007/jbpm/co-to-je-proces.html>>.
- [2] *Důvody pro zavedení procesního řízení* [online]. 2007 [cit. 2009-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.itil.cz/index.php?id=951> >.
- [3] *Federal-Mogul Friction Products a.s.* Dostupný z WWW: < <http://www.federal-mogul.com/en>>.
- [4] *Charakteristické znaky procesně řízené firmy* [online]. 2008 [cit. 2008-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.ict-consult.cz/proces-poradenstvi.html>>.
- [5] *Klady a zápory procesního řízení* [online]. 2007 [cit. 2009-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://blog.softeu.cz/prednasky/2007/jbpm/nevyhody.html> >.
- [6] *Metodika ARIS* [online]. 2009 [cit. 2009-04-24]. Dostupný z WWW: <<http://stag.zcu.cz/fel/ket/rip/P%F8edn%E1%9Aky/4/PodnProc%202.pdf>>.
- [7] *Model CAF* [online]. 2008- [cit. 2009-04-30]. Dostupný z WWW: <<http://web.mvcr.cz/archiv2008/odbor/moderniz/koncepce/kvalita.html#caf> >.
- [8] *Model CAF* [online]. 2005 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/files/2005/061019_caf-sebehodnoceni-2vyd.pdf >.
- [9] *Model CAF - zlepšení kvality veřejné správy* [online]. 2005 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.sfinance.cz/zpravy/finance/55200-model-caf-zlepsuje-kvalitu-verejne-spravy/>>.
- [10] *Modely managementu kvality* [online]. 2009 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW: <http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2008/B_VeP/kvalita_ve_VS.txt?fakulta=6410>.
- [11] *Nepřetržitost procesu* [online]. 2006 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.statspol.cz/request/request2006/sbornik/flegl.pdf>>.
- [12] *Proces a procesní model* [online]. 2008 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.ikvalita.cz/download/virtualni_prednaska_01.pps>.
- [13] *Proces, procesní řízení* [online]. 2008 [cit. 2008-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/reinzenyring-verejne-spravy-a-informacni-systemy-verejne-spravy.aspx>>.
- [14] *Procesní řízení* [online]. 2008 [cit. 2008-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.qaris.cz/>>.

- [15] *Procesní řízení* [online]. 2008 [cit. 2008-11-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.itil.cz/index.php?id=914>>.
- [16] *Procesní řízení* [online]. 2008 [cit. 2009-03-17]. Dostupný z WWW: <http://search.icq.com/search/results.php?q=ids%20scheer%20znaky%20%C5%99%C3%ADzen%C3%A9ho%20procesu&ch_id=tb>.
- [17] *Procesní řízení ve veřejné správě* [online]. 2007 [cit. 2009-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.cssi.cz/cssi/procesni-rizeni-ve-verejne-sprave-vyuziti-metodiky-corset>>.
- [18] *PROVAZNÍKOVÁ, Romana. Financování měst, obcí a regionů.* [s.l.] : [s.n.], 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-2097-5.
- [19] *Průzkum procesního řízení ve veřejné správě v ČR a SR* [online]. 2006 [cit. 2009-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.cssi.cz/cssi/procesni-rizeni-ve-verejne-sprave-uvodni-slovo>>.
- [20] *ŘEPA, Václav. Podnikové procesy : Procesní řízení a modelování.* [s.l.] : [s.n.], 2005. 268 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [21] *SCHEER, A.-W. Aris - od podnikových procesů k aplikačním systémům.* [s.l.] : [s.n.], 1999. 300 s.
- [22] *Společný hodnotící rámec (Model CAF 2006)* [online]. 2009 [cit. 2009-04-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.csq.cz/res/data/000097.pdf>>.
- [23] *ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* [s.l.] : [s.n.], 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [24] *TRUNEČEK, Jan, Prof. Ing, CSc. Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí.* 1. autoriz. vyd. [s.l.] : [s.n.], 2001. 159 s. ISBN 80-245-0246-1.
- [25] *Základní struktura procesního modelu* [online]. 2007 [cit. 2009-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/business-intelligence/prani-a-realita-procesniho-rizeni.htm>>.
- [26] *Zaměření úřadů na procesní řízení* [online]. 2008 [cit. 2009-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.isvs.cz/e-government/zameri-se-urady-na-procesni-rizeni-a-rizeni-jakosti.html>>.
- [27] *Zavádění procesního řízení* [online]. 2007 [cit. 2008-11-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrforum.cz/starsi-cisla/2007/07-08/421/>>.
- [28] *Znaky řízeného procesu* [online]. 2009 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <http://www.ids-cheer.cz/cz/ARIS/ARIS_Business_Performance_Edition/zvysovani_vykonnosti_podnikovy_vych_procesu/117110.html>.

SEZNAM ZKRATEK

SOA	servisně orientovaná architektura (Service Oriented Architecture)
IT	informační technologie
IS	informační systém
KÚ	krajský úřad
MěÚ	městský úřad
RHC	lisovací stroje
OVEN	pec
COOLING	chladírna
GRINDING	broušení výrobků
SHIM	lepení samolepících štítků
RIVET	nýtování
PACKING	balení do krabic
ICT	informační a komunikační technologie

SEZNAM OBRÁZKŮ

obrázek 1 Definice procesu [12].....	12
obrázek 2 - základní schéma podnikového procesu [23].....	15
obrázek 3 Stav procesního řízení v úřadech [19]	16
obrázek 4 - logo společnosti	23
obrázek 5 Výpočet efektivity funkčního zařízení.....	26
obrázek 6 Metoda 5S	29
obrázek 7 Vysvětlení pojmu KAIZEN	30
obrázek 8 Elementy KAIZEN	31
obrázek 9 Model CAF [22].....	35

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Procesní model jedné výrobní linky firmy Federal-Mogul FP a.s.

Příloha 1: Procesní model jedné výrobní linky firmy Federal-Mogul FP a.s.

