

Metodika tvorby a řízení štíhlých procesů

zhotovitel:

API – Akademie produktivity a inovací, s.r.o.
Ing. Dušan Dostál a tým API

Slaný
18. 6. 2012

zadavatel:

Česká republika

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

OBSAH

0	PŘEDSTAVENÍ	8
0.1	ZAMĚŘENÍ NA INSTITUTE A PODPŮRNÉ PROCESY	8
0.2	POJEM ŠTÍHLÁ INSTITUTE	8
0.3	CÍLOVÁ SKUPINA	9
0.4	CÍLE METODIKY	9
0.5	OBSAH	10
0.6	USPOŘÁDÁNÍ TEXTU	10
1	PROČ ZAČÍT SE ZLEPŠOVÁNÍM?	12
1.1	PROČ SE ZABÝVAT ZLEPŠOVÁNÍM V INSTITUCÍCH?	12
1.1	POJEM ZLEPŠOVÁNÍ	12
1.2	HLAVNÍ SMĚRY VE ZLEPŠOVÁNÍ	13
1.3	NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ	15
1.4	LIDÉ V HLAVNÍ ROLI	16
1.5	NA CO SI DÁT POZOR	16
2	PROCESNÍ PŘÍSTUP	17
2.1	ZÁKLADNÍ POJMY	17
2.1.1	Co je to proces	17
2.1.2	Vstupy a výstupy procesu	18
2.1.3	Orientace procesu na zákazníka	19
2.2	PROCESNÍ MODEL	20
2.2.1	Tvorba procesního modelu instituce	21
2.2.2	Hlavní klíčové procesy	22
2.2.3	Podpůrné procesy	23
2.2.4	Manažerské (řídící) procesy	24
2.2.5	Vedlejší procesy	24
2.2.6	Příklad procesního modelu instituce	25
2.3	METODY PRO MODELOVÁNÍ PROCESŮ	27
2.3.1	Základní prvky modelů	27
2.3.2	Metodika ARIS	27
2.3.3	Metoda BSP (Business System Planning)	28
2.3.4	Metodika DEMO	28
2.4	STANDARDY MODELOVÁNÍ PROCESŮ	28
2.4.1	Standardy Workflow Management Coalition	29
2.4.2	Standardy IDEF	29
3	ŠTÍHLÁ ADMINISTRATIVA – ŠTÍHLÉ MYŠLENÍ	30

3.1	CO JE ŠTÍHLÁ ORGANIZACE.....	30
3.2	HISTORIE VZNIKU ŠTÍHLÝCH PRINCIPŮ.....	30
3.3	TOYOTA PRODUCTION SYSTEM	35
3.4	ZÁKLADNÍ PRINCIPY TPS.....	37
3.5	APLIKACE PRINCIPŮ TPS	38
3.6	POJEM PŘIDANÉ HODNOTY A PLÝTVÁNÍ	39
3.6.1	Naučit se vidět plýtvání.....	40
3.6.2	Příklady plýtvání v instituci	41
3.7	HLAVNÍ PRINCIPY ŠTÍHLÉ ADMINISTRATIVY.....	48
3.8	DŮM ŠTÍHLÉ INSTITUTE	49
3.8.1	Strategické a dlouhodobé řízení	50
3.8.2	Pilíře řízení	51
3.8.3	Zdroje instituce.....	53
3.8.4	Základní principy	53
3.9	PŘÍKLADY ZE ZAHRANIČNÍCH INSTITUCÍ.....	56
4	POSTUP ZAVEDENÍ ŠTÍHLÉ INSTITUTE	59
4.1	CELKOVÁ NEBO ČÁSTEČNÁ ZMĚNA	59
4.2	ZÁKLADNÍ MODEL ZMĚNY	60
4.2.1	Analýza potenciálu instituce	60
4.2.2	Vytvoření cestovní mapy	61
4.2.3	Projekt implementace.....	61
4.2.4	Vyhodnocení a další rozvoj instituce	61
4.3	CESTOVNÍ MAPA – ZÁKLADNÍ PRAVIDLA.....	62
4.4	POPIS KROKŮ CESTOVNÍ MAPY	63
4.4.1	Příprava strategie.....	64
4.4.2	Změna kultury	65
4.4.3	Řízení projektů	65
4.4.4	Procesní řízení	65
4.4.5	Mapování procesů	66
4.4.6	Odstraňování plýtvání	66
4.4.7	Řešení problémů.....	66
4.4.8	Metody zlepšování	67
4.4.9	Operativní řízení.....	67
4.5	SCHÉMA CESTOVNÍ MAPY	67
4.5.1	Identifikace příležitostí.....	68
4.5.2	Cestovní mapa	69
4.5.3	Řízení projektu	69
4.5.4	Cestovní mapa pro dílčí změnu	70
5	PŘÍPRAVA NA ŠTÍHLOU INSTITUCI	72
5.1	ZMĚNA KULTURY	72
5.1.1	Vyvolání nutnosti změny	75
5.1.2	Sestavení koalice prosazující změny.....	77

