

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2021

Gabriela Horáková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Modelování podnikových infrastruktur
Bakalářská práce

2021

Gabriela Horáková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Gabriela Horáková
Osobní číslo: E19948
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management podniku: Management malých a středních podniků
Téma práce: Modelování podnikových infrastruktur
Zadávací katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnocení současných trendů v modelování podnikových infrastruktur. Součástí práce bude shrnutí odlišných modelovacích principů, vč. jejich výhod a nevýhod pro různé velikosti podniků.

Osnova:

- Základní členění podnikových infrastruktur.
- Výhody a nevýhody jednotlivých modelů.
- Použití a zavádění modelů v jednotlivých podnicích.
- Představení firem (organizační struktury, základní informace).
- Vyhodnocení práce a shrnutí získaných výsledků.

Rozsah pracovní zprávy: cca. 35 stran
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- DLOUHÝ, Martin. Simulace podnikových procesů. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1649-4.
HANČLOVÁ, Jana. Ekonometrické modelování: klasické přístupy s aplikacemi. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-088-1.
ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.
ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Ibl, Ph.D.
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2020
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2021

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem Modelování podnikových infrastruktur jsem 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. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

Gabriela Horáková v. r

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Martinu Iblovi, Phd. D. za cenné rady, trpělivost, vstřícnost a věcné připomínky při konzultacích a vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu během mého studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou modelování podnikových infrastruktur a znalostí tohoto tématu mezi firmami v České republice. V praktické části je zkoumána závislost vlastností organizace na tvorbu a typ struktur ve firmě. Pro dosažení komplexních znalostí je začátek práce věnován základním pojmům jako podnik, podnikání či management. Vzhledem k tomu, že modelování procesů je součástí práce manažera, jsou v práci vyjmenovány i manažerské funkce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Proces, procesní řízení, modelování procesů, standardy modelovacích procesů, organizační struktura

TITLE

Business infrastructure modeling

ANNOTATION

This bachelor thesis aims to analyze the business infrastructure modeling issue and knowledge of this topic among companies in the Czech Republic. The practical part examines the dependence of the organization characteristics on the business proces modeling in the company. To achieve complex knowledge, the beginning of the work is devoted to describing basic concepts such as enterprise, business or management. Due to the fact that process modeling is a part of the manager's work, managerial functions are also listed in the work.

KEYWORDS

process, business process, process modeling, process modeling standards, organizational structure

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	18
Obrázek 2: Manažerská pyramida	20
Obrázek 3: Průběh procesu	26
Obrázek 4: Základní členění procesů.....	27
Obrázek 5: Příklad procesní mapy	28
Obrázek 6: Příklad vývojového diagramu	36
Obrázek 7: Množina diagramů UML.....	40
Obrázek 8: Use Case.....	41
Obrázek 9: Aktér.....	41
Obrázek 10: Jednoduchý BPMN diagram	44
Obrázek 11: Životní cyklus vývoje software	45
Obrázek 12: Projektování pomocí BPM.....	46
Obrázek 13: Liniová organizační struktura	51
Obrázek 14: Liniově-štábní organizační struktura.....	52
Obrázek 15: Funkcionální organizační struktura	53
Obrázek 16: Funkční organizační struktura.....	54
Obrázek 17: Divizní organizační struktura	55
Obrázek 18: Maticová organizační struktura.....	56
Obrázek 19: Projektová organizační struktura.....	57
Obrázek 20: Typy organizačních struktur	66

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní rozdíl mezi funkčním a procesním přístupem	32
Tabulka 2: Rozdíl mezi UML a BPMN	47
Tabulka 3: Přehled metod IDEF	48
Tabulka 4: Odvětví podnikání dotazovaných firem	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Druh obchodní společnosti.....	59
Graf 2: Počet zaměstnanců	60
Graf 3: Působnost firem.....	60
Graf 4: Výrobní nebo poskytující služby.....	61
Graf 5: Délka působení na trhu.....	63
Graf 6: Změna organizační struktury.....	64
Graf 7: Znalost pojmu modelování struktur	64
Graf 8: Organizační struktury	66
Graf 9: Důležitost organizační struktury	67
Graf 10: Spokojenost s organizační strukturou.....	68
Graf 11: Vytváření organizačních struktur	68

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BPMN	Business Process Model and Notation
BPMI	Business Process Management Initiative
BPML	Business Process Modeling Language
CASE	Computer Aided Software Engineering
ICAM	Integrated Computer-Aided Manufacturing program
ISO	International Organization for Standardization
OCL	Object Constraint Language
OMG	Object Management Group – společnost
UML	Unified Modeling Language

OBSAH

ÚVOD	13
1 ZÁKLADNÍ POJMY	14
1.1 Podnikání	14
1.2 Podnikatel	14
1.3 Podnik	15
2 MANAGEMENT	16
2.1 Manažerské funkce	17
2.2 Manažer	19
2.2.2 Manažerské role	21
2.2.3 Manažerské styly řízení	22
2.3 Historie managementu	23
2.4 Doporučení managementu pro praxi.....	24
3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	25
3.1 Členění procesu.....	26
3.2 Procesní mapa	27
3.3 Procesní řízení.....	29
3.3.1 Výhody a nevýhody procesního řízení	33
4 MODELOVÁNÍ PROCESŮ	35
4.1 Standardy modelovacích procesů	36
4.1.1 Vývojový diagram	36
4.1.2 Modelovací jazyk UML.....	38
4.1.3 Diagram případu užití	40
4.1.4 CLASS diagram.....	42
4.1.5 BPMN	42
4.1.6 Rozdíl mezi UML a BPMN	47
4.1.7 IDEF.....	48

5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	50
5.1 Organizační struktury podle hlediska uplatňování pravomocí	51
5.2 Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků.....	53
5.3 Organizační struktury s pružnými prvky	55
6 ANALÝZA MODELŮ PODNIKOVÝCH INFRASTRUKTUR.....	58
6.1 Dotazníkové šetření	59
6.2 Shrnutí dotazníkového šetření	71
ZÁVĚR	72
POUŽITÁ LITERATURA	73
PŘÍLOHY	75
PŘÍLOHA A – Dotazník.....	76

ÚVOD

Modelování podnikových procesů je důležitou součástí každé organizace. Správné porozumění tématu vede ke zlepšování konkurenceschopnosti a uspokojování zákazníka. Výsledkem je zvýšení kvality výrobků a služeb. V dnešním tržním prostředí musí být každá organizace schopna reagovat efektivně na tržní změny a neustále zlepšovat veškerou svou činnost.

Neustálé zlepšování není zásluhou pouze procesního modelování, ale každého prvku a procesu v organizaci. Proto je důležité správně modelovat také organizační strukturu. Ta by se měla skládat z kvalifikovaných pracovníků a jednotlivé prvky by měly být rozděleny co nejeftivněji. Důležitost je rovněž kladena na optimální a přesně definované pravomoci, aby nedocházelo k rozporům.

Tlak okolí donutil firmy přejít z funkčního řízení na procesní. Přináší totiž lepší a srozumitelnější popis procesů v podniku pomocí procesních modelů, analýz a standardů. Dostatečná znalost a monitorování průběhu procesů je základem pro jejich zlepšování.

V první, teoretické, části mé bakalářské práce jsou sepsány obecné pojmy k dosažení všeobecného přehledu. Od základních pojmů jako podnik, podnikání, management a manažerské funkce v prvních dvou kapitolách, se dále zaměřuje tato práce na vysvětlení problematiky modelování procesů za pomoci modelovacích standardů a výhodami zavádění procesního řízení ve firmě. Poslední kapitola teoretické části se zabývá důležitostí modelování organizačních struktur ve firmě a jejich rozdělením.

Cíl této práce je v poslední kapitole vypracován pomocí dotazníku a shrnut v závěru práce. Dotazník je analýzou znalostí této problematiky mezi podniky napříč celou Českou republikou. Interpretací jeho výsledků zjistíme, zda je možné najít vzorec, který by nás rovnou informoval, jakým způsobem firma modeluje své procesy a vytváří organizační strukturu.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Pro získání komplexních znalostí a pochopení celé problematiky modelování procesů a fungování uvnitř organizace je nezbytné vysvětlit následující pojmy.

1.1 Podnikání

Pojem podnikání je hojně používán, ale je třeba říci, že jeho definice není tak jednoznačná, jak to na první pohled vypadá. Odborná literatura tento pojem definuje dle různých pojetí:

- Psychologické pojetí – podnikání je činností, která je motivována potřebou něco získat, splnit, vyzkoušet nebo něčeho dosáhnout. Podnikání je prostředkem k dosažení své seberealizace, postavení se na vlastní nohy a zbavení se závislosti.
- Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a dalších aktivit ke zvýšení jejich původních hodnot. Je to dynamický proces, který vytváří přidanou hodnotu.
- Sociologické pojetí – podnikání jako tvorba blahobytu pro všechny zainteresované strany, hledání cest k co nejlepšímu využití všech zdrojů, vytváření příležitostí a pracovních míst (Veber, Srpová, 2012, s.13)

1.2 Podnikatel

Podnikatel může být charakterizován jako subjekt, který realizuje podnikatelské aktivity s vidinou rozšíření vlastního kapitálu, ale také s rizikem ztráty. Je schopen rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat prostředky a zdroje k dosažení cílů, které byly stanoveny za odpovídajících rizik. Je to nositel i iniciátor podnikání, investuje čas, prostředky, úsilí a nese riziko a zodpovědnost a jehož hlavním cílem je dosažení osobního i finančního uspokojení. Ovládá umění najít příležitosti, vytyčit cíle a zabezpečit finanční prostředky nutné k zajištění podnikání. Mimo jiné zvládá organizovat podnikatelské aktivity a je ochotný podstoupit rizika s nimi spojená a v neposlední řadě je obdařen vlastnostmi jako je pevná vůle, nasazení, vytrvalost, sebedůvěra (Veber, Srpová, 2012, s. 14).

Nový občanský zákoník definuje podnikání, respektive podnikatele, takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

Podle této definice, tato osoba nevyžaduje podnikatelské oprávnění, rozhodujícím kritériem je skutečná povaha profesionální činnosti podnikatele.

Zajímavá je definice autora Holmana: „*Podnikatel hledá mezery na trhu – dosud neobjevené ziskové příležitosti, které využívá, a tím dosahuje ekonomického zisku*“ (Holman, 2011, s. 674).

1.3 Podnik

Podnik je soubor hmotných, osobních a nehmotných složek určených k podnikání. Věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke svému charakteru tomuto účelu slouží, náleží podniku. (Schelle a kol., 2009) Podniky můžeme rozlišovat dle velikosti, odvětví, právní formy apod. V této práci se zaměříme na skupinu malých a středních podniků. Tyto podniky mají do 250 zaměstnanců a roční obrat nepřekračuje 50 milionů euro. (Kislingerová, Nový, 2005)

Autoři Dědina a Cejthamr tvrdí, že organizace je uspořádání lidí, pracujících s nejrůznějšími technologiemi a informacemi. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 13). Naopak Veber označuje pojem organizace jako výsledek organizování, určení vztahů, pravomocí a odpovědností. (Veber & kol., 2009, s. 218). Organizace vykazující ekonomickou činnost můžeme nazývat podniky. (Blažek, 2014)

2 MANAGEMENT

Odborná literatura nabízí mnoho definic managementu. Pro potřeby mé práce zde budou uvedeny ty nejdůležitější.

Autoři Donnelly, Ivancevich (1997, s. 24) mají tuto definici: “Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“

Autor Weihrich (1998, s. 16) píše, že: „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“

Jako poslední zde uvedu definici, jak ji vidí Americká manažerská asociace (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 12). „*Management znamená umění dosahovat cíle organizace prostřednictvím práce jiných.*“

Autoři Veber a Srpová (2012, s. 115) vysvětlují pojmy, které je potřeba znát v prostředí řízení firem. Jsou to:

- Produktový management – řídicí aktivity spojené s analýzou a vyhodnocováním stávajících produktů. Dále sem patří rozhodování o budoucích produktech či zdokonalování stávajících produktů.
- Finanční management – řízení organizace s využíváním ekonomických veličin (výnos, zisk, náklady aj.)
- Facility management – řízení těch činností, které nejsou hlavní podnikatelskou činností, ale stále jsou velmi důležité (např. energie a správa nemovitostí)
- Provozní management – bezprostřední řízení dílčích procesů, jedná se o řízení procesu v reálném čase
- Projektový management – řízení aktivit, které jsou jedinečné a nejsou rutinní

Management se dá zjednodušeně dívat jako na vzájemně provázané aktivity, které se propojí v jeden proces. Vzhledem k tomu, že je organizování jednou ze základních manažerských funkcí, tak si je v následujících odstavcích krátce všechny představíme.

Pojem manažerské funkce můžeme vnímat jako činnost manažera, kterou vykonává ve své práci. Jsou to činnosti, které by manažer měl ovládat na vysoké úrovni. Manažer zodpovídá za co nejlepší dosažení předem stanovených cílů daného podniku. Manažerské funkce můžeme rozdělit do těchto základních funkcí a to plánování, rozhodování, organizování, komunikace, kontrola a vedení lidí.

2.1 Manažerské funkce

Plánování

Předchází výkonu všech manažerských funkcí, je to aktivita zaměřená na budoucí vývoj, vytyčení cílů a vymezení cest k jejich dosažení. Mezi hlavní cíle podniku patří maximalizace zisku, nejvyšší kvalita služeb a výrobků. Zpravidla se sestavuje více plánů, které na sebe navazují (Srpová, Řehoř, 2010):

- z časového hlediska,
- z věcného hlediska,
- z hlediska organizačních úrovní.

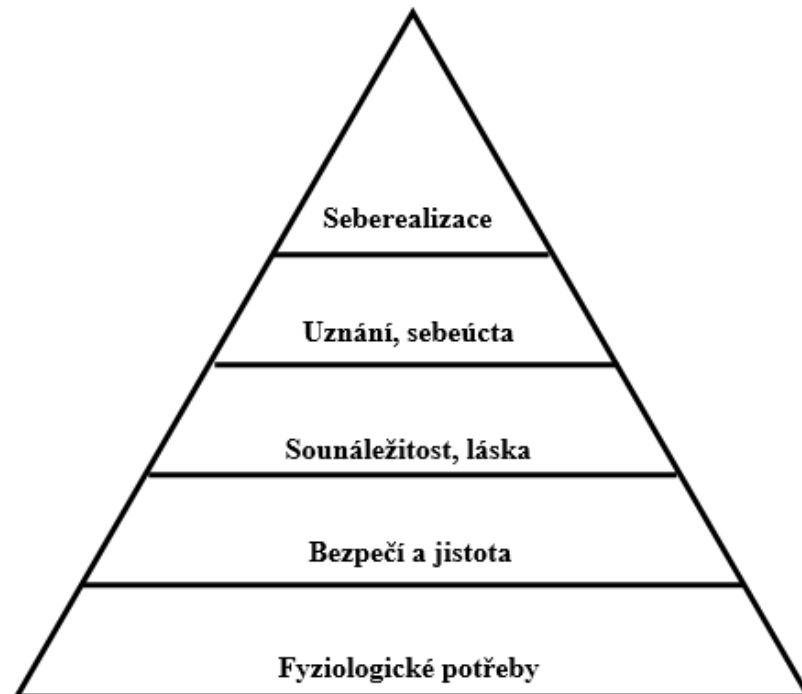
Rozhodování

Jako jedna z nejvýznamnějších činností manažera je rozhodování možno chápat, jako synonymum slova řízení. Uplatňuje se při jakýchkoliv manažerských činnostech, kvalita rozhodování pak ovlivňuje prosperitu a efektivnost fungování organizace. Je procesem volby vždy nejméně ze dvou možností nebo rozhodovacích variant. Používají se vědecké přístupy, tak i samotné umění se rozhodovat tzn. používat intuici. Základní vlastností je proces volby, který pak přechází ve výběr rozhodnutí, kdy samotný rozhodovací proces ovlivňuje celá řada faktorů, např. strukturovanost problému, čas, riziko, styl rozhodování. (Veber, 2009)

Vedení

Tento pojem můžeme chápat ze dvou pohledů. První bere vedení jako dílčí manažerskou funkci, povinnost manažera přesvědčovat, podněcovat a usměrňovat pracovníky, tak aby byly splněny stanovené cíle. Druhý pohled zdůrazňuje dlouhodobé vize a aktivizaci všech pracovníků, aby tato vize byla co nejlépe dosažena. Smyslem této manažerské činnosti je vyvolat zájem u pracovníků, který pak motivuje k splnění úkolů nad rámec těch povinných (Veber, 2009).

Východiskem působení na lidi je správná motivace, kdy základní lidské potřeby a principy jejich působení utřídil Abraham Maslow. Hierarchický systém potřeb je známý jako Maslowova pyramida potřeb, viz obrázek 1.



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: vlastní zpracování

Potřeby jsou uspořádány podle významu uspokojení. Pokud uspokojíme jednu úroveň, její význam klesá a přesouváme se na další, vyšší úroveň. (Srpová, Řehoř, 2010)

Kontrola

Kontrola je nedílnou součástí všech činností manažera na všech úrovních řízení. Prostřednictvím kontroly získáme zpětnou vazbu a představu o průběhu jednotlivých záměrů. Podstatou je kritické zhodnocení reality.

Kontrolní procesy členíme na (Srpová, Řehoř, 2010):

- interní (vnitřní) kontrolu,
- externí kontrolu.

Funkce kontroly jsou:

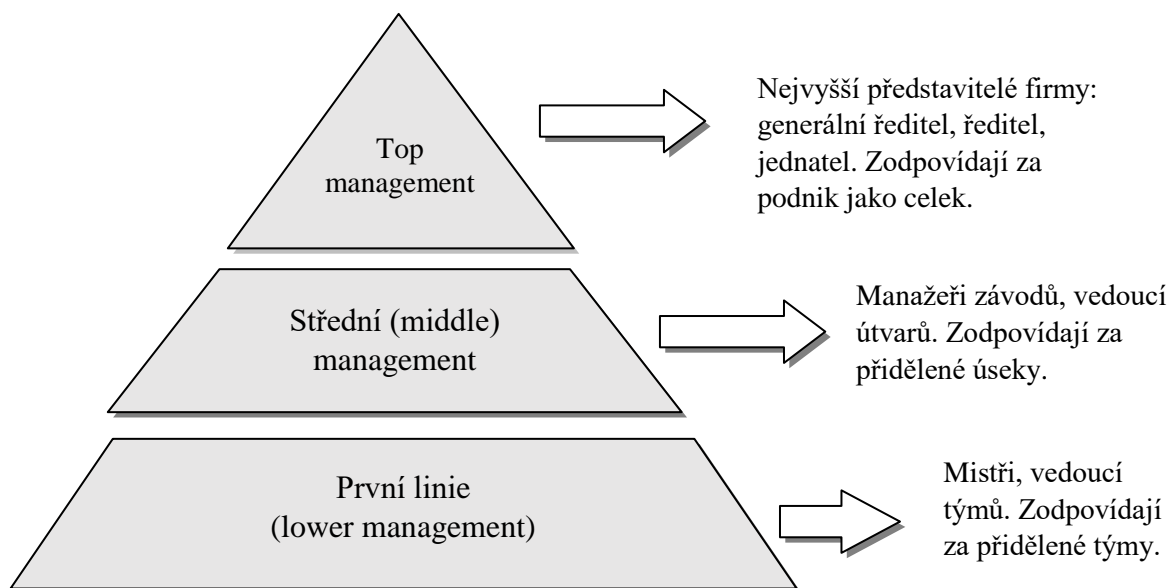
- inspekční funkce – založena na sledování a vyhodnocení skutečného stavu reality s ohledem na daná kritéria
- preventivní funkce – kontrola právě probíhajících činností
- eliminační funkce – na základě kontroly mohou být zjištěny zásadní chyby, následně vytváříme opatření, aby se neopakovaly

Organizování

Organizování je jednou z nejdůležitějších aktivit, které vykonává vedení v podniku. Bývá považováno za samostatnou manažerskou funkci, která je silně provázána s ostatními. Na definici pojmu organizování se spousta autorů shoduje, podle Vebera je organizování cílevědomá činnost, jejímž cílem je uspořádání prvků v systému, zajištění koordinace a kontroly v souladu se stanovenými cíli organizace. Jedním z cílů organizování je definování procesů v podniku, ty vytvářejí procesní strukturu, dále pracovní místa a útvarové struktury. Výsledkem je organizační struktura, která řídí celkovou výkonnost podniku. Organizaci v podniku vykonává vlastník podniku nebo osoba jím pověřená. Důvodem organizování je potřeba dělby práce, to je proces, kde se celková práce rozdělí mezi jednotlivé vykonavatele tak, aby její realizace byla co nejefektivnější. Dalším důvodem je omezenost rozpětí řízení, díky omezenosti se vytvářejí organizační úrovně. Vlastník s narůstající velikostí podniku nevládá řídit podnik sám, snižuje se jeho rozpětí řízení. Rozpětí řízení je jeden z prvků organizační struktury, kterým se budeme věnovat v další části. (Synek, 2005) Pokud chce organizace být schopna dosahovat efektivní realizace výrobků a služeb a spolu s tím naplňovat i cíle ostatní, měla by mít k dispozici dostatečný počet lidských a věcných zdrojů. Zbývající zdroje a produkty jsou organizací nakupovány. V dané situaci je důležité si položit otázky: Co zabezpečovat v rámci organizace a co zabezpečovat externě? Externí zabezpečování produktů či služeb označujeme jako outsourcing. V rámci outsourcingu vyčleníme ty činnosti, které firma není schopna provádět vlastními silami tak efektivně, jako firma externí nebo by na ně musela vynaložit příliš velké náklady. (Blažek, 2014)

2.2 Manažer

Manažer je obvykle většinou vedoucí pracovník společnosti, který v ní provádí rozhodovací procesy na určité úrovni. Dle úrovně rozhodování má k dispozici různé pravomoci a odpovědnosti. Praktická k využití přehledu hierarchie managementu je manažerská pyramida, viz obrázek 2. (Strach, 2008, s. 16)



Obrázek 2: Manažerská pyramida

Zdroj: vlastní zpracování dle Štrach, 2008, s. 16

Při vykonávání své manažerské práce by měli manažeři dodržovat 4 hlediska efektivní manažerské práce – 4E (Mládková, Jedinák, 2019, s. 16):

- effectiveness (účelnost) – to znamená děláni správných věcí, správná rozhodnutí, stanovování správných cílů a priorit,
- efficiency (účinnost) – děláni věcí správně, problémy i úkoly by se měly řešit dle aktuálních a platných informací,
- economy (hospodárnost) – minimalizace nákladů,
- equity (odpovědnost) – všechny činnosti musí být v souladu s právními normami, ale je také nutné dbát na dodržování ekologických a morálních norem. Sociální odpovědnost a citlivost.

Nejenže musí mít manažer již vyjmenované vlastnosti, ale důležité je také dobré IQ. Inteligenční kvocient je často reprezentován jako schopnost analýzy situace a řešení problémů. Je nutno podotknout, že v dnešní době již nestačí mít vysoké IQ, ale je třeba mít také EQ – emoční kvocient. Je to schopnost motivace lidí, týmové práce, adaptability aj. Vývojem společnosti se začal udávat také politický kvocient - PQ. Je to znalost, jak moc získat, ale jak ji především využít.

Ti nejúspěšnější manažeři disponují všemi třemi kvocienty (Owen, 2008, s. 14):

- **IQ** – vědecké až racionální řízení společnosti. Objevuje se od té doby, co je civilizace.
- **EQ** – emocionální řízení – pracovníci nejsou jen výrobními jednotkami, ale mají obavy, naděje, pocity. Vedoucí pracovník se musí podrobně zabývat zvládnutím lidí.
- **PQ** – politické řízení – EQ a IQ je nedostačující pro to, aby se mohli vyrovnat s politikou, protože doba přináší spoustu změn a rozdělování moci ve společnosti.

Úspěšný pracovník musí nejdříve zvládat a řídit sám sebe, což je schováno pod pojmem sebeřízení. To se dále může rozdělit na tři oblasti – seberozvoj, sebepoznání a sebehodnocení.

2.2.2 Manažerské role

Působení manažerů na jiné lidi skrz vystupování a chování nazýváme manažerskou rolí, tyto role můžeme rozdělit podle Robinsona (2013, s. 148-149):

- **Interpersonální role** – vychází z formálního postavení manažera. Jeho vystupování a chování ovlivňuje celou společnost. Má právní, reprezentativní, společenskou odpovědnost. Inspiruje ostatní a zároveň má u nich autoritu. Odpovídá za výkony všech pracovníků ve společnosti. Jeho hlavní pracovní náplň je komunikace, vytváří kontakty jak uvnitř společnosti, tak i vně. Role manažera tedy jsou – reprezentant, vůdce a spojovací článek.
- **Informační role** – úkolem manažera je sledování informačních toků vevnitř i mimo organizaci. Manažeři sbírají a vyhledávají různé podněty týkající se společnosti. Sledují produktivitu pracovníků, jsou odpovědní za šíření informací a za jejich reprezentaci. Role se pak nazývají – mluvčí, šířitel, sběrač podnětů.
- **Rozhodovací role** – tato role se projevuje při provádění hlavní činnosti společnosti.

Úkolem manažera je kontrolovat a vytvářet změny uvnitř společnosti. Řeší problémy, přichází s novými nápady a implementuje je. Rozděluje ve společnosti zdroje, rozmísťuje pracovníky nebo upravuje výrobu. Potýká se s krizovými problémy, které jsou nevyhnutelné při fungování společnosti. Může být tedy v roli podnikatele, řešitele poruch, alokátozem zdrojů nebo vyjednávačem.

2.2.3 Manažerské styly řízení

Postupy rozhodování, vybírání vhodných metod a způsob dosažení vytyčených cílů jsou aktivity, které každý manažer řeší jinak. Způsob vykonávání činnosti řízení se dá popsat jako vztah mezi nadřízeným a podřízeným, který plyne ze znalosti manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na své okolí. Jinými slovy je to uplatnění své moci ve správné míře. (Veber, 2011, s. 43)

Tato oblast prošla mnoha výzkumy, které došly k tomu, že pro úspěšnost manažera je nezbytné, aby dokázal přizpůsobit svůj styl řízení různým firmám a situacím.

Autor Veber (2011, s. 44) vychází z tradice rozdělení stylu řízení na čtyři skupiny:

- Autoritativní styl – direktivní styl řízení, veškeré pokyny jsou jasně dané od shora dolů. Neexistuje zde zpětná vazba, rozhoduje pouze sám manažer. Podřízený není zainteresován do rozhodovacích procesů. Není zde žádná snaha o vytváření prostředí pro komunikaci či důvěru. Manažer využívá svého postavení a strachu podřízených z potrestání. Tento styl je vhodný pro krizové situace.
- Benevolentní styl – manažer se snaží o vytvoření partnerského prostředí. Zaměstnancům více věří, vyslechne si jejich názory a připomínky, ale nakonec vždy rozhoduje sám manažer. Komunikace probíhá jen od shora dolů, využívány jsou odměny ale i tresty.
- Konzultativní styl – zde již vzniká oboustranná komunikace. Zpětná vazba je více intenzivní, akceptují se nápady podřízených, používá se pozitivní motivace a tresty pouze ve výjimečných případech. Hlavní rozhodování se stále uskutečňuje na nejvyšší úrovni.
- Participativní styl – podřízení se zapojují aktivním způsobem do rozhodování. Je zde maximální otevřenost ve zpětné vazbě, vytváří se příznivé podmínky pro seberealizaci, rozhodnutí se dělají ve skupině. Nadřízený není hlavním rozhodovacím článkem.

Za zmínku stojí i styly, které sepsal Zlámal (2011, s. 48). Jsou odvozené od výše uvedených, ale v dnešní době více používané:

- Autokratický styl – manažer je autoritativní, nezajímá se o názory podřízených, chce od nich přesně splnit úkoly a na jejich názor se neptá. Klade své požadavky přímo, záleží mu pouze na výstupu, nezajímá ho lidský faktor. Od svých podřízených čeká disciplínu, přesnost a poslušnost. Kritika jeho osoby je nepřipustná. Lidé takto řízení jsou sice produktivní, ale neodvádí kvalitní práci.
- Demokratický styl – manažer je pro pracovníky přirozená autorita, podporuje iniciativu a přijímá připomínky a návrhy. Výborně zvládá vést skupinu, deleguje pravomoci a rozděluje úkoly. Zaměstnanci se podílejí na rozhodování, poslední slovo má manažer a panuje zde přátelská atmosféra.
- Liberální styl – manažer je v roli konzultanta, zadává úkoly, podává vysvětlení a dává prostor pro názory ostatních. Vytváří příjemné prostředí v organizaci a díky tomu vznikají dobré vztahy mezi pracovníky. Manažer nechává rozhodnutí na podřízených, to ale může způsobit rozpad skupiny a hierarchie v organizaci.

2.3 Historie managementu

První zmínky o náznaku managementu se objevily již v Bibli kdy „Mojžíš, jenž si stanovil za cíl vyvést Židy z Egypta do země zaslíbené, rozdělil židovský národ na skupiny po deseti lidech, v jejichž čelo postavil tzv. desátníky, deset takových skupin podřídil setníkovi, deset těchto setnin pak tisícníkovi. Zároveň stanovil práva a povinnosti těch, kteří stáli v čele těchto skupin, jejich kompetence a vzájemný způsob spolupráce. Tím vytvořil organizační strukturu jako výsledek organizování, která umožnila dosáhnout vytyčeného cíle.“ (Bělohlávek, 2001, s. 118)

Z historického hlediska zaznamenalo organizování největší rozmach v období starověku, kdy se datuje vznik nových říší. Jako typický případ je Říše Římská. Ta byla řízena ze střední Itálie a velikostí sahala od Iráku, Maroka až po Velkou Británii. Řízení tak velkého celku bylo možné jen díky vyspělé legislativě, důmyslné struktuře vojenského i státního aparátu a silného hospodářství. Tento systém zásadně ovlivnil fungování nejen středověkých, ale také novověkých institucí v Evropě. (Donnelly, 1997, s. 33–34)

Vývoj názorů se dá dále členit na myšlenkové etapy zhruba po 20 letech (Donnelly, 1997):

1. mechanistický přístup (do 20. let XX. století),
2. škola lidských vztahů (20. a 30. léta),
3. humanistický přístup (40. a 50. léta),
4. moderní názory (60. a 70. léta),
5. postmoderní názory (80. a 90. léta).

Toto rozdělení je pouze orientační. Směry se různě prolínají.

2.4 Doporučení managementu pro praxi

Níže budou uvedeny základy řízení správného vedoucího pracovníka.

- Zohlednění existence KO a OK faktorů
 - OK faktory (vnitřní faktory) – řídicí faktory, které mají velice široké mantinely a omezení jsou dána subjektivně. Očekává se, že podnikatelé budou využívat selského rozumu. Např. styl práce, firemní identita, kompetence managementu.
 - OK faktory (vnější faktory) – jsou vyvolané vnějšími vlivy, které nejsou závislé na managementu. Důležité je, aby se management dokázal postarat o průběžný monitoring a správně reagoval na tyto vlivy. Např. legislativa, krize.
- Dodržování principů manažerské práce
 - Princip prevence – základem je předcházení vzniku nedostatků než odstraňování důsledků právě skrz jejich řešení
 - Princip priorit – pro vedoucí pracovníky je nutné umět rozlišit, co je prioritou jeho činnosti a na co je žádoucí se zaměřit, a naopak co je možné odložit a vyřešit, jen když na to bude čas
 - Stanovení správných cílů (Veber, Srpová, 2012, s. 28)

3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Proces je soubor činností, které na sebe vzájemně působí a navazují. Tyto činnosti dávají přidanou hodnotu vstupům a při využití zdrojů se z nich stávají výstupy. Vstup, respektive výstup, je ve formě výrobku či služby a veličiny, které vstupují do procesu (např. pracovníci, technika, materiál atd.) se nazývají zdroje. Proces má vždy jasně vymezený začátek, probíhající činnosti, konec a rozhraní. Výstup z předešlého procesu se musí shodovat s vstupem do procesu, který následuje. Tyto činnosti se zpravidla opakují buď periodicky a nebo při požadavku. Jedná se o přirozenou návaznost podnikových činností skrze celou organizační strukturu. (Grasseová, 2008, s. 8)

Pro management společností řídicí se mezinárodními standardy ISO je závazná definice procesu: „*Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.*“ (Český normalizační institut 2006)

Ještě lepší a přesnější je však definice, kterou sepsal (Řepa 2012, s.12): „*Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách*“

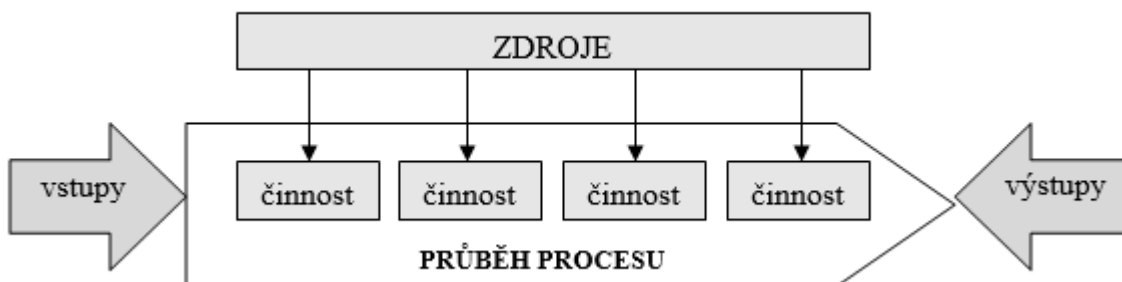
Dále zde uvádím další definice procesu, jak jej vidí jednotliví autoři.

„*Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má hodnotu pro zákazníka.*“ (Hammer, 1995, s. 38)

„*Proces je tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů i z jednoho oddělení do druhého, přičemž procesy lze definovat na celé řadě úrovní. Vždy však mají jasně vymezený začátek, určitý počet kroků uprostřed a jasně vymezený konec.*“ (Robson, 1994, s. 78).