5.1.3	Sdílení a komunikace vize	78
5.1.4	Zapojení širokého rozsahu pracovníků	80
5.1.5	Umožnění rychlých a malých vítězství	81
5.1.6	Podpora úsilí k dalším změnám	83
5.1.7	Zavedení nových přístupů v organizaci	84
5.2	STRATEGIE ORGANIZACE	85
5.2.1	Popis strategie organizace	85
5.2.2	Řízení strategie	87
5.2.3	Postup tvorby strategie	88
5.2.4	Formulace poslání, vize a cílů	90
5.2.5	Strategické analýzy	91
5.2.6	SWOT analýza	92
5.2.7	Formulace strategie	95
5.2.8	Implementace strategie organizace	96
5.2.9	Řízení a kontrola strategie	96
5.3	AUDIT ŠTÍHLÉ INSTITUCE	97
5.3.1	Jedenáct otázek štíhlé instituce	97
5.3.2	Komplexní audit štíhlé instituce	99
5.4	UKAZATELE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI INSTITUCE	114
5.4.1	Základní rozdělení ukazatelů	114
5.4.2	Postup definování ukazatelů výkonnosti procesů	118
5.4.3	Systematické používání ukazatelů	120
5.4.4	Metodika vyhodnocování účinnosti změn v procesech	121
6	PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ – IMPLEMENTACE PRINCIPŮ ŠTÍHLÉ INSTITUCE	123
6.1	PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	123
6.2	DEFINICE PROJEKTU	123
6.3	TROJIMPERATIV	124
6.4	ORGANIZACE PROJEKTU	125
6.4.1	Zájmové skupiny	125
6.4.2	Organizační struktura projektu	126
6.5	ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	126
6.5.1	Předprojektová fáze	127
6.5.2	Projektová fáze	128
6.5.3	Poprojektová fáze	129
6.6	ZAHÁJENÍ PROJEKTU	129
6.6.1	Kroky zahájení a iniciace projektu	130
6.6.2	Stanovení cílů	131
6.6.3	Zakládací listina projektu	132
6.6.4	Předběžná definice předmětu projektu	132
6.6.5	Nákup projektu nebo vlastní realizace?	133
6.7	PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	133
6.7.1	Cíl plánování projektu	134

6.7.2	Definice předmětu projektu.....	135
6.7.3	Podrobný rozpis prací	136
6.7.4	Plán projektu	136
6.7.5	Časový rozpis projektu – harmonogram	137
6.7.6	Definování projektového týmu a vymezení rolí.....	137
6.8	ŘÍZENÍ PROJEKTOVÝCH PRACÍ	138
6.8.1	Řízení rizik	138
6.8.2	Řízení zdrojů	140
6.8.3	Vedení týmu k efektivitě	141
6.9	VYHODNOCENÍ A UZAVŘENÍ PROJEKTU	144
7	MAPOVÁNÍ PROCESŮ	146
7.1	PROCESNÍ ANALÝZA.....	147
7.1.1	Cíle procesní analýzy	147
7.1.2	Postup při procesní analýze – metodika.....	147
7.1.3	Grafický výstup procesní analýzy (procesní diagram).....	148
7.1.4	Analýza plýtvání a identifikace potenciálu ke změně.....	149
7.2	MAPOVÁNÍ HODNOTOVÉHO TOKU – METODIKA VSM	150
7.2.1	Metodika VSM.....	150
7.2.2	Tvorba mapy současného stavu	152
7.2.3	Návrh budoucího stavu	156
7.3	METODIKA VSDIA	158
7.3.1	Jak zpracovat mapu procesu.....	162
7.3.2	Jak pracovat s výstupy procesní mapy	165
7.3.3	Návrh nového stavu (Value Stream Design).....	166
7.4	ANALÝZA ČINNOSTÍ A NÁKLADŮ – METODIKA ABC.....	170
7.4.1	Popis činností a identifikace nositelů nákladů	171
7.4.2	Identifikace souvisejících nákladů	171
7.4.3	Definování sběru dat a sběr dat	172
7.4.4	Další postup.....	175
7.4.5	Příklad ABC analýzy procesu náboru zaměstnanců	176
7.5	FORMALIZACE PROCESŮ	179
7.5.1	Standardizace procesu pomocí vývojového diagramu.....	179
7.5.2	Standardizace procesu diagramem plaveckých drah.....	184
8	ŘÍZENÍ ZMĚN.....	187
8.1.1	Kaizen – filozofie neustálých změn	187
8.2	CÍLE PROGRAMU KONTINUÁLNÍHO ZLEPŠOVÁNÍ	189
8.3	FORMY ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ	190
8.3.1	Individuální zlepšování	190
8.3.2	Týmové zlepšování – workshop.....	192
8.4	STRUKTUROVANÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMU	197
8.4.1	Co je to problém.....	198
8.4.2	Postup strukturovaného řešení problému	198