„*Proces je systém činností, který využívá zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy, jež mají efekt pro zákazníka.*“ (Becková, Fiala, 2007, s, 105)

Proces si můžeme představit pomocí obrázku 3.



Obrázek 3: Průběh procesu

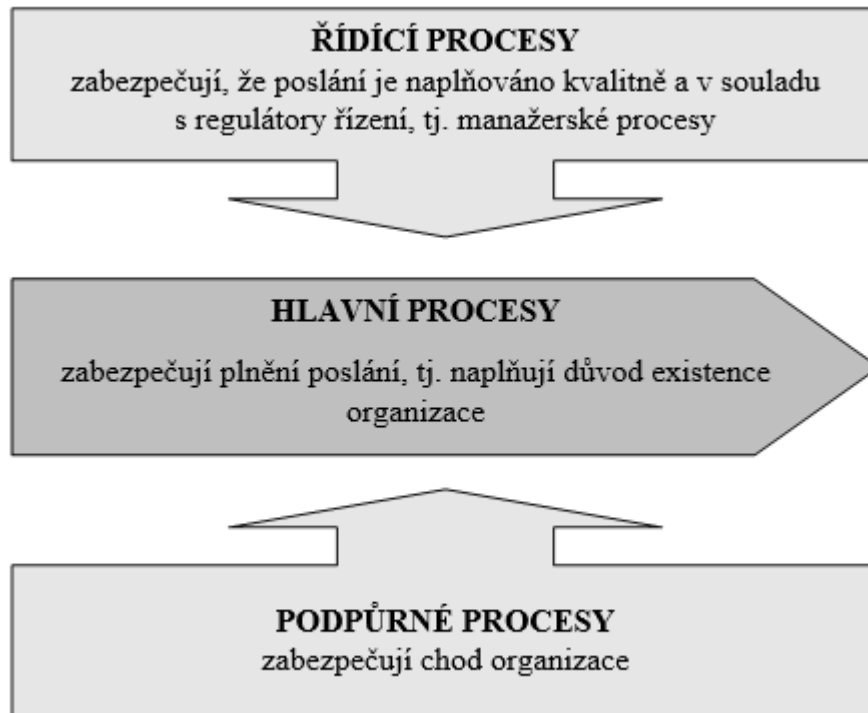
Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová, 2008

3.1 Členění procesu

Procesy lze členit z mnoha hledisek, ale v procesním řízení se vychází nejvíce z důležitosti a účelu procesu. Toto členění nám umožňuje získat základní přehled o procesech z hlediska přidané hodnoty pro externího zákazníka, ve vztahu k cílům organizace. Takto procesy rozdělujeme do tří kategorií, dle účelu a důležitosti procesu:

- Hlavní procesy – vytváří výstup v podobě výrobku či služby s přidanou hodnotou pro externího zákazníka. Hlavním znakem těchto procesů je ziskovost, viditelnost, komplikovanost.
- Řídící procesy – aktivity nezbytné pro chod společnosti, její rozvoj a řízení. Samostatně nevytvářejí zisk a jejich výstup je primárně určen interním zákazníkům.
- Podpůrné procesy – dodávají produkty (hmotné / nehmotné) do ostatních procesů, nejsou součástí hlavních procesů, ale jsou nezbytné pro zabezpečení funkčnosti organizace.

Pro lepší představu členění procesu byl vytvořen obrázek 4.



Obrázek 4: Základní členění procesů

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová, 2008

Další členění procesů např. podle frekvence opakování (s vysokou nebo nízkou opakovatelností), podle struktury (datové a znalostní), doby existence (trvalé a dočasné) a také dle normy ČSN EN ISO 9000:2001 (řídící, realizace produktu, přípravy zdrojů a procesy dalšího rozvoje).

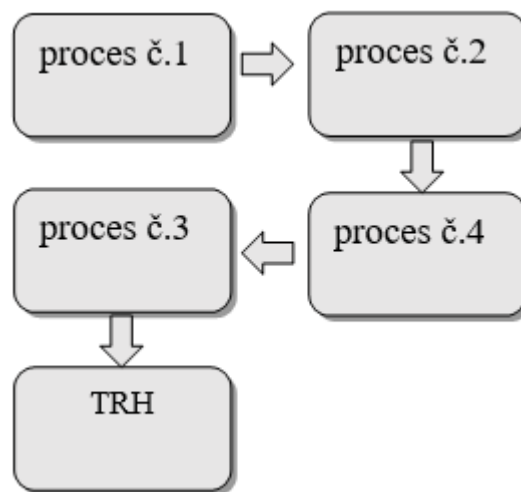
3.2 Procesní mapa

Procesní mapa je základní prvek procesního mapování. Skládá se z hierarchických grafických diagramů, doplňujících textů, termínů a definic procesů. Nacházejí se zde také vzájemné odkazy. Procesní mapa se znázorňuje ve formě grafického jazyka tím způsobem, aby (Kuhn, 2010):

- umožnila vyložit součást procesu v kontrolované podobě,
- podporovala přesnost a stručnost v popisu procesní mapy,
- se soustředila na vzájemné vztahy v procesní mapě,
- poskytla vhodný schématický slovník,
- stala se vhodným podkladem pro další procesy.

Zjednodušenou procesní mapu zobrazuje obrázek 5. Postup procesního mapování má určitá pravidla, která můžeme shrnout do několika níže uvedených kroků (Kuhn, 2010):

- vytvoření organizační struktury,
- sestavení rámcového procesního modelu,
- dekompozice procesního modelu,
- detailní popsání každého procesu,
- kontrola konzistence.



Obrázek 5: Příklad procesní mapy

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Procesní řízení

Definice procesního řízení (anglicky Business Process Management) je dle každého autora trochu odlišná. Šmída definuje procesní řízení jako systém, postupy, metody a nástroje, které vedou ke zlepšování procesů a neustálému zajišťování výkonnosti, tak aby byly zároveň naplňovány strategické cíle společnosti a celková strategie společnosti. (Šmída, 2007)

V. Řepa (2012, s. 17) popisuje procesní řízení takto: „*Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli*“. Dále tvrdí, že procesní řízení je neustále sledování podnikových procesů a jejich zlepšování nebo reengineering a samozřejmě s cílem naplnit strategické cíle podniku.

Implementace procesního řízení snižuje náklady, zvyšuje rychlost a kvalitu. Příčinou těchto efektů je odstraňování zábran mezi jednotlivými útvary, ale také mezi podnikem a okolím. Pokud odstraníme tyto zábrany, dojde k eliminaci opakování činností, které mohou vznikat z mnoha důvodů, např. nedostatek informací, nerespektování zásad, nedorozumění atd. (Šmída, 2007)

Základní rozdíl mezi funkčně (hierarchicky) a procesně řízenou organizací

Funkční řízení bylo poprvé definováno již roku 1776 v knize Adama Smitha O původu a bohatství národů. Základem tohoto řízení je rozdělení práce na nejjednodušší úkony tak, aby je zvládli provést i méně zkušené pracovníci. Tomuto členění právě odpovídá organizační struktura, kde se jednotlivé činnosti procesu rozdělí mezi útvary a nesleduje se celý tok činností, ale pouze jednotlivé výsledky útvarů. Další charakteristikou funkčního přístupu je sdružování dovedností do funkčních celků a vytváření koordinačních a kontrolních míst, to má za důsledek zvýšení počtu pracovníků, kteří nepřidávají žádnou hodnotu a jejichž loajalita patří spíše k útvaru než k celé organizaci. Funkční přístup zajišťoval vyšší produktivitu práce, která byla potřeba hlavně při masové výrobě. Celkový vývoj trhu však potřeboval jiný přístup (Grasseová, 2008, s. 41).

V tradičně řízené organizaci je odpovědnost dána tím, v jaké části hierarchie organizace se činnost provádí. Jednotlivé útvary přebírají zodpovědnost za úkoly, které jim byly přiřazeny (oddělení výroby má na starost výrobu, oddělení prodeje se stará o zákazníky atd.). Není pak nutné se dívat na organizaci jako na celek, ale zájem je vždy pouze na jednotlivé části, to může mít za následek, že zákazník a jeho potřeby nebudou naplněny. (Kocourek, 2007) Výhodou liniové struktury je jasné stanovení kompetencí a specializace zaměstnanců vykazující vysokou efektivitu. Dochází k oddělení řízení od výkonu, zajištění komunikace je velmi složité, a to má za následek roztržité klíčových procesů. (Řepa, 2012)

Hierarchická struktura je také součástí procesně řízené organizace, ale centrem pozornosti je zde proces a jeho průběh. Proces probíhá skrz celou organizační strukturu. Například začíná v oddělení marketingu, pokračuje do oddělení nákupu, následně pak jde do výroby, kontroly a následně dodávky produktu k zákazníkovi. Procesy existují v každé organizaci, jen je třeba je najít, správně definovat a dokumentovat. Častým problémem u výrobních společností je to, že se orientují na procesy technologické a opomíjejí ty ostatní. Proces musí vždy plnit takovou úlohu, aby dostatečně poskytoval přidanou hodnotu zákazníkům. (Kocourek, 2007) Základem procesního přístupu k řízení je schopnost reakce na rozdílné podněty od zákazníků a jejich potřeby. Procesní přístup je velice flexibilní, díky němu je organizace schopna se adaptovat na nového zákazníka nebo přejít z velkého množství jednoho produktu k velkému množství různorodých produktů. Podstatou procesního řízení je jeho cíl, ten by měl rozvíjet a optimalizovat provoz organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagoval na potřeby zákazníka a to

- a) způsobem, který:
 - a. přesně popisuje proces jako soubor činností skrz organizaci;
 - b. pro každý proces vytváří jeho vstupy, výstupy a zdroje;
 - c. stanovuje osobní zodpovědnost za proces i činnost;
 - d. vytváří systém měření výkonnosti procesů;
 - e. kontroluje a následně vyhodnocuje každý proces;
- b) tak, aby:
 - a. kvalita výstupů odpovídala ukazatelům a jejich parametrům,
 - b. zdroje byly využity optimálně,
 - c. byla výkonnost organizace průběžně zvyšována. (Grasseová, 2008)

Deset principů procesního řízení, upraveno dle (Drahotovský, I., Řezníček, B., 2003):

1. Integrace a komprese prací – samostatné práce jsou sloučené do celků tak, aby byly schopny stále vytvářet přidanou hodnotu pro zákazníka. Zbytečné a duplicitní činnosti se následně eliminují a zefektivní se ty, které by se mohly vykonávat lépe.
2. Delinearizace prací – práce, která je vykonávána má logický sled.
3. Nejvhodnější místo pro práci – místo pro práci by mělo být nejvhodnější s ohledem na její průběh, bez ohledu na hranice jednotlivých oddělení, útvarů nebo dokonce podniku.
4. Uplatnění týmové práce – vytvářejí se takové týmy, které mají dostatečné pravomoci a jejich motivace je úzce spojena s přidanou hodnotou pro zákazníka.
5. Procesní zaměření motivace – motivace přímo navazuje na výsledek, nikoliv pouze na činnost.
6. Odpovědnost za proces – pokud chceme dlouhodobě a efektivně zabezpečovat proces, je nutné stanovit vlastníka procesu
7. Variantní pojetí procesu – proces musí mít několik variantních provedení, aby byl schopen se adaptovat na požadavky trhu, změnu vstupů či výstupu a zdrojů.
8. 3S (samořízení, samokontrola, samoorganizace) – procesní tým musí být naprosto autonomní.
9. Pružná autonomie procesních týmů – struktura týmů je vždy taková, že umožňuje rychle se adaptovat na nové požadavky.

Znalostní a informační bezbariérovost – je žádoucí, eliminovat informační a znalostní bariéry a vhodně využít informačních technologií či Knowledge Managementu¹.

¹ Knowledge management je proces vytváření, sdílení, používání a správy znalostí a informací organizace.

Tabulka 1: Základní rozdíl mezi funkčním a procesním přístupem

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

Zdroj: Grasseová, 2008

3.3.1 Výhody a nevýhody procesního řízení

Z tabulky 1 je jasné, že procesní přístup přináší mnoho, pro firmu pozitivních, změn. Hlavní výhodou procesního řízení je, jak už bylo zmíněno výše, odstranění všech nevýhod tradičního funkčního řízení. Díky dalším výhodám se stal jedním s nejefektivnějších a nejpoužívanějších přístupů dneška, má samozřejmě i nevýhody, které si představíme níže.

Výhody procesního řízení

Přínosy z procesního řízení se odvíjejí od cílů, které se stanovily v projektu. Jestliže je dobře pochopen cíl projektu a odvisle k tomu i požadavky zákazníka, je možné ovlivnit způsob navržených procesů, a právě s tím propojené výsledky. Procesní řízení vnáší nový pohled na důležitost procesů, větší zodpovědnost za dané úkoly a celkovou kvalitu odvedené práce z pohledu organizace. Při přechodu od tradičního funkčního řízení k procesnímu je třeba věnovat každému kroku maximální pozornost. Jen tak to povede k lepší týmové spolupráci a zlepšení kultury organizace.

Přínosy procesního způsobu řízení dělíme na tři níže uvedené oblasti (Grasseová, 2008, s. 49):

1. Oblast řízení organizace – většina práce se zaměřuje na přidanou hodnotu produktu, přichází mnohem lepší pochopení požadavků a problematiky, rychleji reaguje na změny na trhu či na požadavky zákazníka, zaměstnanci mají větší odpovědnost a samostatnost, cíle jsou jasně definované, probíhá jejich měření, sledování, vyhodnocení a zlepšování.
Lépe se delegují pravomoci – vznikají procesní týmy a ty komunikují mezi sebou, striktně definují odpovědnosti za procesy na všech úrovních řízení, sjednocují popisy pracovních postupů.
2. Oblast lidských zdrojů – zvyšuje se aktivita spolupracovníků, snižuje se tlak na kontrolu zaměstnanců, to způsobuje lepší sociální vztahy a podporuje komunikaci, eliminují se bariéry mezi managementem a jejich podřízenými pracovníky, existuje jednoduché a průhledné stanovení pracovních rolí a zavádí se se lepší motivace pro zaměstnance.
3. Oblast informačních technologií – možnost odhalení chyb v procesu již během jeho návrhu, testování krizových scénářů, větší přehled o všech činnostech organizace, snadná a rychlá komunikace skrz celou organizaci a její okolí, používání počítačových softwarů k větší optimalizaci procesů.

Nevýhody procesního řízení

Tak jako jakákoliv jiná činnost v podniku, tak i procesní řízení má své negativní stránky. Zavedení procesního řízení nutí zaměstnance delšímu pobytu v práci, kvůli časové náročnosti zavedení procesu, vzniká také krátkodobý chaos či problémy při zavádění změn. Vznik chaosu je spíše projev realizace všech změn ke zlepšení systému v organizaci a je důkazem neefektivnosti předchozího systému a kultury organizace. Nový systém nelze realizovat za pár dní, nějakou dobu tak existují oba systémy společně. Zvýšení nároků na pracovníky a problémy s tím spojené, lze kompenzovat skrz finanční odměny. Nevýhody můžeme rozdělit na ty, které organizace je schopna ovlivnit a na které nemá vliv. (Šmída, 2008, s. 50) Další problémy mohou nastat v již zavedeném řízení např.: špatná školení, nedostatečně definované cíle, malý zájem vrcholového řízení. Zaměstnanci mohou mít obavy z neznalosti nového systému a následného propouštění. V tomto systému řízení je důležitá především informovanost všech v organizaci a neustálé zlepšování a optimalizace procesů, to s sebou přináší spoustu času navíc. (Ciencala, 2011)

4 MODELOVÁNÍ PROCESŮ

Pomocí modelování podnikových procesů získáme popis toho, co se v systému děje. Vzniká metamodel, který je propojen s modelem systému na základně společných vlastností. Metamodel udává základní pojmy modelování a prvotní vztahy. Definiuje minimální požadavky na model podnikového procesu a také základní pravidla platná pro všechny procesy, kterými se řídí i ostatní modely. Během modelování vznikají dva modely:

- globální model systému procesů (popisuje procesy a vztahy mezi nimi),
- detailní model procesu (popisuje postup procesu jako kroky vedoucí k cíli).

Metamodel je sestavován v jazyce UML. (Řepa, 2012)

Bruckner (2012) o modelu říká: „*Modelem se rozumí reprezentace něčeho jiného, je zjednodušující a vybírá jen některé podobné vlastnosti předmětu, dle zvolených kritérií.*“

Model podnikového procesu má tyto základní prvky (Řepa, 2007, s.123):

- proces,
- činnost,
- podnět,
- vazba – návaznost.