8.4.3	Strukturované řešení problému – A3 report.....	205
8.5	VYBRANÉ ANALYTICKÉ NÁSTROJE	206
8.5.1	Analýza trendu	206
8.5.2	Korelační diagram	207
8.5.3	Regresní analýza	208
8.5.4	Paretův diagram	209
8.5.5	Kontrolní seznam	213
8.5.6	Špagetový diagram.....	213
8.6	PŘÍKLADY POTENCIÁLNÍCH ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ S PLÝTVÁNÍM	215
9	VYBRANÉ NÁSTROJE ZLEPŠOVÁNÍ	220
9.1	TÝMOVÁ PRÁCE	221
9.2	KVALIFIKAČNÍ MATICE	225
9.3	ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ	228
9.3.1	Balanced Score Card	230
9.3.2	Hoshin Kanri	232
9.4	METODA 5S	233
9.5	OPERATIVNÍ STANDARDY	239
9.6	VIZUÁLNÍ ŘÍZENÍ	245
9.7	ERGONOMIE	249
9.8	ŠTÍHLÝ LAYOUT	253
9.9	ANALÝZA A MĚŘENÍ PRÁCE V ADMINISTRATIVĚ	256
9.9.1	Analýza práce v administrativě	257
9.9.2	Měření práce v administrativě.....	258
10	OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ – NÁSTROJ UDRŽOVÁNÍ A ZLEPŠOVÁNÍ	265
10.1	ROLE A ZODPOVĚDNOSTI VEDOUČÍCH NA PRACOVÍŠTI.....	265
10.2	STANDARDIZOVANÁ PRÁCE VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ	266
10.3	VIZUÁLNÍ ŘÍZENÍ	269
10.4	AKTIVNÍ PŘIJETÍ ODPOVĚDNOSTI	270
10.5	DISCIPLÍNA	270
10.6	INTERNÍ VRSTVENÉ AUDITY.....	271
11	ROZVOJ METODIKY	275
11.1	SHROMAŽDOVÁNÍ ZÍSKANÝCH ZKUŠENOSTÍ.....	275
11.2	VIZUALIZACE ZLEPŠENÍ.....	275
11.3	CENA BEST PRACTICE	276
11.4	ORGANIZAČNÍ SÍŤ ŠTÍHLÉ INSTITUCE.....	276
11.5	ORGANIZACE TRÉNINKŮ	277
11.6	KONFERENCE A FÓRA.....	281
11.6.1	Kaizen tour	282

11.7	ODBORNÁ LITERATURA A INTERNET	282
12	PŘÍPADOVÉ STUDIE.....	285
12.1	PŘÍPADOVÁ STUDIE APLIKACE ŠTÍHLÝCH PRINCIPŮ V TECHNOLOGICKÉM CENTRU	285
12.1.1	Trénink Lean metod	285
12.1.2	Analýza procesů centra	286
12.1.3	Realizace opatření	287
12.1.4	Závěr	299
12.2	STUDIE ZAVEDENÍ ŠTÍHLÝCH PRINCIPŮ NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH VE VELKÉ BRITÁNII.....	300
12.3	SIMULAČNÍ TRÉNINKOVÁ HRA.....	302
12.3.1	Cíl hry.....	302
12.3.2	Popis hry.....	302
12.3.3	Herní materiál.....	303
12.3.4	Hráči	303
12.3.5	Průběh hry	304
13	SEZNAM OBRÁZKŮ	306
14	SEZNAM TABULEK.....	309
15	SEZNAM LITERATURY.....	311
16	PŘÍLOHY.....	314
16.1	PŘÍLOHA I – KVALIFIKAČNÍ MATICE S PLÁNOVANÝM A AKTUÁLNÍM STAVEM KOMPETENCE.....	314
16.2	PŘÍLOHA II - DOHODA O CÍLECH I	315
16.3	PŘÍLOHA III - DOHODA O CÍLECH II.....	316
16.4	PŘÍLOHA IV – STANDARD PRACOVNÍMÍSTA.....	317
16.5	PŘÍLOHA V – POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA.....	318

0 PŘEDSTAVENÍ

0.1 Zaměření na instituce a podpůrné procesy

Metodika tvorby a řízení štíhlých procesů vznikla pro potřeby instituce terciárního vzdělávání (veřejné a soukromé vysoké školy, vyšší odborné školy) a výzkumu a vývoje (vědecké organizace) a je tedy na jejich zaměřena na jejich specifické procesy. Přestože metody a přístupy, které jsou níže popsány, jsou aplikovatelné ve většině organizací veřejné či soukromé sféry, je potřeba je vždy více či méně přizpůsobit specifikům daného prostředí. Tento text se tedy snaží vyhovět požadavkům prostředí vzdělávacích a výzkumných institucí (termíny instituce a organizace jsou v tomto textu používány jako synonyma). To se odráží nejen ve výběru vhodných metod a přístupů, ale i ve volbě adekvátních příkladů a případových studií.

Dalším vymezením této metodiky je orientace na podpůrné administrativní oblasti instituce, které chápeme jako její zdroje k naplňování svých hlavních procesů. Mezi tyto oblasti patří:

- strategické a dlouhodobé řízení,
- vnitřní pravidla,
- kontrola a řízení rizik,
- projektové řízení,
- procesní řízení,
- operativní řízení,
- finance,
- majetek,
- ICT,
- lidské zdroje.