Proces je sekvence vzájemně navazujících činností. Platí zde princip, že je možné samostatně popsat každou činnost jako proces. Jednotlivé činnosti probíhají na základě jasně definovaných podnětů, nejsou náhodné. Podněty mohou být vnější či vnitřní. Vnější podněty vstupují do procesu z okolí, jsou objektivní a nazýváme je události. Vnitřní podněty, nazýváme stavem procesu, jsou subjektivní a jsou to situace, v níž se činnost nachází. Činnosti na sebe vzájemně navazují a vzniká struktura. Uvnitř sktruktury jsou popsány pomocí vazeb a ty definují uspořádání činností v procesu. Pro modelování je důležitá analýza, která probíhá ve třech fázích (Řepa, 2007, s. 124):

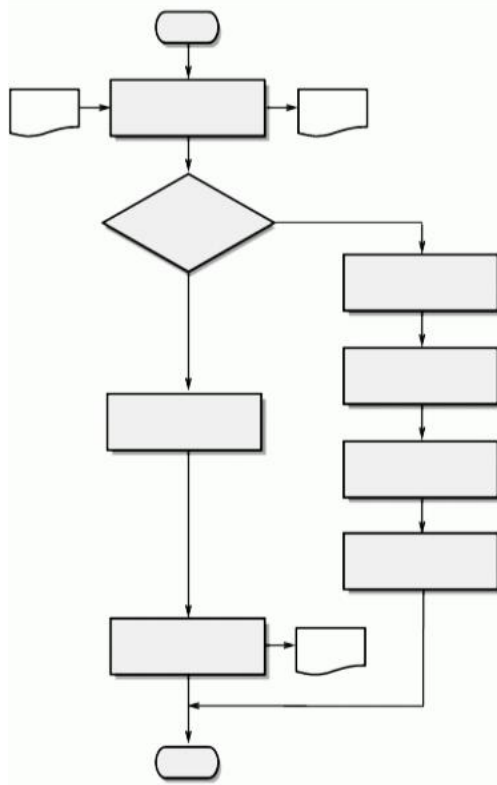
- analýza elementárních procesů,
- specifikace klíčových procesů,
- specifikace podpůrných procesů.

4.1 Standardy modelovacích procesů

Modelovacích standardů je celá řada, níže budou představeny ty nejdůležitější z nich a jejich možnosti využití. Na straně 48 se nachází porovnání UML a BPMN diagramů, které jsou v této kapitole nejvýznamnější.

4.1.1 Vývojový diagram

Obecně lze říct, že vývojový diagram je jakýsi symbolický algoritmický jazyk, který využíváme ke znázornění algoritmu, zpracování informací a stručnou publikaci programu. Vývojový diagram je vytvořen z přesně nadefinovaných značek jenž mají jednoznačný význam. Obrázek 6 je nastíněním klasického vývojového diagramu. Dále jsou uvnitř diagramu pravidla, jak značky používat v souvislostech. Pomocí vývojového diagramu můžeme přesně definovat postup řešení kteréhokoliv procesu a dalších alternativ. Diagram je možné použít také jako komunikační nástroj mezi programátory a analytiky. (kvalita, online).



Obrázek 6: Příklad vývojového diagramu

Zdroj: vlastní zpracování

Od ledna roku 1996 platí pro kreslení vývojových diagramů nová norma ČSN ISO 5807 „*Zpracování informací. Dokumentační symboly a konvence pro vývojové diagramy toku dat, programu a systému, síťové diagramy programu a diagramy zdrojů systému*“. Tato norma nahradila československou státní normu ČSN 36 9030 „*Značky vývojových diagramů pro systémy zpracování dat*“. Tato norma platila již od roku 1974. Přijetím této normy ČSN ISO 5807 se ČR připojila k mezinárodní normě ISO 5807:1985 „*Information processing – documentation symbols and conventions for data, program and system, flowchart, program network charts and system resources charts*“. (kvalita, online)

V normě se uvádí ty symboly, které se používají v dokumentaci ke zpracování informací. Tato norma dává instrukce pro další použití (kvalita, online): ve vývojových diagramech toku dat, v programech, v systému a také v diagramech zdrojů systému a v síťových diagramech programu.

V praxi jsou nejvíce používané tyto symboly: spojovací čára, rozhodovací blok, blok činností, dokument, spojka a blok startu nebo konce procesu.

Postup zpracování vývojového diagramu (kvalita, online):

1. Určení začátku a konce procesu.
2. Identifikace jednotlivých činností procesu a jejich zaznamenání.
3. Zpracování návrhu vývojového diagramu.
4. Přezkoumání.
5. Ověření diagramu dle skutečně probíhajících procesů.
6. Doplnění diagramu o matici odpovědnosti.

4.1.2 Modelovací jazyk UML

Unified Modeling Language slouží jako univerzální jazyk pro vizuální modelování systémů. Je založen na principu vícevrstvé architektury, umožňující přirozeným způsobem zajistit jeho potřebnou otevřenost. Vývojáři tak mohou specifikovat, vizualizovat a dokumentovat modely, a to způsobem, který podporuje škálovatelnost, bezpečnost a velké provedení. Jazyk UML v podstatě vznikl spojením nejlepších technik a metodik které do té doby existovaly s cílem univerzálnosti. Na UML je založeno velké množství CASE nástrojů a zároveň i člověk je schopný UML porozumět. Byl vytvořen proto, aby dal dohromady ty nejlepší již existující postupy modelovacích technik a softwarového inženýrství. Je navržen takovým způsobem, aby je mohly implementovat všechny nástroje CASE (computer-aided software engineering). Je důležité si uvědomit, že jazyk UML neposkytuje žádný druh metodiky modelování a nabízí pouze vizuální syntaxi. UML je především souborem grafických notací, které podporují objektový přístup a modeluje realitu jako soubor objektů ve statické a dynamické podobě. Unified Process je nejznámější metodika, která nám poskytuje informace o tom, jak pracovníky využít, jaké činnosti vykonat a jaké produkty vyrobit, díky tomu jsme pak schopni sestavit model funkčního softwarového systému. Jelikož Unified Process využívá jazyk UML při vizuálním modelování, proto lze považovat tuto metodu jako nejlépe adaptovanou pro jazyk UML. (Arlow, 2007, s. 27)

Vývoj této metody se datuje až k roku 1994, ale oficiálním průmyslovým standardem se stává v roce 1997. První návrh UML byl z roku 1996. Vyvinuli ho spolu tři vývojáři James Rumbaugh, Ivar Jacobson, Grady Booch. Návrh v roce 1997 převzalo sdružení OMG (Object Management Group) a vymyslelo pro něj označení UML 1.1. Toho roku ho začali doporučovat jako standard. Do roku 2005 byla vytvořena i verze UML 2.0, která obsahovala spoustu nových prvků vizuální syntaxe a poskytovala velké množství možností zobrazení modelovaných prvků. (Arlow, 2007, s. 28)

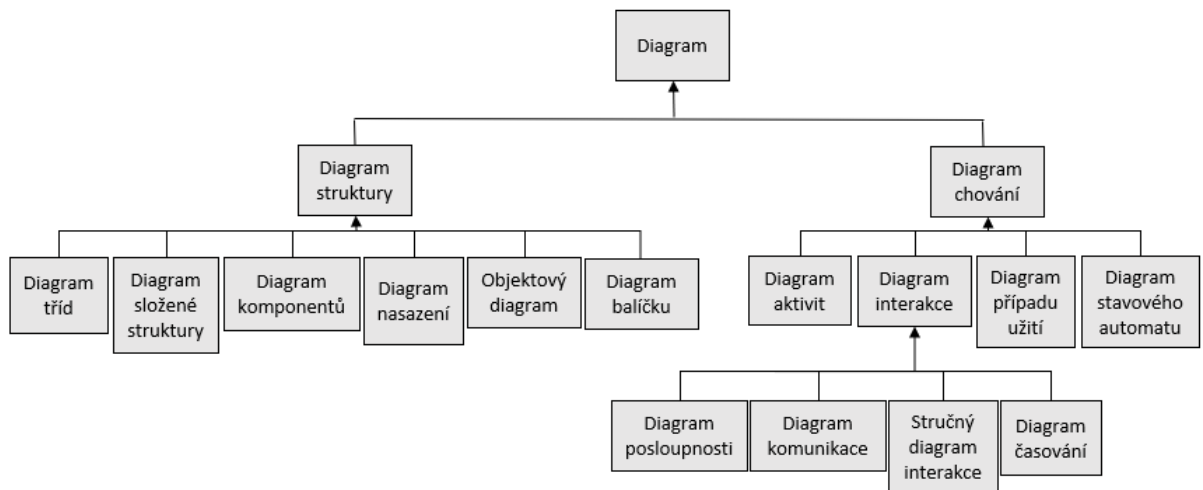
UML vyvinut jako standard pro záznam, konstrukci, vizualizaci a dokumentaci jednotek systému, které jsou hlavně softwarové. Velká výhoda je, že se nemusí jen na tyto systémy omezovat. Základní normy UML jsou superstruktura, infrastruktura, výměna modelů a jazyk OCL. (Kanisová, Müller, 2004, s. 11)

UML přináší speciální specifikační jazyk OCL (Object Constraint Language). UML dokáže kombinovat při upřesnění problému text a obrázky. V nejvíce optimálním případě by měl UML obsahovat současně text v přirozeném jazyce a zároveň ve specifikačním jazyce OCL. (Vrána, Richta, 2004, s. 45)

Dokumentace jakéhokoliv informačního systému by neměla obsahovat pouze text. Ani dokumentace UML nesmí být vytvořena jen z textu. Můžeme ho tvořit skrz lexikální elementy dvourozměrné diagramy. Jednotlivé diagramy jsou definovány, aby umožnily smysluplný pohled na modelovaný systém. Počet UML diagramů se neustále mění, protože vznikají nové verze UML a v návaznosti vznikají nové diagramy, a naopak některé zanikají, ty nejznámější zobrazuje obrázek 7. (Kanisová, Müller, 2004, s. 12)

Přehled UML diagramů (Vrána, Richta, 2005, s. 46):

- Diagram tříd (class diagram) – zobrazuje všechny třídy objektů a vztahy mezi těmito třídami. Popisuje statickou strukturu systému.
- Diagram objektů (object diagram) – využívá se pro zachycení konkrétní skutečnosti a také je schopen popisovat statickou strukturu
- Diagram případu užití (use case diagram) – dokumentuje možné případy použití systému na události, které nutí systém k reakci. Obsahuje požadavky uživatele na ten systém, kterého chování popisuje.
- Sekvenční diagram (sequence diagram) – popisuje scénář činností v systému.
- Komunikační diagram (communication diagram) – zachycuje komunikaci spolupracujících objektů.
- Stavový diagram (state chart diagram) – popisuje chování dynamického systému nebo objektu. Stavů a přechody mezi nimi.
- Diagram aktivit (activity diagram) – znázorňuje umístění funkčních celků ve výpočetních uzlech informačního systému.
- Composite structure diagram – vhodný pro statické modelování složitých prvků.
- Iteration overview diagram – spojuje informace získané z diagramů aktivit, komunikačního a sekvenčního diagramu
- Časový diagram (timing diagram) – zobrazuje změny stavů nebo atributů v čase.



Obrázek 7: Množina diagramů UML

Zdroj: Arlow, 2007

4.1.3 Diagram případu užití

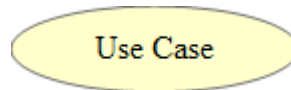
Use Case Diagram zobrazuje chování systému tak, jak ho uživatel reálně vidí. Hlavní funkcí toho diagramu je zobrazit funkcionalitu systému, a to co od něj očekáváme. Diagram představuje, co má systém umět, ale ne jak to má dělat. Proto se většinou používá jako první, protože je důležité si nejdříve uvědomit co má systém umět a pak se ptát, jak to udělat.

Diagram je soubor několika akcí, které vedou k dosažení cíle. Use Case může být registrace nového uživatele, vytisknutí dokumentu či přidání komentáře k článku (Čápek, 2020, online). Proces tvorby softwaru začíná vždy vytvořením specifikace požadavků a ty dělíme do dvou skupin na funkční a nefunkční požadavky. Funkční požadavky určují, jaké chování by měl navrhovaný systém nabízet. Nefunkční požadavky na druhou stranu ukazují, jaká omezení či specifikace bude výsledný systém mít. Případy užití však dokážou zachytit pouze funkční požadavky. Díky těmto nedostatkům je potřeba doplnit model například o model požadavků, který ale není součástí UML. Vytváříme tedy model, který je tvořen nejen diagramy užití, ale tvoří ho také specifikace případů užití a definice aktérů. Vztah mezi aktérem a případy užití nazýváme komunikační asociace a znázorňuje tok informací. (Arlow, 2007)

Mohou zde nastat tři typy vztahů, mezi jednotlivými případy užití:

- Include – používá se tam, kde se opakuje stejný případ užití
- Extend – za předpokladu splnění určité podmínky
- Generalizace/specializace - znázorňuje předky a potomky aktéra

Nejčastěji je Use Case zobrazován jako elipsa s jeho názvem uvnitř, viz obrázek 8.

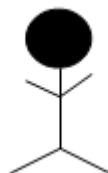


Obrázek 8: Use Case

Zdroj: vlastní zpracování

Aktér komunikuje s jednotlivými případy užití a inicializuje případ užití. Aktérem může být např. uživatel, administrátor, externí systém, SMS server apod. Aktér může být aktivní nebo pasivní. Když uživatel vloží příspěvek do fóra, tak je aktér aktivní naopak, když SMS server je iniciován poslat SMS, tak poté hovoříme o roli pasivní. (Čábka, 2020)

Aktéra pak znázorňujeme takto:



Obrázek 9: Aktér

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.4 CLASS diagram

Diagram tříd popisuje základní třídy objektů a vztahy mezi nimi, představuje statickou stránku systému. Objekty znázorňují jednotlivé entity organizace a popisují vnitřní strukturu organizace. (Řepa, 2007) Důležité je rozlišit účel diagramu, buď chceme vyjádřit požadavky na modelovaný software, nebo získat podrobný popis designu. Proto rozlišujeme tři úrovně modelu tříd – konceptuální, designová a implementační.

- Konceptuální – model je vytvářen pro potřeby analýzy požadavků na výsledný software. Obsahuje pouze takové třídy, které modelují problémové oblasti – business třídy. Jednotlivé třídy mají pouze názvy klíčových atributů a metod, pokud chceme vytvářet diagram pouze pro zobrazení vazeb mezi třídami, můžeme atributy i metody vynechat. (Arlow, 2007)
- Designový
- Implementační

4.1.5 BPMN

Business Process Modeling Notation

Notace BPMN je otevřený a nejpoužívanější standard pro modelování business procesů. Využíván velkým množstvím společností, které se zabývají tvorbou modelovacích nástrojů. Tuto notaci můžeme chápat jako konkurenci modelování v jazyce UML, zde se tvůrci s touto problematikou nedokázali vyrovnat. Notace BPMN vždy začíná událostí, která proces nastartuje, další kroky jsou pak modelovány zleva doprava. (Bruckner, 2012)

BPMN je soubor grafických objektů a pravidel, a proto slouží tato notace k modelování procesů pomocí procesních diagramů. Iniciativa BPMI (Business Process Management Initiative) vytvořila notaci, čitelnou všemi účastníky životního cyklu procesu, díky tomu se podařilo prakticky odstranit komunikační mezeru mezi návrhem a implementací procesů, a proto se stal tento standard, jak bylo výše zmíněno, tím nejpoužívanějším.

Proces je složen z několika strukturovaných prvků a každý prvek pomáhá dosažení cíle. Model vytvořený notací BPMN rozlišuje procesy na primitivní a komplexní. Existují dvě podmínky modelu, první logika procesu a dosažení cíle, nezávisle na okolí modelu. Druhá podmínka se opírá o synchronizaci business procesu s ostatními procesy. (Řepa, 2012)

Modelování business procesů můžeme dělit na tři hlavní části:

- 1) Procesní mapy – jednoduché diagramy řídicí tok a několik aktivit bez možnosti rozšiřujících komentářů a rozhodujících uzlů
- 2) Procesní popisy – popisují procesy z pohledu aktéra či rolí, a to co nejvíce do detailů, zachycují také data a informace proudící v procesu
- 3) Procesní modely – nejvíce konkrétní zobrazení procesu. Procesní model by měl být spustitelný, a proto musí být detailně popsán. (White, 2008)

Řepa rozlišil tři druhy modelů BPMN:

- Privátní procesy – uskutečňují se uvnitř organizace
- Veřejné abstraktní procesy – zobrazují informace pro kontakt s okolním světem
- Procesy spolupráce – vzájemná interakce mezi podniky

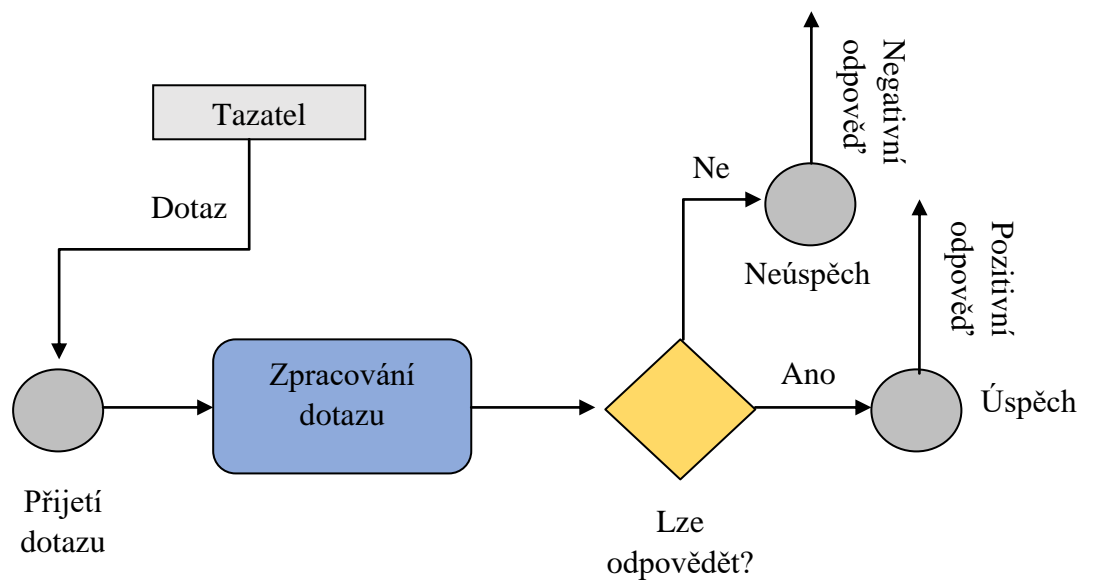
Základní diagram BPMN, viz obrázek 10, se skládá ze dvou skupin symbolů – nezbytných a rozšířených. Za nezbytné považujeme: událost, brána, tok zpráv, sekvenční tok apod. Rozšířené symboly nám pomáhají detailněji popsat model. Událostí pak je jakákoliv činnost v procesu (začátek činnosti, konec činnosti, změna stavu). (Řepa, 2007)

BPML

Modelovací jazyk, který poprvé spatřil světlo světa v roce 2002, se zaměřuje na zlepšení kooperace podnikových procesů mezi obchodními partnery. Na rozdíl od jiných modelovacích jazyků dokáže BPML vyjádřit paralelismus a modely jsme schopni spustit i v definovaném prostředí. (Řepa, 2007)

Tento modelovací jazyk tvoří 9 základních prvků (Řepa, 2006):

- činnost,
- kontext,
- proces,
- vlastnosti,
- signály,
- plány,
- výjimky,
- transakce,
- funkce.



Obrázek 10: Jednoduchý BPMN diagram

Zdroj: vlastní zpracování

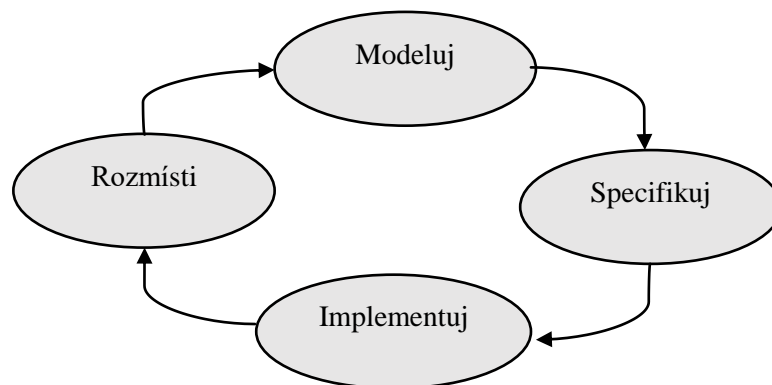
Existují dva různé přístupy nahlížení na vývoj softwaru (Smith, 2003):

- přístup zaměřený na kód – CODE CENTRIC APPROACH
- přístup zaměřený na proces – PROCES CENTRIC APPROACH

Přístup zaměřený na kód, znázorňuje životní cyklus vývoje a má tyto fáze (Smith, 2003):

1. Modeluj (analytik)
2. Specifikuj (softwarový architekt)
3. Implementuj (vývojář)
4. Rozmísti (systémový administrátor)

Schéma tohoto cyklu představuje obrázek 11.



Obrázek 11: Životní cyklus vývoje software

Zdroj: vlastní zpracování dle Smith, 2003

Přístup zaměřený na proces zobrazuje zásadní průlom 3. vlny BPM a to tak, že procesy jsou vykonatelné přímo a není třeba vyvíjet žádný software. Tento přístup je zobrazen na obrázku 12.

Tento přístup má tři fáze (Smith, 2003):

1. Modeluj (analytik a vývojář softwaru)
2. Rozmísti (systémový administrátor)
3. Řid' (analytik)



Obrázek 12: Projektování pomocí BPM

Zdroj: vlastní zpracování dle Smith, 2003

BPM nezrychluje vývoj aplikací, ale naopak snižuje jejich potřebu. Důležitou vlastností tohoto modelu je snížení vlivu změn na celkovou provozní činnost podniku. Staré je nahrazováno novým – lepším. Bezproblémová implementace zajišťuje ochranu současných aplikací a procesů, ale také je možné v budoucnu jejich nahrazení nebo změna.

Cíle, kterých chtěla BPMI dosáhnout při vytváření jazyka BPML, byly např. (Šmída, 2007):

- sjednotit interní a externí organizaci,
- stavět na middleware,
- podporovat podnikatelské změny,
- opětovně využít procesy,
- umožnit co nejlépe kombinovat řešení,
- organizovat web services,
- zakládat na již existujících standardech.

4.1.6 Rozdíl mezi UML a BPMN

Níže v tabulce 2 je přehledně vypsán rozdíl mezi diagramy UML a BPMN.

Tabulka 2: Rozdíl mezi UML a BPMN

UML	BPMN
Univerzální jazyk vizuálního modelování softwarového inženýrství.	Grafické znázornění podnikových procesů v modelu obchodního procesu.
Skládá se ze sady diagramů určených k vizualizaci, konstrukci a upřesnění softwarového systému.	Má za cíl poskytnout notaci, která je snadno srozumitelná všem podnikovým uživatelům. Jde spíše o návrh systému.
Určeno k podpoře většiny objektově orientovaných vývojových procesů. Vytváří model, ze kterého lze vytvořit notaci.	Zahrnuje pouze popis prvků notace obchodního procesu, bez pokrytí dalších aspektů organizace.
Webové aplikace, komerční aplikace, bankovní a finanční služby, telekomunikace, doprava apod.	Používán obchodními analytiky, vývojáři IT, podnikateli, řídicí obchodní procesy.
Není vázán na žádný konkrétní přístup k modelování, lze použít jakoukoli metodu.	Běžná notace, která vyplňuje mezeru mezi návrhy obchodních procesů a jejich implementací.

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.7 IDEF

Integrated DEFinition je integrovaný soubor metod, vyvíjen v rámci programu ICAM (Integrated Computer-Aided Manufacturing program) letectva USA, pro zdokonalení koordinace operací a slouží ke komplexnímu modelování podnikové architektury. Vznikla v 70. letech a její vývoj probíhá dodnes. Původně tvořily skupinu metody IDEF0, IDEF1, IDEF2, tyto metody teď vyvíjí a v současné době upravuje společnost Knowledge Based Systems.

Níže v tabulce 3 je vypsán přehled všech metod IDEF.

Tabulka 3: Přehled metod IDEF

IDEF0	Function Modeling
IDEF1	Information Modeling
IDEF1X	Data Modeling
IDEF2	Simulation Model Design
IDEF3	Process Description Capture
IDEF4	Object-Oriented Design
IDEF5	Ontology Rationale Capture
IDEF6	Design Rationale Capture
IDEF8	User Interface Modeling
IDEF9	Scenario-Driven IS Design
IDEF10	Implementation Architecture Modeling
IDEF11	Information Artifact Modeling
IDEF12	Organization Modeling
IDEF13	Three Schema Mapping Design
IDEF14	Network Design

Zdroj: vlastní zpracování

IDEF3 je metoda pro oblast modelování podnikových procesů, jejíž vývoj začal v 80. letech. Hlavním cílem bylo navrhnout strukturovanou metodu, která umožňuje, pomocí originálního grafického jazyka, vyjádřit funkčnost již existujícího nebo teprve plánovaného systému a zajistit co největší rozsah zachycení informací o procesech. Proces je v této metodě jako sekvence událostí a činností.

Metoda IDEF3 popisuje proces ze dvou základních přístupů – přístup zaměřený na procesy a přístup zaměřený na objekty. Každý z přístupů je zaměřen na jiné aspekty zkoumaného systému, využívají se paralelně a pomocí odlišných prostředků modelovacího jazyka. Pokud spojíme oba přístupy, dosáhneme uceleného obrazu o činnosti, chování, obsahu a podstatě systému či organizace.

Důvody modelování metodou IDEF3 (IDEF, online):

- zrychlení modelování firemních procesů,
- jednodušší popis podnikových procesů a zachycení dynamiky aktivit ve firmě,
- reprezentuje, ukládá a využívá zachycené znalosti o systému a dokáže je i komunikovat,
- poskytuje koncepty, syntaxi a procedury pro popis požadavků systému.

5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Vytvoření vhodné organizační struktury patří mezi hlavní činnosti práce manažera. Organizační strukturou myslíme vymezení vzájemných vztahů ve společnosti a určení prostředků, které jsou potřebné k plnění úkolů a dosahování stanovených cílů, aby práce a úkoly mohly být plněné efektivně. Seskupení a tvorba skupin nebo útvarů v organizační struktuře efektivně přispívá ke zlepšení koordinace ve společnosti. Organizační struktury představují ve společnosti kostru, která napomáhá plnění vytyčených cílů. Vedoucí pracovník má spoustu možností, jak vytvářet organizační strukturu, důležité je, aby přispívala k plnění cílů organizace. (Veber, 2011, s. 218)

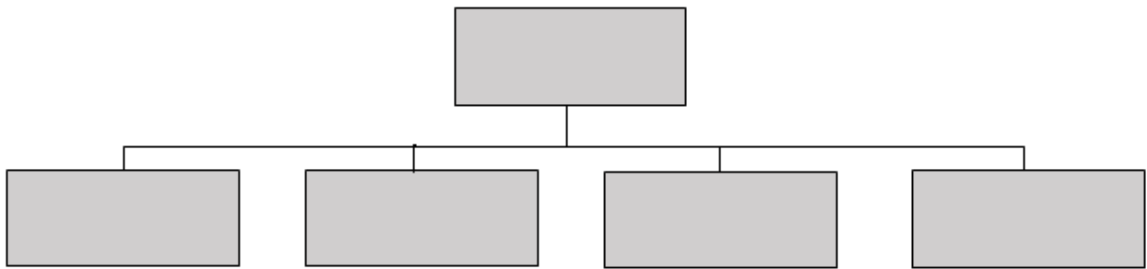
Posláním organizační struktury je vytvoření účelného a účinného uspořádání dílčích organizačních částí v jeden celek, jejich vzájemné propojení by mělo pomoci stanovit funkční náplň všech činností v podniku (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 207)

Dále je také posláním organizační struktury v optimálním rozdělování úkolů, pravomocí a kompetencí mezi jednotlivé zaměstnance. Měla by být navržena tím způsobem, aby umožnila, co nejefektivnější fungování společnosti. (Kubíčková, 2012, s. 72)

5.1 Organizační struktury podle hlediska uplatňování pravomocí

Liniová organizační struktura

Vznikala v malých společnostech jako první vývojový typ struktury. Existuje zde pouze jeden řídicí stupeň, který má přímou pravomoc. S vývojem a růstem organizací bylo nutné vytvářet stupňů řízení více. Tato struktura je vhodná pro malé podniky s menším počtem zaměstnanců, jelikož s přibývajícím rozpětím řízení není vedoucí schopen zvládnout všechny své podřízené dostatečně efektivně (Cejthamr, Dědina, 2005, s. 188). Výhodami této struktury jsou např.: jasné kompetence, pružnost v získávání informací, jednoduché vazby nadřízenosti a podřízenosti, přehlednost. Je nevhodná pro větší organizace. Na obrázku 13 je zobrazena liniová organizační struktura.

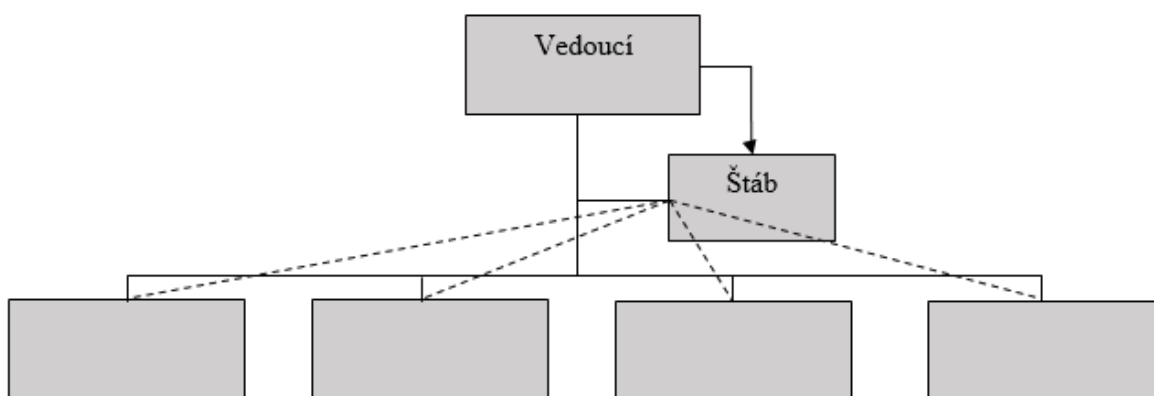


Obrázek 13: Liniová organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování dle Cejthamr, 2005

Štábní organizační struktura

Tento typ struktury má hlavně poradní funkci a zabezpečuje kvalifikované rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní skupinu tvoří tým specialistů z různých oborů – personální, účetní, ekonomické, technické atd. Vzniká za účelem odlehčení práce hlavního vedoucího, ale nedisponuje výkonnými pravomoci. Obrázek 14 je ukázkou liniově-štábní struktury. (Cejthamr, Dědina, 2005)

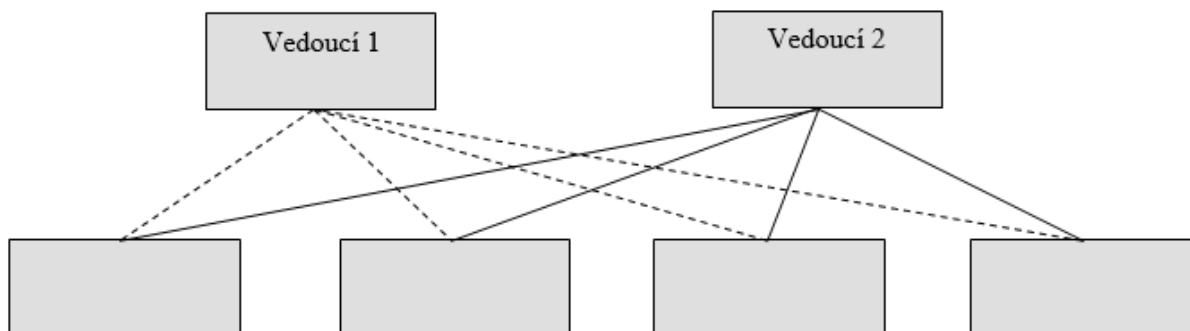


Obrázek 14: Liniově-štábní organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování dle Veber a kol., 2007

Funkcionální organizační struktura

Struktura tvořena funkcionálními prvky a mnohostrannými vazbami mezi nadřízenými a podřízenými. Vyznačuje se specializovanými vedoucími, kteří disponují pravomocí a odpovědností za jednotlivé specializované útvary. Pro lepší představu slouží obrázek 15. Nevýhodou této struktury je střet zájmů, ke kterému může docházet, pokud jednotlivý vedoucí nejsou dostatečně synchronní a špatně rozdělují úkoly. (Veber a kol. 2007)



Obrázek 15: Funkcionální organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování dle Veber a kol., 2007

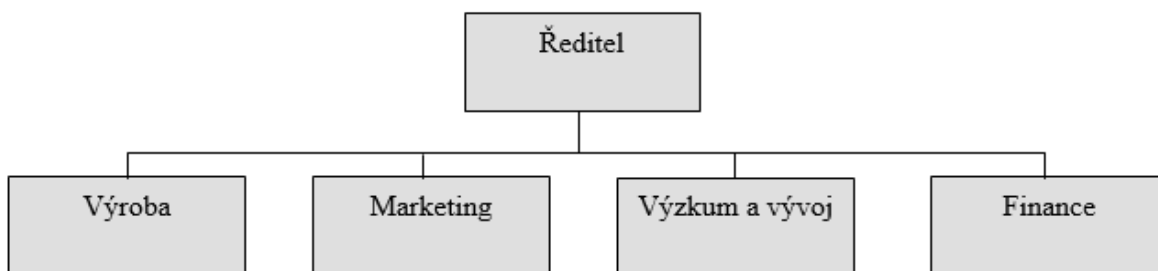
5.2 Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků

Hlavním znakem seskupení těchto struktur je zaměření na činnosti, výrobky, oblasti nebo zákazníky.

Funkční organizační struktura

Funkční organizační struktura je založena na vytváření útvarů, složených z pracovníků s podobnými úkoly, schopnostmi, kvalifikacemi a aktivitami. Účelem této struktury je např. seskupit všechny pracovníky výroby do úseku výroby nebo technické pracovníky do úseku výzkumu a vývoje. Vedoucím útvarů je většinou odborný ředitel, např. ředitel pro výzkum a vývoj, ředitel pro výrobu. (Cejthamr, Dědina, 2005)

Výhodou této struktury je efektivní využívání zdrojů, rozvoj specializace pracovníků, lepší koordinace pokynů, a naopak nevýhodou mohou být nejasné podíly útvarů na úspěchu, pomalejší rozhodování a špatná spolupráce mezi útvary. (Veber a kol. 2009) Tato struktura je znázorněna na obrázku 16.