0.2 Pojem štíhlá instituce

Pod pojmem štíhlá, nebo také efektivní instituce, si lze představit organizaci, která se snaží ze svých procesů eliminovat plýtvání. Plýtváním je chápáno vše, co není nezbytně nutné pro provoz organizace, vše, co nepřidává hodnotu zákazníkovi (internímu nebo externímu). Podrobněji je plýtvání vysvětleno v dalších kapitolách.

Zjednodušeně lze říci, že se snažíme nastavit instituci tak, aby fungovala při minimálních nákladech a přitom dosahovala vysoké úrovně kvality svých výstupů srovnatelné se světovou úrovní. Zároveň je nezbytné, aby byla flexibilní a dokázala rychle reagovat na podněty z okolí.

Je potřeba zdůraznit, že základem celého konceptu je procesní přístup v náhledu na organizaci.

0.3 Cílová skupina

Cílovou skupinou jsou všichni pracovníci institucí. Pro jednotlivé úrovně řízení instituce lze najít různá využití.

Vrcholoví vedoucí pracovníci (rektori, prorektori, děkani, proděkani, ředitelé výzkumných institucí...). Tato skupina pracovníků může nalézt inspiraci a postup, jak posunout svou organizaci směrem k větší konkurenceschopnosti. Pracovníci vrcholového vedení udávají směřování organizace na dlouhá léta dopředu. Vytváří pravidla a měli by mít největší zájem na rozvoji celé organizace. Tato skupina je v procesu přeměny organizace na štíhlou klíčová. Bez její podpory není snadné provádět zásadní změny.

Vedoucí pracovníci střední úrovně (vedoucí kateder, výzkumných skupin...). Střední manažeři organizace zde mohou najít přístupy, které umožní změnit procesy směrem k vyšší efektivitě. Jde více o inspiraci na úrovni operativního řízení zdrojů a procesů. Každý vedoucí by měl být motivován zlepšovat efektivitu a kvalitu svěřených zdrojů a zde může najít způsob, jak toho dosahovat.

Administrativní pracovníci, specialisté. Každý člen organizace je schopen přispět svým dílem ke zlepšení činností, kterých je součástí. Bez zapojení většiny pracovníků do realizace změny je změna mnohem složitější. Tato část metodiky může sloužit jako základní materiál při budování společného porozumění tomu, kam směřujeme, co děláme a jak to děláme. Mimo jiné lze velmi snadno uchopit některé metody a aplikovat je na každodenní činnosti organizační jednotky nezávisle na jejím okolí v rámci organizace.

0.4 Cíle metodiky

Tato metodiky si klade za cíl několik základních úkolů:

1. probudit zájem čtenáře o téma efektivní instituce,
2. inspirovat čtenáře na jeho cestě za efektivní institucí,
3. ukázat cestu při implementaci principů efektivní instituce,
4. ukázat, jak odhalit plýtvání v podpůrných administrativních procesech,
5. seznámit se základními principy a metodami používanými k dosažení štíhlé instituce,

6. upozornit na rizika při implementaci štihlé instituce,
7. ukázat, jak zajistit dlouhodobou udržitelnost štihlé instituce,
8. předat praktické zkušenosti prostřednictvím případových studií z jiných institucí.

0.5 Obsah

Popsanou metodiku lze použít jako uceleného průvodce při implementaci principů štihlé instituce. Je strukturovaná tak, aby jednotlivé kapitoly na sebe navazovaly a čtenáři postupně představovaly jednotlivé kroky, které je potřeba podniknout, pokud chce být úspěšný. Je zde nabídnuta metodika systematického přístupu k celoplošnému zavedení s ohledem na priority a stupeň rozvoje řízení v instituci.

Celý text obsahuje části:

- přípravné a analytické,
- návrhové,
- udržovací.

Tento přístup je základní myšlenkou tzv. cestovní mapy, která je popsána dále a která definuje postup zavedení štihlé instituce.

0.6 Uspořádání textu

Úvodní kapitoly se věnují vysvětlení, proč je vůbec důležité se tematikou štihlých procesů a institucí zabývat. Cílem je obeznámit se se základními pojmy v oblasti štihlé instituce, s historickými souvislostmi. Jejich pochopení je důležité pro porozumění nejen předložené metodiky, ale pro zajištění kompatibility s ostatními dostupnými zdroji uvedené problematiky. Dále je definován proces a procesní přístup k organizaci.

Další část textu popisuje postup implementace štihlé instituce. Základní témata v těchto kapitolách jsou příprava na změnu, její úspěšné zvládnutí a nastavení úspěšného řízení projektu. Dále je popsáno vytvoření procesního modelu organizace a detailní mapování procesů včetně způsobu návrhu nového toku transakcí. Tuto část lze označit jako přípravně analytickou.

Další kapitoly jsou o přístupech, jak proces a organizaci zlepšovat a jak realizovat zlepšení. Jsou zde vybrány nejpoužívanější metody zlepšování v administrativě. Tuto část lze považovat převážně za návrhovou.

Poté následuje oblast věnovaná operativnímu řízení a rozvoji, které zajišťují realizaci a dlouhodobé udržení procesních změn. Je to tedy část zajišťující udržitelnost a rozvoj štihlé instituce.