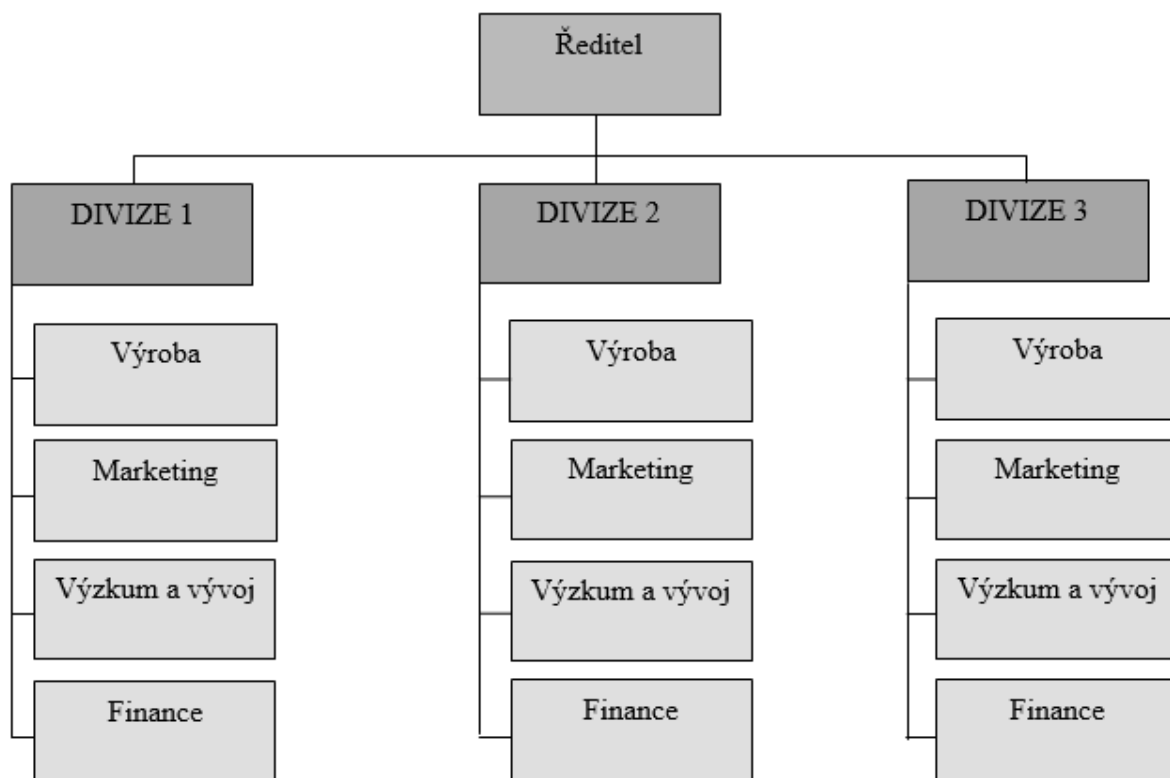


Obrázek 16: Funkční organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování dle Veber a kol., 2007

Divizní organizační struktura

Pokud organizace začne dodávat více výrobků či poskytovat více služeb, tak se mohou objevit problémy a nedostatky funkční organizační struktury. Centralizované řízení nebude stačit, a proto se nabízí vytvořit strukturu divizní. Základem této struktury je vytvoření nižších, relativně autonomních celků a decentralizace procesů rozhodování a kontroly. Výhodou jsou rychlejší reakce na změny potřeb zákazníků, větší důraz na konečný produkt a lepší adaptace změnám na trhu. Ztráta kontroly vrcholového řízení nad divizemi nebo opomíjení celkového cíle firmy a soustředěnost spíše na cíle divizí jsou nevýhody této organizační struktury. (Cejthamr, Dědina, 2006) Divizní strukturu si můžeme představit pomocí obrázku 17.



Obrázek 17: Divizní organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování dle Veber a kol., 2007

5.3 Organizační struktury s pružnými prvky

Tento typ struktury se objevil již na počátku šedesátých let ve vyspělých státech, kdy bylo potřeba vyměnit nejpoužívanější liniově štábní strukturu. V praxi však tyto formy tvoří pouze doplňkovou strukturu, protože i nadále zde platí vztah nadřízenosti a podřízenosti, ale vytvářejí se vztahy nové. Vztahy mohou být dočasné nebo trvalé, pro něž byla struktura předem vytvořena a jsou vhodné zejména pro oblast inovačních činností, nikoliv pro rutinní.

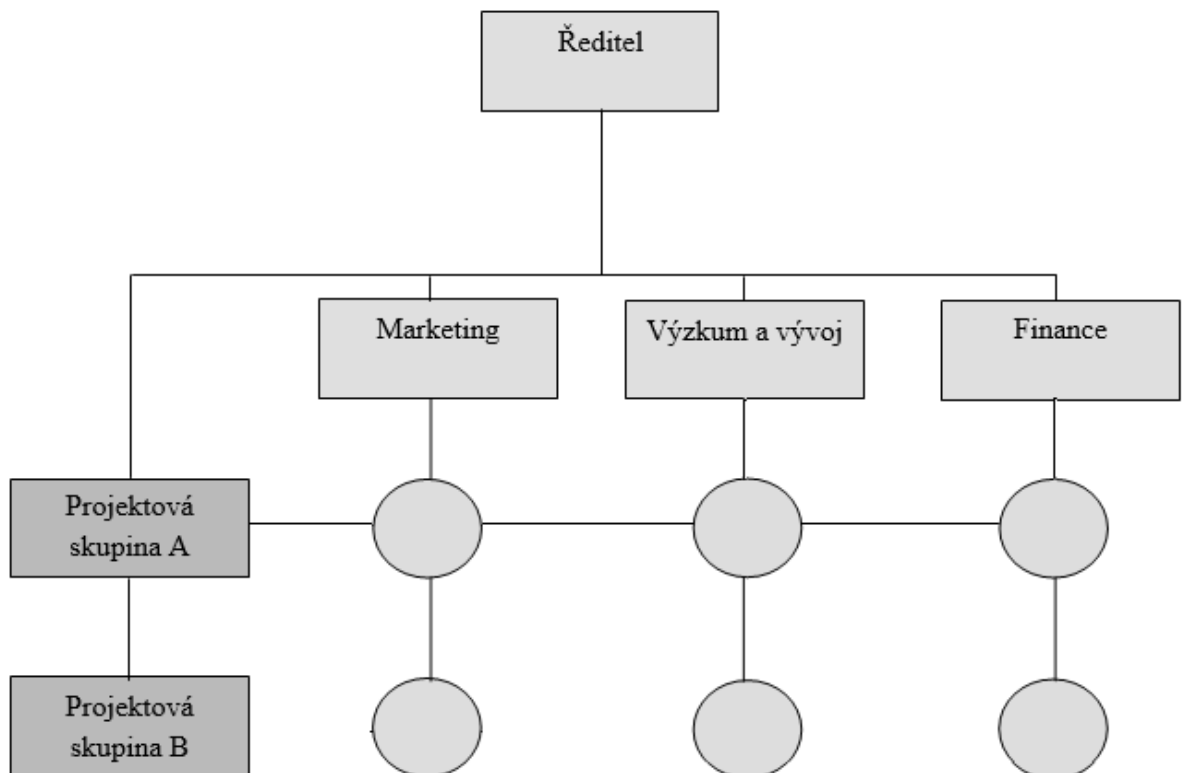
Charakteristickými rysy pružných organizačních struktur jsou (Veber a kol. 2009):

- dočasnost,
- účelovost,
- doplňují či zdokonalují stávající organizační strukturu.

Maticová organizační struktura

Tato struktura představuje další doplnění liniově štábní organizační struktury a projektové struktury s cílem využít to nejlepší z obou těchto útvarových skupin. Vedoucí nově utvořené skupiny, kterou tvoří vybraní pracovníci z různých útvarů, pracují na jednorázovém úkolu nebo projektu. V této struktuře má pracovník dva nadřízené: prvním je vedoucí úseku, kde dotyčný pracuje a druhým je vedoucí týmu nebo projektu. Takto rozvržené pravomoci mohou vést k nedorozuměním, proto musí být stanovené určité podmínky. Tým zaniká po splnění úkolu a tím i nadřízenosti vedoucích týmů a všichni se opět vrací do svých původních útvarů. Výhodou je možnost rychlé reakce na požadavky okolí, změnu výroby apod. Zvyšuje se motivace a pracovitost zaměstnanců, ale také dochází k bojům o moc. (Veber a kol. 2009)

Maticová struktura je zobrazena níže na obrázku 18.

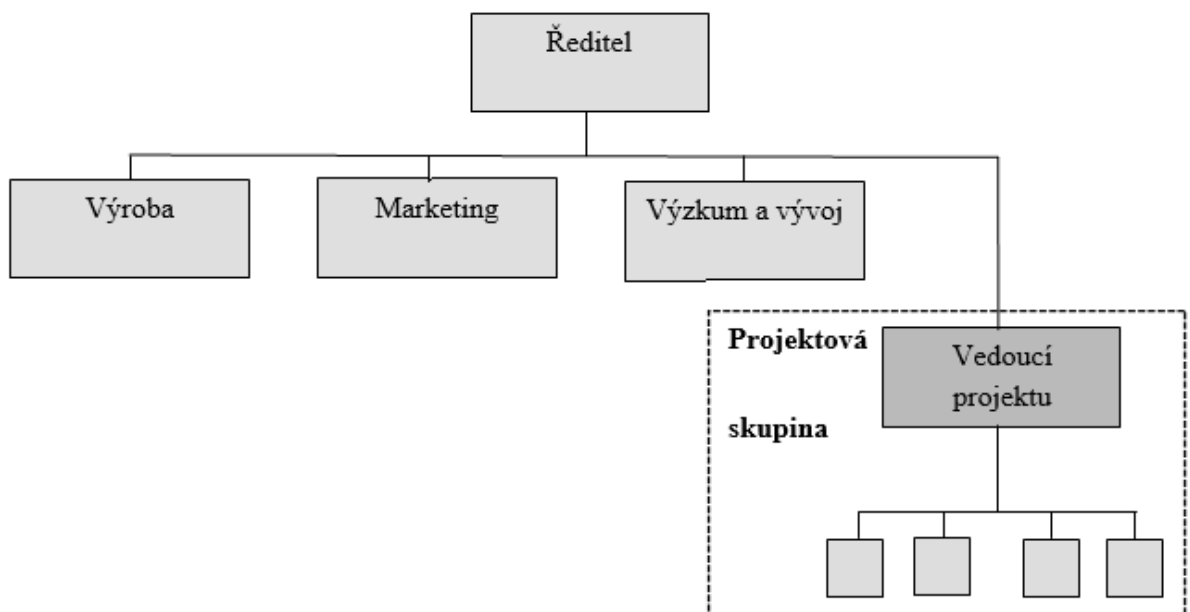


Obrázek 18: Maticová organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování dle Veber a kol., 2007

Projektová organizační struktura

Tato struktura se využívá u velmi náročných a významných projektů. Je velmi podobná maticové struktuře, ale zásadním rozdílem je úplné odtržení pracovníků při plnění projektu. Členové opouštějí své útvary a plnohodnotně se věnují plnění cíle projektu a nevznikají jim žádné povinnosti pro původní útvar. Dá se říct, že vzniká nový organizační útvar, který je ale pouze dočasný, viz obrázek 19. Disponuje také potřebnými finančními i materiálními prostředky a pracovníci jsou vybíráni nejen z řad organizace ale také mimo organizaci. (Veber a kol. 2009)



Obrázek 19: Projektová organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování dle Veber a kol., 2007

6 ANALÝZA MODELŮ PODNIKOVÝCH INFRASTRUKTUR

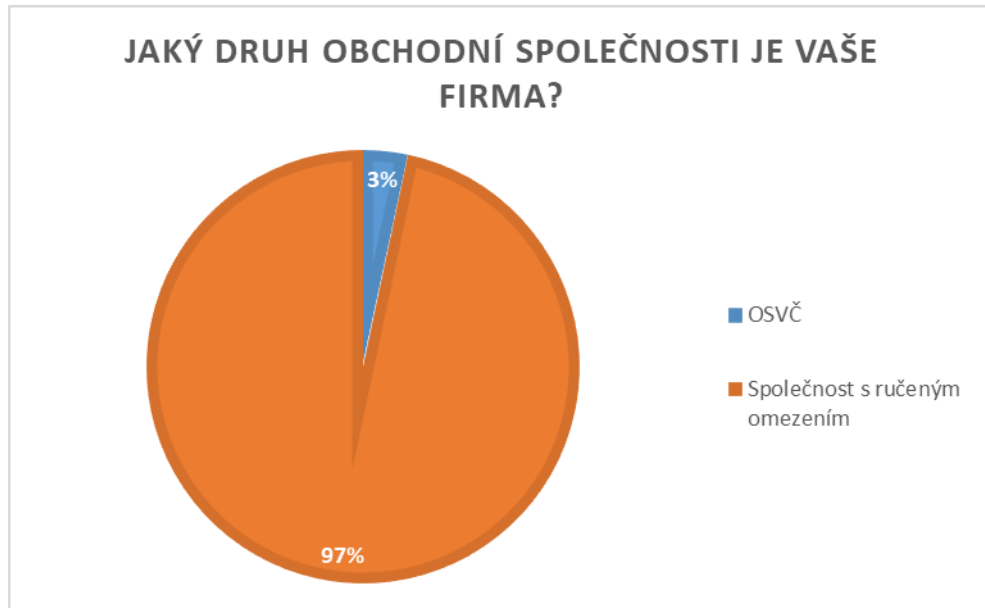
Prvotní myšlenkou, jak vypracovat praktickou část bakalářské práce bylo srovnání dvou firem. Jedné menší, která má do 10 zaměstnanců a jedné větší, která má přes 100 zaměstnanců. Zjistit jejich vývoj, změny organizační struktury a způsob vytváření. Pouze po rozhovorech s firmami bylo zjištěno, že pojem modelování podnikových struktur je pro ně neznámý. Díky této skutečnosti by nebyly získány žádné použitelné informace, protože firmy organizační strukturu nijak nemodelují a nepoužívají žádné ekonomické nástroje. Pro účely bakalářské práce bylo tedy více přínosné zjistit, kolik % firem toto téma zná, či se o něj zajímá nebo pojem alespoň slyšelo. Využila jsem mého pracovního zařazení a možnosti oslovit více firem najednou.

K získání potřebných informací napomohl dotazník, který byl rozeslán prostřednictvím elektronické pošty. Dotazník se skládal z 15 otázek, jak uzavřených, tak otevřených a odpovědělo celkem 30 respondentů. První část dotazníku se zaměřovala na informace o firmě respondenta, druhá část již zjišťovala znalosti respondenta. V dotazníku se objevily důležité otázky na téma organizační struktura podniku a modelování procesů. Dotazník obsahoval dvě větvení, první nastalo, když respondent na otázku č. 6 odpověděl, že jeho firma působí na trhu déle než 5 let, tak pro tuto část respondentů byla následující otázka, zda se během jejich působení změnila organizační struktura. Druhé větvení následovalo po odpovědi na otázku č. 7. Z výsledků dotazníku bylo hned jasné, že firmám je pojem modelování podnikových struktur neznámý a organizační strukturu vytvářejí spíše domluvou a kladou důraz na spokojenost zaměstnanců. Celková podoba dotazníku je uložena v příloze A – Dotazník.

Vzhledem k tomu, že bylo cílem této práce zjistit, zda je pojem modelování podnikových infrastruktur mezi firmami známý, zda ho někdo používá a jak, byl dotazník rozeslán předem neurčité skupině. Osloveny byly firmy z různých krajů České republiky, aby bylo získáno široké portfolio testovacího vzorku a mohlo se otestovat, zda souvisí složitost modelování struktur ve firmě s jejími vlastnostmi či polohou. Níže budou jednotlivé odpovědi podrobněji rozebrány a bude stanoven výsledek práce.

6.1 Dotazníkové šetření

1) Jaký druh obchodní společnosti je Vaše firma?

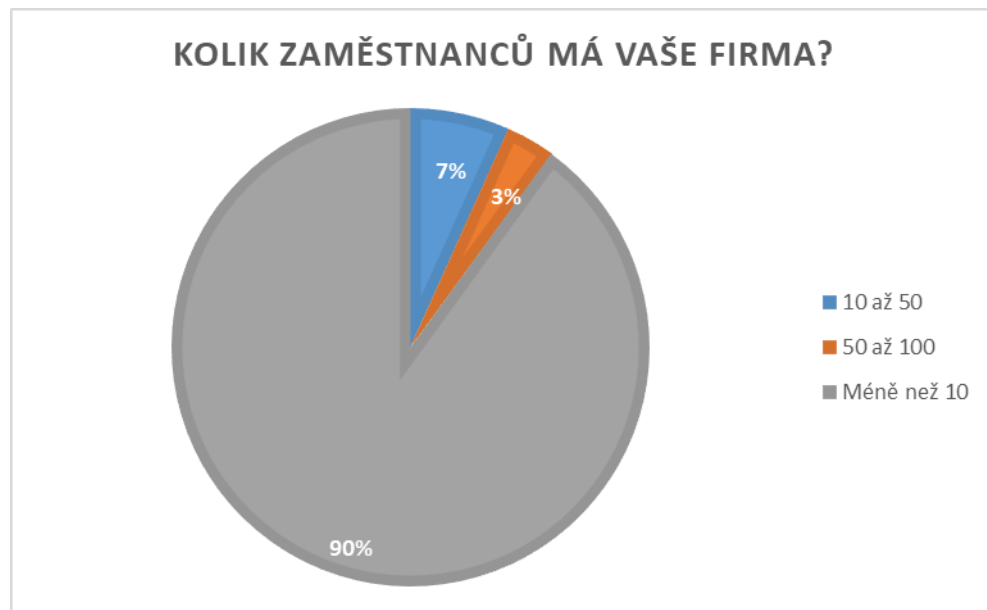


Graf 1: Druh obchodní společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 nám zobrazuje druh společností, za které respondenti odpovídají. Na výběr byla také akciová, komanditní nebo veřejná společnost. Když pomineme odpověď jednoho živnostníka, tak všichni respondenti vlastní společnost s ručeným omezením.

2) Kolik zaměstnanců má Vaše firma?



Graf 2: Počet zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na otázku č. 2, zobrazené na grafu 2, byly téměř jednoznačné, 90 % respondentů má ve firmě méně jak 10 zaměstnanců. Z toho plyne, že analýza se týká především malých a středních podniků, kterých je koneckonců v republice nejvíce.

3) V jakém kraji máte největší působnost?

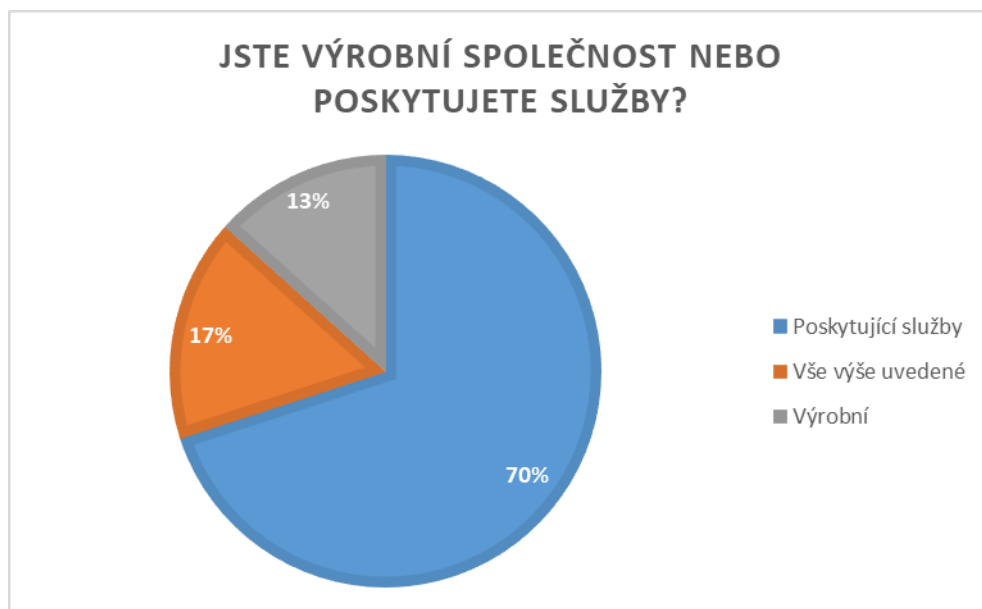


Graf 3: Působnost firem

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí elektronické pošty byl dotazník rozeslán firmám z celé České republiky a různorodost odpovědí na tuto otázku nám říká, že znalost a ochota modelovat podnikové procesy nesouvisí s místem pracovní činnosti. Přehled krajů, ve kterých firmy působí, můžeme vidět na grafu 3.

4) Jste výrobní společností nebo poskytlujete služby?



Graf 4: Výrobní nebo poskytlující služby

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo vytyčit činnost firem a rozdělit podniky na výrobní či poskytlující služby. Z celkových 30 dotázaných firem, 22 poskytluje služby a zbylé buď vyrábějí nebo jejich činnost je kombinací obou odpovědí, procentuální přehled udává Graf 4. Můžeme tedy říci, že spíše odpovídaly na dotazník firmy, které se zaměřují na služby a následující otázka nám řekne v jakém odvětví.

5) V jakém odvětví podnikáte?

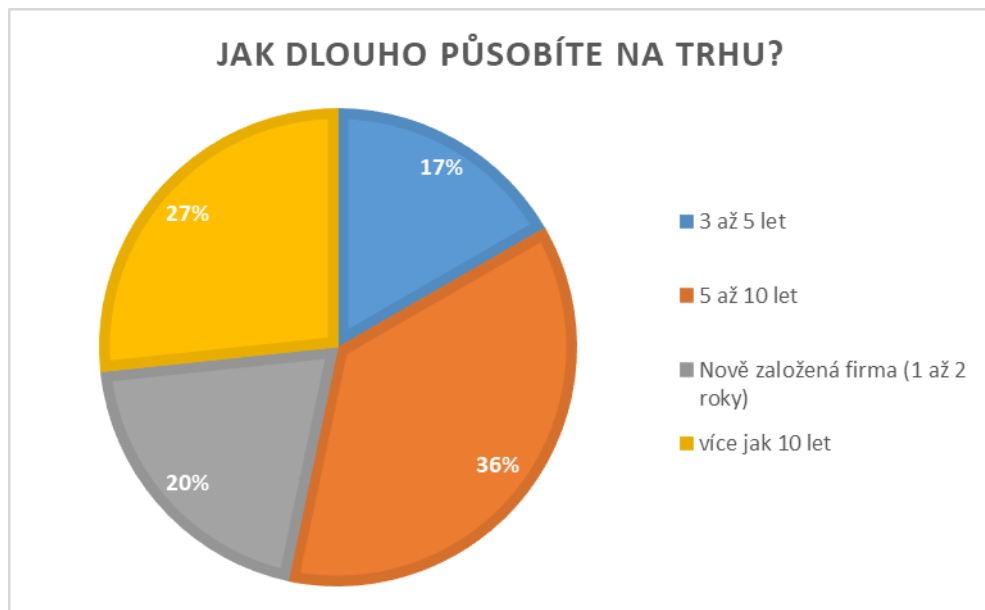
Tabulka 4 ukazuje přehled odvětví, ve kterém respondenti podnikají. Už při prvním pohledu na tabulku zjistíme, že v této otázce panovala velká rozdílnost, díky které lze říci, že odvětví podnikání nemá přímý vliv na vytváření organizačních struktur v podniku.

Tabulka 4: Odvětví podnikání dotazovaných firem

Odvětví
Informační a komunikační činnosti;
Velkoobchod, maloobchod;
Ubytování, stravování, pohostinství;
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti;
Zdravotní a sociální péče;
Zemědělství, lesnictví, rybářství, zahradnictví;
Informační a komunikační činnosti;
Poradenství;
Realizace interiérů;
Stavebnictví;
Finanční sektor - zprostředkování finančních produktů;
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti, ubytování, stravování, pohostinství;
Zemědělství, lesnictví, rybářství;
Kovovýroba;
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti, cestovní ruch, vydavatelství;
Vzdělávání, poradenská, projekční činnost;
Kamionová doprava;
Personální služby;
Stavby Fotovoltaických elektráren;
CNC obrábění;
Montáže vzduchotechniky;

Zdroj: vlastní zpracování

6) Jak dlouho působíte na trhu?

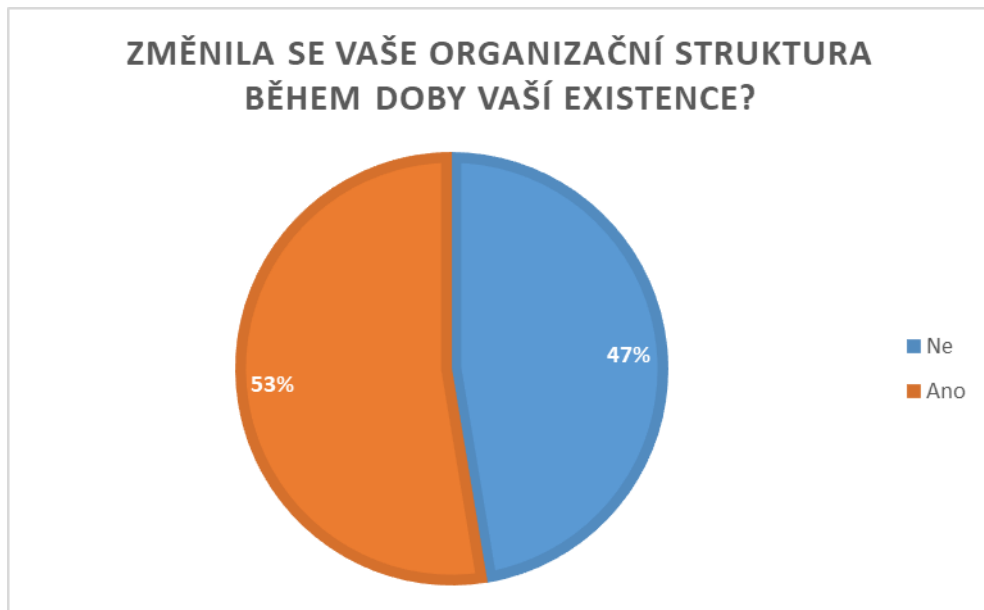


Graf 5: Délka působení na trhu

Zdroj: vlastní zpracování

Různorodost odpovědí panovala i u otázky č.6, která je zobrazena pomocí grafu 5. Nejvíce firem (tj. 11) působí na trhu déle než 5 let, 8 firem pak déle než 10 let. Celkem 20% respondentů řídí nově založenou firmu. Lze tedy říci, že mezi dotazovanými byly jak zkušené podnikatelé, tak nově začínající. Ti co mají působnost na trhu delší než pět let pokračovali na otázku č. 7, ostatní na otázku č.8.

7) Změnila se Vaše organizační struktura během doby Vaší existence?

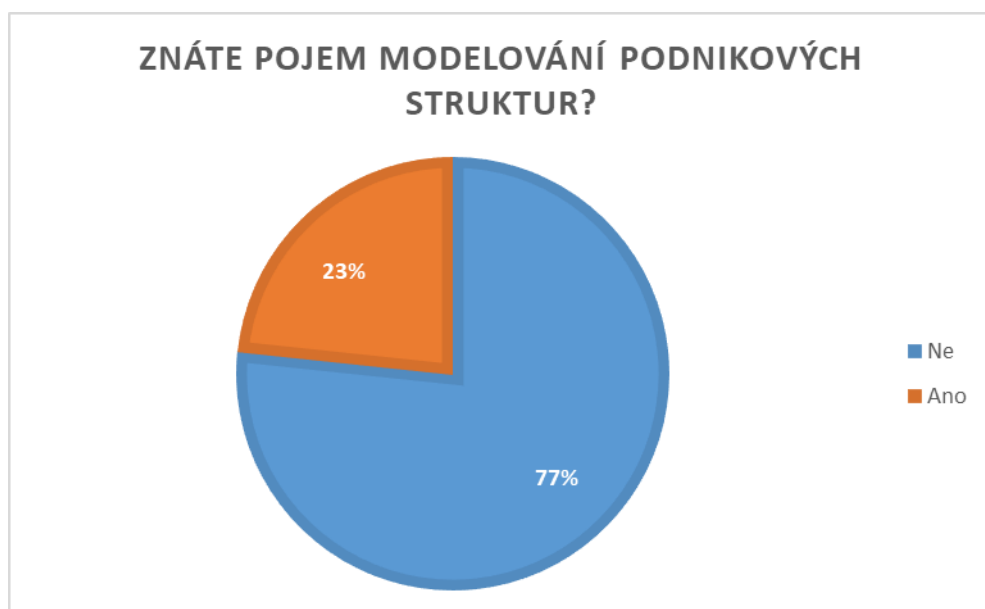


Graf 6: Změna organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek odpovědí na otázku č. 7, která byla velice vyrovnaná, nám říká, že 9 z 19 firem nezměnilo organizační strukturu podniku, za více jak 5 let působnosti na trhu. Tuto otázku zobrazuje graf 6. Následující otázka byla opět zobrazena všem respondentům.

8) Znáte pojem modelování podnikových infrastruktur?



Graf 7: Znalost pojmu modelování struktur

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem vysoké procento, dotázaných nezná pojem modelování podnikových infrastruktur, viz graf 7. Vzhledem k rozhovorům, které předcházely vytvoření tohoto dotazníku, je výsledek této otázky akorát potvrzením, že tento pojem není nijak používán. Jak tedy modelují struktury v podniku se dozvíme v následujících otázkách.

9) Jakým způsobem modelujete?

- PC programu
- Externí společnosti
- Návrhu na papíře
- Jiné

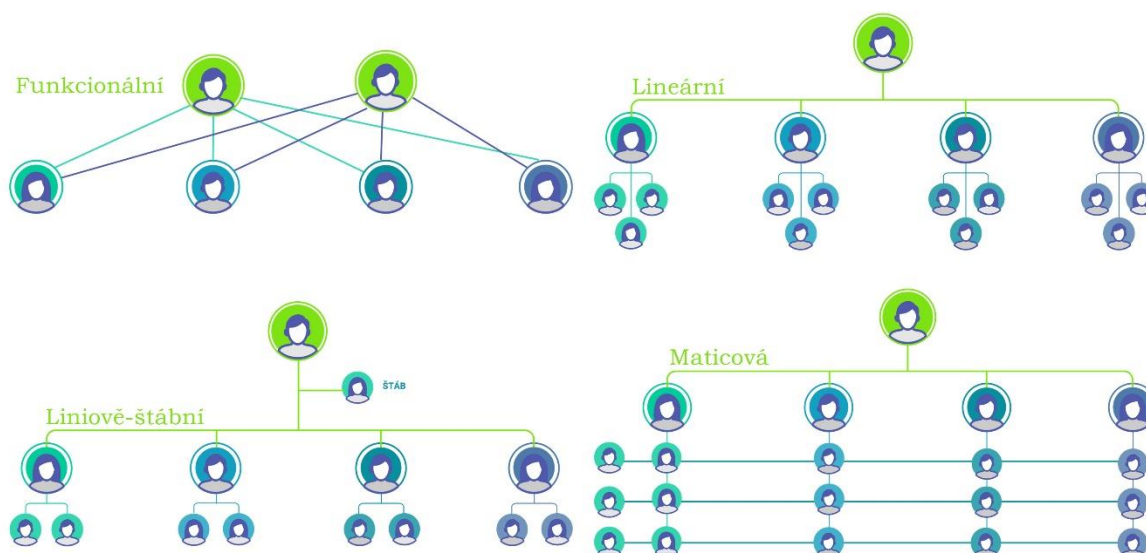
Tato otázka se zobrazila pouze 7 respondentům, kteří vybrali odpověď „ano“ na předchozí otázku. K této otázce byly na výběr 4 odpovědi, z toho jedna byla otevřená jejich návrhům. Buď modelují pomocí návrhu na papíře nebo externí společnosti. Jedna z odpovědí zněla takto: *„Modelujeme selským rozumem, jednoduchými počty a intuicí. Na základě těchto skutečností se rozhodujeme.“*. Tento názor je podobný odpovědím na otázku č. 10, kde odpovídali všichni respondenti a níže budou představeny nejzajímavější z nich.

10) Jakým způsobem vytváříte organizační strukturu firmy?

Mezi nejčastější odpověď lze stoprocentně zařadit, že žádnou strukturu nevytvářejí, buď mají málo zaměstnanců nebo mají hlavní slovo, jakožto majitelé. S přihlédnutím na otázku č. 2, kde jsme se dozvěděli že 90% respondentů nemá více jak 10 zaměstnanců, jsou odpovědi na tuto otázku pochopitelné. Pro účely práce byly vybrány dvě odpovědi, které se jako jediné alespoň trochu opírají znalosti stavu ekonomiky a trhu: *„Na základě vývoje ekonomické situace, poptávek případně nových projektů“* a *„Znalost jednotlivých složek v týmu a jejich organizace. Zodpovědnost za daný úkol pověřenými osobami. Kontrola. Oboustranná zpětná vazba.“*. Z těchto odpovědí vyplývá, že je management firmy seznámen s managerskými funkcemi a typy organizačních struktur.

11) Jaká je podle Vás Vaše organizační struktura?

K této otázce byl přiložen obrázek 20, aby měli respondenti i vizuální představu o typech organizačních struktur podniku.