Na závěr jsou shromážděny případové studie pro lepší představu o možném průběhu a přínosech implementace principů štihlé instituce. Případové studie jsou jak z českého, tak ze zahraničního prostředí.

1 PROČ ZAČÍT SE ZLEPŠOVÁNÍM?

1.1 Proč se zabývat zlepšováním v institucích?

Stejně jako mnohé organizace výrobní, obchodní, servisní, tak i vzdělávací a výzkumné instituce se potýkají s problémy, jako jsou vysoké náklady, nekvalitní výstupy z procesů, dlouhá doba reakce na požadavky okolí, neschopnost rychle a efektivně implementovat změny v organizaci. Toto všechno znamená ztrátu konkurenceschopnosti a atraktivity organizace. V poslední době se i oblast vzdělávání a výzkumu stává prostředím vysoce konkurenčním. Je to dáno vzrůstajícími požadavky na kvalitní výstupy, omezenými finančními zdroji a demografickým vývojem. Instituce, které nebudou umět zareagovat na tuto situaci, se budou s největší pravděpodobností potýkat s velkými existenčními problémy.

Jedna z cest, jak se stát atraktivní a zajistit si dlouhodobé přežití, je implementace tzv. štíhlého přístupu k organizaci práce a řízení procesů. Příklady úspěšných implementací tohoto přístupu ve výrobních podnicích nacházejí v současné době stále více uplatnění i v oblasti poskytování služeb (banky, pojišťovny, distribuční společnosti), z oblasti zdravotnictví (tzv. štíhlé nemocnice), v oblasti veřejné správy především na komunální úrovni (radnice, úřady) a v neposlední řadě existují poměrně úspěšné příklady implementace štíhlých principů na univerzitách (tzv. Lean University).

V čem spočívá tajemství jejich úspěchu? Především v procesním přístupu k řízení organizace a v důsledném odstraňování plýtvání. Organizaci procesně orientovanou a bez plýtvání nazýváme štíhlou organizací (Lean Organisation), neboli organizací se štíhlou administrativou.

Tato metodika nabízí ucelenou koncepci aplikace principů procesního modelování a štíhlé administrativy v prostředí terciárního vzdělávání a výzkumu a vývoje. Naše dosavadní zkušenosti s touto problematikou ukazují, že se jedná o koncepty, které jsou široce uplatnitelné a přenositelné na většinu institucionálních procesů a že jejich používáním je možné dosáhnout značného zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti.

1.1 Pojem zlepšování

Zlepšování je schopnost instituce měnit svůj vlastní svět a svět kolem sebe. Hlavním úsilím zlepšování je realizace změny směrem ke zvýšení

kvality, rychlosti nebo snížení nákladů. Základní otázky, které si organizace v této oblasti klade, jsou následující.

- Co nám přinášejí změny, které děláme?
- Využíváme správně synergii jednotlivých částí (organizačních jednotek) instituce?
- Jaký výsledek nám přinesla energie věnovaná do změny?
- Jak můžeme objektivně vyhodnotit přínos? Můžeme změnu vyčíslit?
- Rozumí pracovníci realizovaným změnám a podporují je?
- Nezpůsobila jedna pozitivní změna škodu v jiné části organizace (procesu)?
- Kdo koordinuje zlepšování napříč organizací? Máme jasný cíl našeho zlepšování? Máme vizi?

Schopnost odpovědět na podobné otázky činí rozdíl mezi organizací, která se snaží systematicky zlepšovat svoje procesy, a organizací, která sice zlepšuje, nicméně tyto aktivity nejsou nikterak koordinované. Výroky jako: „Ale my pořád něco zlepšujeme...“, nebo „My už jsme to všechno vylepšili.“, nebo „Tady to vždycky fungovalo a výborně.“, mohou být pro instituci velice nebezpečné. Odebírají ochotu a schopnost systematicky přemýšlet nad tím, jak uchopit existující příležitosti k dalšímu rozvoji. Je potřeba porozumět tomu, proč tyto postoje vznikají a pokusit se je změnit.

1.2 Hlavní směry ve zlepšování

V současné době existuje několik hlavních proudů implementace konceptu kontinuálního zlepšování.

- **KAIZEN (z japonštiny, zlepšení nebo změna k lepšímu)** – znamená zdokonalování po malých krocích. V širším pojetí to znamená zdokonalení v osobním, společenském i pracovním životě. Kaizen byl poprvé aplikován v japonských firmách po 2. světové válce, z části ovlivnil americké podnikání a řízení kvality výroby a postupně se přesunul i do jiných oblastí po celém světě. V aplikaci na pracovišti znamená KAIZEN neustálé zdokonalování týkající se všech – manažerů i řadových zaměstnanců.
- **LEAN (neboli štíhlé myšlení)** – je koncept, který umožňuje maximalizaci aktivit přidávajících hodnotu pomocí odstraňování aktivit, které hodnotu nepřidávají. Tento směr má kořeny ve výrobním sys-

tému firmy Toyota, budovaném od konce 2. světové války. Jedná se o přístup efektivního využívání dostupných zdrojů, kdy se dodavatel služby snaží uspokojit v maximální míře zákaznické požadavky tím, že pracuje jen na tom, co zákazník požaduje a co je ochoten zaplatit. Snaží se vytvářet splnit požadavky v co možná nejkratší době a s minimálními náklady, bez ztráty kvality nebo na úkor zákazníka. Toho je možné dosáhnout minimalizací plýtvání. Koncept se řídí heslem "náš zákazník – náš pán". Její princip spočívá ve změně rovnice zisku, a to následujícím způsobem:

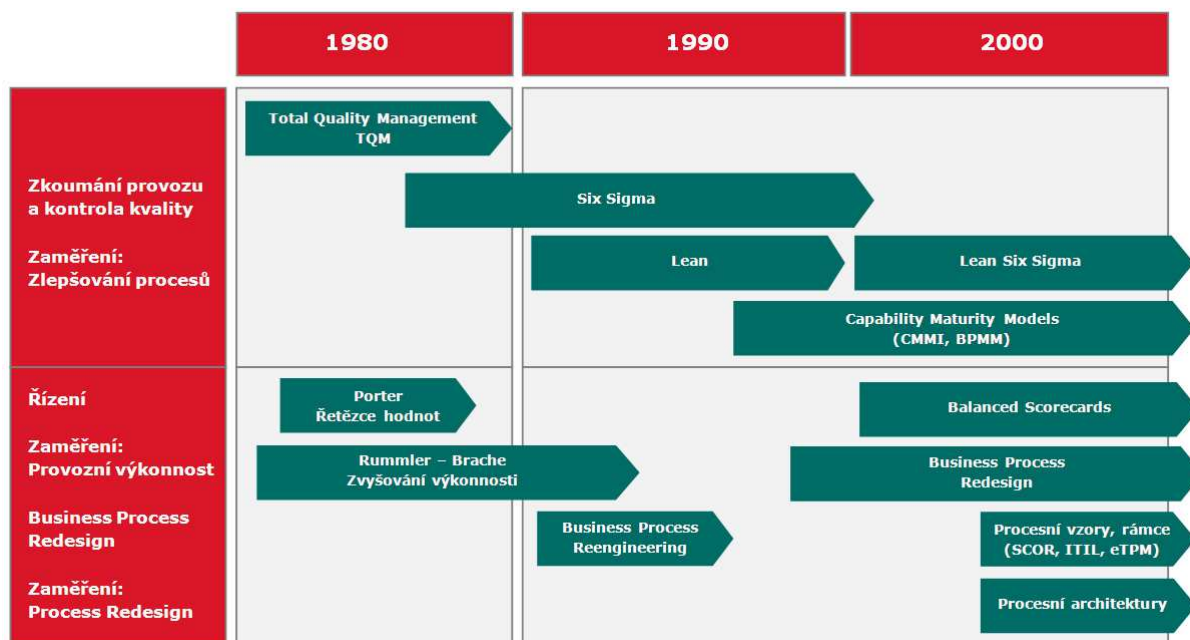
náklady + zisk = cena se mění na

cena - náklady = zisk

Změna filosofie dle druhé rovnice zajišťuje, že zákazník neplatí chyby a náklady instituce, jako v případě první rovnice.

- **LEAN SIX SIGMA** – je strategie řízení, původně vyvinutá společností Motorola. Později byla rozpracovaná společnostmi Allied Signal (dnes Honeywell) a GE. Dnes se používá v různých výrobních i nevýrobních oblastech. Six Sigma si klade za cíl identifikovat a odstranit příčiny defektů a chyb ve všech procesech napříč organizací.

Následující diagram znázorňuje vývoj vybraných přístupů ke zlepšování v průběhu minulých desetiletí.



Obrázek 1 Názorové proudy v oblasti řízení a zlepšování procesů

1.3 Neustálé zlepšování

V procesech napříč organizací pod tímto pojmem rozumíme činnosti zaměřené na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo zkracování doby zpracování požadavku zákazníka prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů. Na pojem zlepšování se lze dívat z více pohledů. Jedna z možností je pohled na zlepšování z časového hlediska – jako na nápravné a preventivní.

- **Nápravné opatření, opatření k nápravě** – opatření k odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace (definice ISO 9000); přijímá se s cílem zabránit opětovnému výskytu neshody.
- **Preventivní opatření** – opatření k odstranění příčiny potenciální neshody nebo jiné nežádoucí potenciální situace (definice ISO 9000); přijímá se s cílem zabránit výskytu neshody.

Z pohledu nákladů na kvalitu jsou právě nápravná opatření nežádoucí, protože mnohdy několikanásobně převyšují náklady na preventivní opatření. Právě proto byl logický historický vývoj směrem k soustavnému zlepšování.

Soustavné zlepšování je filosofií řízení, která tvrdí, že postupným získáváním nových zkušeností a znalostí, tzv. "růstovou spirálou", lze optimalizovat a dělat věci lépe. Je to soubor pojmů, principů a metod vytvořených na základě zásad kvality navržených autoritami v oblasti kvality W. Edwardem Demingem, Josephem Juranem a Philipem Crosbyem. Definovali soustavné zlepšování jako celopodnikový proces cílených a neustálých postupných inovací trvajících po určité časové období. Klíčovými slovy této definice jsou následující pojmy.