Obrázek 20: Typy organizačních struktur

Zdroj: vlastní zpracování

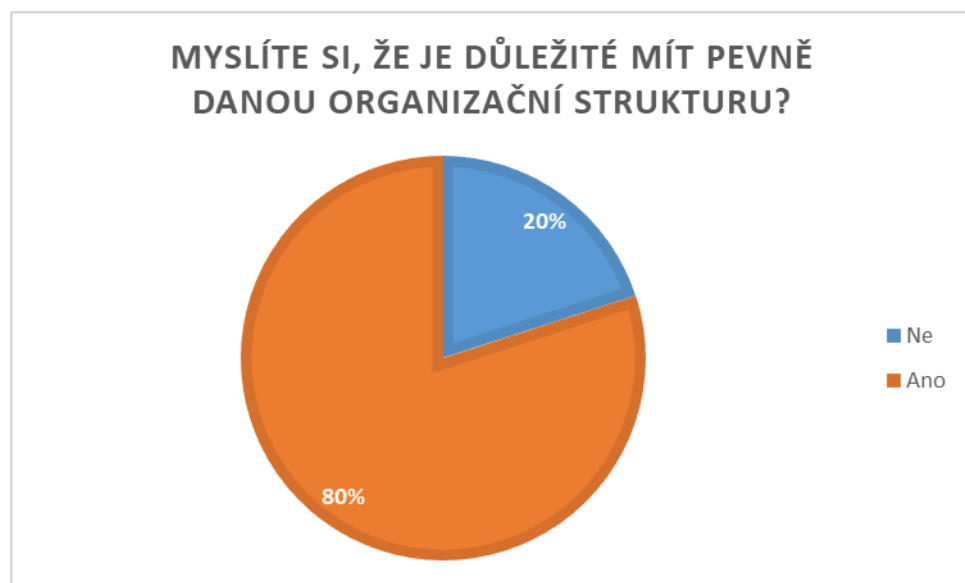


Graf 8: Organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se podíváme na odpovědi u otázky č. 10 a graf 8, tak zjistíme, že pro respondenty je důležité, aby byla struktura co nejjednodušší a nejpřehlednější, proto nejvíce odpovědí k této otázce dostala funkcionální organizační struktura, která není nikterak komplikovaná. Potvrzuje to i fakt, že 89% respondentů, kteří zaškrtnuli odpověď funkcionální, má méně jak 10 zaměstnanců a 95% také tvrdí, že je s tímto typem struktury spokojeno. Další nejvíce používanou strukturou je lineární a 100% podnikatelů s touto strukturou odpovědělo na otázku č.8 „ne“.

12) Myslíte si, že je důležité mít pevně danou organizační strukturu?



Graf 9: Důležitost organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování

6 z 30 respondentů odpovědělo, že není důležité mít pevně danou organizační strukturu, viz graf 9. Pro větší upřesnění byla na konec dotazníku přidána otevřená otázka na zdůvodnění těchto posledních odpovědí.

13) Jste spokojen s Vaší organizační strukturou?



Graf 10: Spokojenost s organizační strukturou

Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv předchozí odpověď říká, že 20 % respondentů nevyžaduje pevně danou organizační strukturu podniku, tak 97 % všech dotazovaných je spokojeno s dosavadním rozdělením pravomocí ve firmě, viz graf 10.

14) Myslíte si, že je podstatné vytvářet organizační strukturu pomocí ekonomických nástrojů?



Graf 11: Vytváření organizačních struktur

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 říká, že 63 % respondentů si myslí, že ekonomické nástroje nemají vliv na organizační strukturu firmy a modelují čistě na základě jejich úsudku. 37% aspoň okrajově vnímá ekonomické nástroje jako pomůcku při modelování struktur v podniku.

15) Můžete zdůvodnit Vaši předchozí odpověď pomocí pár vět?

Poslední otázka měla donutit respondenta k sepsání uceleného názoru na toto téma a pomocí pár řádků popsat, jak vnímají tuto problematiku v podniku. Níže si probereme pár odpovědí, které byly rozděleny do tří skupin, dle společných prvků.

Skupina 1:

- *„Organizační struktura je určitě důležitá, nicméně neznám ani jednu firmu z okolí (všechny do 20 zaměstnanců) co by jí měly pevně stanovenou.“*
- *„Jsme ve firmě dva až tři, takže toto neřešíme.“*
- *„Když jsem měl větší firmu, tak to bylo nezbytné k rozvoji společnosti.“*
- *„Pro malou firmu těžko a větší firma by měla být rozdělena na menší týmy do 20 lidí, spíše 10“*
- *„Vytvářet organizační strukturu s pomocí nástrojů má smysl u organizací, kde je 30+ pracovníků“*

Výše zmíněné odpovědi mají jeden společný názor a to takový, že je pro ně důležité vytvářet a více se zaměřit na organizační strukturu v podniku při větším počtu zaměstnanců. V průměru až při počtu 20 zaměstnanců. Pokud má firma do 10 zaměstnanců tak je hierarchie stanovena jasně a přirozeně, ale už i při počtu 10 lidí se názory a osobnosti mohou více poktávat a způsobovat rozbroje a tím pádem je důležité vytvořit strukturu i menší skupiny.

Skupina 2:

- *„Za důležitější považuji to, aby zaměstnanci byli spokojeni se svou prací, neměli pocit šikanování, zastrašování. To nenahradí žádné peníze!!“*
- *„Jak už jsem psala výše, je pro nás důležitá spíše rodinná a přátelská atmosféra, všichni si tykáme, sami řidiči občas vymyslí skvělý postup, sami si plánují nejlepší trasy, atd..“*
- *„Motivace zaměstnanců“*

Tato skupina odpovědí se zaměřovala na pocity a motivaci zaměstnanců. Myslím si, že dobrý manager by měl nejen sledovat okolí podniku, ale také naslouchat svým zaměstnancům a jednat tak, aby byli dostatečně motivováni. Dobře vytvořená organizační struktura může vést k lepší výkonnosti.

Skupina 3:

- *„Ekonomické nástroje typu KPI / OKR mám za důležité jak pro organizaci týmu kolem společného cíle, tak pro motivaci. Pevná organizační struktura - naše podnikání asi bude předmětem velmi častých změn, a s nimi půjdou i změny struktury, která bude zřejmě částečně funkční / procesní, ale také bude mít významně proměnlivou projektovou složku.“*
- *„Zde bych to rozdělil na 2 fáze: 1) v případě budování organizační struktury není dle mého zcela podstatné budování dle ekonomických nástrojů, v této fázi je spíš důležité nastavit základní model struktury a zúčastněných subjektů s možností výhledu do budoucna. 2) následně po stabilizaci základní firemní struktury se dá uvažovat o vytváření struktury za účelem optimalizace pomocí ekonomických nástrojů.“*
- *„Třeba u nově vznikajících pozic je dle mého názoru třeba vytvořit analýzu, zda-li má projekt vůbec smysl, ať už ekonomický či třeba za získáním know how apod. Dále zda-li najde na trhu uplatnění a kolik úsilí na to budeme muset vynaložit. Domnívám se, že je třeba tak konat i za předpokladu neomezených finančních zdrojů.“*

Poslední skupinou odpovědí jsou ty, které zmiňují ekonomické nástroje, jejichž účast by měla být zohledněna při vytváření struktur v podniku. Především jsou zde zmíněny jednorázové projekty, na které je nutno se dopředu více připravit.

6.2 Shrnutí dotazníkového šetření

V České republice převažují malé a střední podniky a i když je rozptyl počtu zaměstnanců od 0 do 250, tak po analýze dotazníku, si myslím, že většina podnikatelů, vytváří struktury v podniku spíše dle svého zdravého rozumu a přirozených autorit, které v podniku jsou. Modelování procesů by však mohlo výrazně pomoci nejen větším firmám, ale i menším, i když je časově náročnější, tak přináší větší přehlednost, efektivitu výroby, řízení a vedení lidí a eliminuje zbytečné ztráty. Pokud by se drželi zásad modelování nebylo by to ani extrémně nákladné a přineslo by např. zlepšení pozice na trhu či vyšší zisky.

ZÁVĚR

Tato práce měla čtenáře uvést do celkového kontextu modelování podnikových infrastruktur. Vysvětlené pojmy jako podnik, podnikání a manažerské funkce poskytly pohled na organizaci od samotného základu. Nastínění manažerských funkcí, a pro tuto práci důležitá funkce organizování, bylo nezbytné pro kapitolu organizačních struktur, které hrají v podniku velkou roli. Správně vytvořená organizační struktura vede k motivaci zaměstnanců, lepším výkonům a celkovému zlepšení výrobků či služeb. To, že všechny procesy v podniku na sebe navazují, není třeba více zmiňovat. Právě tomu napomohl přechod organizací z funkčního řízení na procesní. Rozpoznat jednotlivé procesy a umět je řídit pomáhá organizaci lépe reagovat na změny požadavků trhu a zákazníka. V současné době se procesní řízení používá i v oblastech celopodnikové komunikace, mezipodnikové spolupráce a webových službách.

K zjednodušení práce je možné použít různé modelovací standardy. Jejich přehled nebyl v této práci zdaleka vyčerpán. Existují i další složitější metodiky, jejichž zmapování by bylo zajímavé, nýbrž pro podstatu této práce až moc detailní. S přihlédnutím na výsledky závěrečné analýzy můžeme říct, že téma není moc známé. Avšak s rostoucím počtem zaměstnanců jsou manažeři firem ochotni se o toto téma zajímat. Notace UML a BPMN patří mezi nejčastější modelovací pomůcky, ale je třeba zdůraznit rozdíl mezi nimi, který je přehledně vysvětlen v tabulce č. 2. Notace UML je univerzální jazyk softwarového inženýrství. Ten vytváří model, ze kterého lze zhotovit notaci a je určen pro objektově orientované procesy. Naopak BPMN má za cíl poskytnout notaci, která je snadno srozumitelná všem podnikovým uživatelům a je zaměřena na obchodně orientované procesy.

Z provedené analýzy lze vyvodit, že složitější modelování a vytváření struktur není nijak spojeno s pracovním odvětvím. Tuto činnost většina podnikatelů považuje za důležitou při větším počtu zaměstnanců (20 a více). Při menším počtu zaměstnanců modelují selským rozumem a na základě přirozených autorit. Čím starší je firma, tím má větší znalost tématu modelování procesů a větší přehled o nástrojích ekonomiky. Nemění organizační strukturu, ale vytváří např. projektové skupiny. V dnešní době firmy kladou největší důraz na spokojenost zaměstnanců, jejich zpětná vazba pro ně hraje důležitou roli.

POUŽITÁ LITERATURA

ARLOW, Jim a Ila Neustadt. UML 2 a unifikovaný proces vývoje aplikací: objektivě orientovaná analýza a návrh prakticky. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1503-9.

BĚLOHLÁVEK F., Košťan P., Šuleř O. Management. 1. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BRUCKNER, Tomáš et al. Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury. Praha: Grada, 2012, 357 s. ISBN 978-80-247-4153-6.

CIENCIALA, Jiří et al. Procesně řízená organizace. Příbram: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7

ČÁPKA, David. Úvod do UML. ITnetwork [online]. Praha, Čápek, 2020 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.itnetwork.cz/navrh/uml/uml-uvod-historievyznam-a-diagramy>

DONNELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANICEVICH, John M. Management. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7269-422-3.

EVROPSKÝ SOUDNÍ DVŮR. Rozsudek Evropského soudního dvora C-41/90 ve věci Klaus Höfner et Fritz Elser v. Macrotron, 1991, ECR I-1979.

GRASSEOVÁ, Monika, et al. Procesní řízení ve veřejném sektoru: Teoretická východiska a praktické příklady. Vydání první. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HOLMAN, R. Ekonomie. 5. vydání. Praha: C. H. Beck 2011. ISBN 978-80-7400-06-5.

KOCOUREK, Zdeněk. Procesní řízení v organizaci. Hospodářské noviny [online]. 2007 [cit. 2021-03-03], s. 1-3. Dostupný z WWW: https://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-22611310-600000_d-procesni-rizeni-v-organizaci

KUHN, M., Ministr, J. Informatika jako směr podnikání v družstvech a sociálních podnicích. [online]. VŠB Ostrava, 2010. [cit.2021-31-03]. Dostupné z <http://socpo.vsp.cz/attachments/attachments/attachment/Informatika-jako-smer-pokorekture1.doc>

MLÁDKOVÁ, L., Jedinák, P., a kol. Management. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

OWEN, J: Tři pilíře úspěšného manažera. 1. vyd., Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.

ŘEPA, Václav, 2012. Procesně řízená organizace. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4128-4.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 9788024722528. Podnikové procesy, s. 15-15.

SMITH, Howard a Peter Fingar. Business process management: the Third wave. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003, 292 s. ISBN 09-296-5233-9.

ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠTRACH, P. Principy managementu. 1. vyd., Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-32-5.

VEBER, J. a kol. Management, Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita. Vydání 2. aktualizované (dotisk). vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2011, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, J., Srpová, J. a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012, s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7

WHITE, Stephen A. BPMN modeling and reference guide: understanding and using BPMN : develop rigorous yet understandable graphical representations of business processes. Lighthouse Point: Future Strategies, c2008. ISBN 09-777-5272-0

Zákon 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový)

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů České republiky.

ZLÁMAL, J. Bačík, P. a J. Bellová. Management: základy managementu. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2011, 104 s. ISBN 978-80-7402-083-4

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

PŘÍLOHA A – Dotazník

Modelování podnikových infrastruktur - organizační struktura podniku

1

Jaký druh obchodní společnosti je Vaše firma? *

- Společnost s ručeným omezením
- Akciová společnost
- Komanditní/Veřejná obchodní společnost
- Jiné

2

Kolik zaměstnanců má Vaše firma? *

- Méně než 10
- 10 až 50
- 50 až 100
- Více jak 100

3

V jakém kraji máte největší působnost? *



Vyberte odpověď.



4

Jste výrobní společnost nebo poskytujete služby? *

- Výrobní
- Poskytující služby
- Vše výše uvedené

5

V jakém odvětví podnikáte? *

- Zemědělství, lesnictví, rybářství
- Zdravotní a sociální péče
- Ubytování, stravování, pohostinství
- Informační a komunikační činnosti
- Vzdělávání
- Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- Velkoobchod, maloobchod
- Jiné

6

Jak dlouho působíte na trhu? *

- Nově založená firma (1 až 2 roky)
- 3 až 5 let
- 5 až 10 let
- více jak 10 let

7

Změnila se Vaše organizační struktura během doby Vaší existence? *

- Ano
- Ne

8

Znáte pojem Modelování podnikových struktur? *

- Ano
- Ne

9

Jakým způsobem modelujete? Pomocí: *

PC programu

Externí společnosti

Návrhu na papíře

Jiné

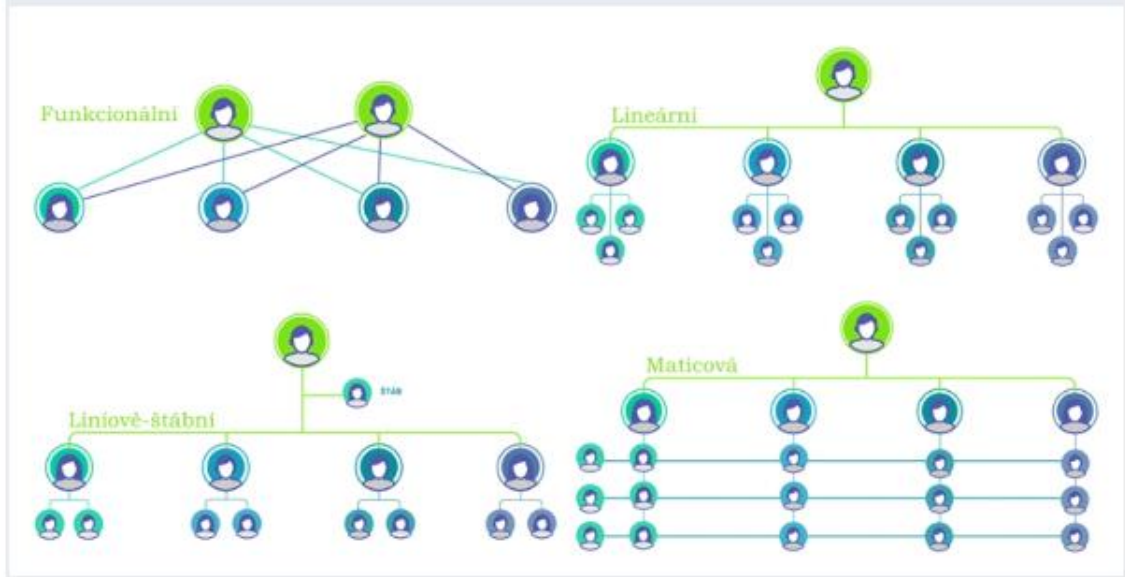
10

Jakým způsobem vytváříte organizační strukturu firmy? *

Zadejte svoji odpověď.

11

Jaká je podle vás Vaše organizační struktura? *



Vyberte odpověď.

12

Myslíte si, že je důležité mít pevně danou organizační strukturu? *

- Ano
- Ne

13

Jste spokojen s Vaší organizační strukturou? *

Ano

Ne

14

Myslíte si, že je podstatné vytvářet organizační strukturu pomocí ekonomických nástrojů? *

Ano

Ne

15

Můžete zdůvodnit Vaši předchozí odpověď pomocí pár vět? *

Zadejte svoji odpověď.