- **Cílený** – soustavné zlepšování je zaměřeno na konkrétní problémy, kdy je třeba zlepšit efektivitu operací a procesů, zajistit vyšší kvalitu výrobků nebo služeb a zejména zvýšit úroveň služby zákazníkům a jejich spokojenost.
- **Neustálý** – hledání zlepšení nikdy nekončí, není to pouze jednorázová kampaň zabývající se izolovanými problémy.
- **Postupný** – neustálé zlepšování není podnikání náhlých obrovských skoků jako reakcí na krizové situace, je to uplatňování trvalého, krok za krokem postupujícího přístupu ke zlepšování cest, jimiž se organizace při své činnosti ubírá.
- **Inovace** – soustavné zlepšování se týká vytváření a rozvíjení nových nápadů a přístupů za účelem vypořádání se s novými, ale někdy i starými problémy a požadavky.

V porovnání s preventivními opatřeními je neustálé zlepšování o krok vpředu právě pro důraz na soustavnost a inovace.

1.4 Lidé v hlavní roli

Jsou stovky organizací, které o sobě tvrdí, že patří mezi pokročilé uživatele štíhlých metod. Základním kamenem kultury štíhlých organizací je přijetí hodnoty neustálého zlepšování. To předpokládá, že lidé budou aktivně spolupracovat při hledání možností, jak stávající procesy posunout dále. Obvykle tomu tak ve skutečnosti není. Když se objeví nový netradiční návrh na změnu, typickou reakcí bývá silná obhajoba stávajícího systému, „který nám tak dobře slouží již tak dlouho“. Proč? Např. abychom nemuseli podstupovat cestu do neznáma, riziko nečekaných souvislostí, které může být se změnou spojeno atd. Takových důvodů může být mnoho.

Nicméně přijetí lidmi, kteří v instituci pracují, je klíčové. Ti totiž tvoří firemní kulturu. Proto např. firmě jako Toyota trvalo celá desetiletí, než vytvořila kulturu „štíhlosti“ a dospěla tam, kde je nyní.

1.5 Na co si dát pozor

Proces začlenění principu neustálého zlepšování do kultury organizace je náročný a skýtá různá úskalí. Velmi častou chybou je aplikace osvědčených metod bez pochopení principů a základních předpokladů. Je potřeba si uvědomit, že neexistuje metoda, která je připravena na aplikaci v novém prostředí bez důkladné přípravy. Je nutné investovat čas do důkladné analýzy organizace, aby mohly být aplikovány vhodné metody na správných místech.

Další chybou je uspěchanost při realizaci zlepšování. Místo pevných malých kroků jsou často voleny velké riskantní kroky. Tyto mohou být i částečně úspěšné, ale obvykle se udrží jen krátkou dobu, časem se pak procesy vrátí do původního stavu. Důvodem obvykle bývá nedostatečná pozornost a energie věnovaná standardizaci a zakotvení nových postupů do systému. Ne nadarmo se říká: „pomalu dále dojdeš“. Je to myšlenka, která platí i pro filosofii zlepšování.

2 PROCESNÍ PŘÍSTUP

Cílem této kapitoly je vysvětlit základní pojmy jako proces, zákazník procesu, procesní model a ukázat, co jsou hlavní, vedlejší a řídicí procesy instituce.

2.1 Základní pojmy

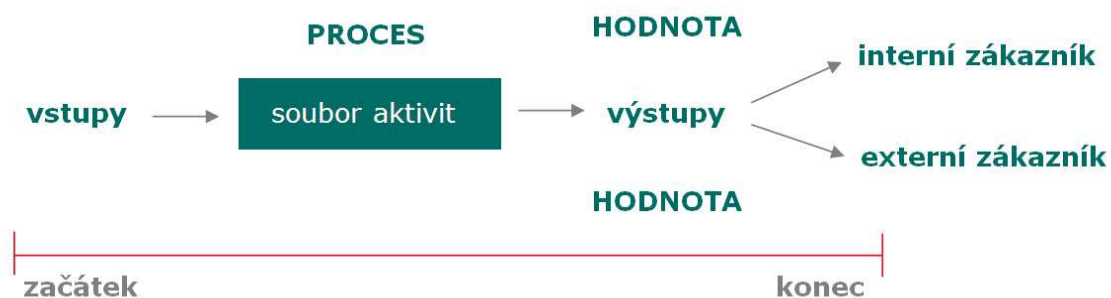
2.1.1 Co je to proces

Tento krátký pojem – proces – se stal reprezentantem revoluční změny ve fungování organizace na jedné straně a postavení zákazníka v systému na straně druhé. Co se ve skutečnosti skrývá pod tímto termínem? Odpovědi by mohly být teoretické všeobecné definice pojmu. Například oxfordský výkladový slovník uvádí proces jako „*soubor postupů nebo kroků směřujících k dosažení nějakého specifického cíle*“ (Compact Oxford English Dictionary. [online] 2008). Cambridgeský slovník hovoří o „*sérii postupů, které je potřeba vykonat pro dosažení cíle*“ (Cambridge Advanced Learner's Dictionary. [online] 2008), a slovník American Heritage zase o „*souboru aktivit, změn a funkcí přivozujících určitý výsledek*“ (The American Heritage Dictionary of the English Language: Fourth Edition. [online] 2000).

Z elementární úrovně chápání pojmu proces se však musí organizace podívat na specifitější kategorii pojmu, jakou je organizační proces. Podle jedné z definic je proces „*soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů, a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu*“ (Compact Oxford English Dictionary. [online] 2008). Z této definice přirozeně vyplývá orientace procesu na zákazníka.

Proces je tedy sled přirozené nebo sestavené posloupnosti operací nebo událostí, případně trvajících určitou dobu, zabírajících prostor, vyžadujících zkoumání nebo obsazujících jiné zdroje, který produkuje nějaký výsledek. Proces je možné identifikovat na základě změn, které vykonává ve vlastnostech jednoho nebo více objektů, které ovlivňuje.

Po shrnutí všech výše uvedených teoretických poznatků o organizačních procesech je možné vytvořit všeobecné schéma procesu.



Obrázek 2 Schéma procesu

2.1.2 Vstupy a výstupy procesu

Proces je možno chápat jako soubor dílčích činností měnících vstupy na výstupy za spotřeby určitých zdrojů v regulovaných podmínkách. Výstup z jednoho procesu často představuje vstup do dalšího procesu. Každý proces musí mít jasně stanoveny vstupy a výstupy, proto je při identifikaci procesů v rámci instituce potřeba oba tyto atributy dokonale poznat. Musí být přesně určeno, co a kdy do procesu vstupuje, jakým způsobem tam probíhá transformace těchto vstupů a kdy a kde dochází k vytvoření finálního výstupu.

Aplikaci systému procesů v rámci instituce spolu s identifikací procesů a jejich interakcí, stejně tak jako jejich management, je možné chápat jako procesní přístup.

Vstupy dodávané interními nebo externími dodavateli jsou celé v procesu spotřebovány na výstupy. Hmotné nebo informační výstupy jsou výsledkem (produktem) procesu, který má svého zákazníka. Hmotným procesem může být například nákup nového zařízení. Nehmotným procesem zase získání určitých informací, případně služeb. Kromě toho jsou vstupy tříděny na primární a sekundární. Primární jsou nevyhnutelné pro spuštění systému (např. v procesu fakturace je tímto vstupem vyplněna objednávka). Sekundární vstupy jsou do procesu zapojeny až v jeho průběhu. Sekundárními vstupy mohou být různé manažerské informace, potřebné rozhodování v různých fázích procesu.

Výstupy je možné, stejně jako vstupy, rozdělit na primární a sekundární. Sekundární výstupy nejsou hlavním účelem procesu a obvykle fungují jako spouštěcí (primární) vstupy dalších procesů. Kromě užiteč-

né formy mohou mít sekundární výstupy také formu přebytku, např. ve výrobě je to odpad, který se dále nedá zpracovat, v administrativě to může být zbytečná informace. Důležitější jsou však primární výstupy, které tvoří hodnotu pro zákazníka a slouží k uspokojování potřeb. Na jejich kvalitě závisí také spokojenost interního a externího zákazníka.

Zákazník hraje při definování požadavků v procesním systému významnou roli. Měřením spokojenosti zákazníka po odevzdání produktu nebo služby se zjišťuje, jak zákazník vnímá, zda instituce (nebo její část) vyhověla jeho požadavkům. Model systému určuje poslušnost, stejně tak jako interakci těchto procesů a poukazuje na to, že celá tato činnost dává podněty na neustálé zlepšování se společnosti.

Procesní přístup k řízení organizace přinesl úplně nový pohled na tvorbu výstupu i na zákazníka. Všeobecně je známo, že pozice zákazníka se za pár let změnila a postavení zákazníků již nevychází ze situace, kdy poptávka po produktech nebo službách převyšovala jejich odbyt. Je to právě finální spotřebitel, kdo formuje vývoj trhů. Instituce tak nyní stojí před nelehkou úlohou, kdy musí přijmout klienta takového, jaký je, a musí se na prvním místě zabývat otázkou "komu" nabídnout, namísto původního "co" nabídnout.

Kýženého výsledku se dosáhne účinněji, pokud jsou všechny zdroje a činnosti řízené jako proces. Procesní přístup v organizaci zahrnuje:

- definování procesů pro dosažení požadovaných výsledků,
- identifikaci a měření vstupů a výstupů z procesů,
- vyhodnocení možných rizik, souvislostí a vlivů procesů na zákazníky a všechny ostatní zúčastněné strany,
- stanovení jasných zodpovědností a pravomocí pro řízení procesů,
- identifikaci interních a externích zákazníků, dodavatelů a ostatních účastníků procesů.

2.1.3 Orientace procesu na zákazníka

Jak bylo zmíněno, podstatou každého procesu by měla být tvorba hodnoty pro zákazníka, proto je zákazník nejdůležitějším atributem procesu. Znalost příjemců výstupů, které proces přináší, a umění identifikovat jejich potřeby a očekávání, je pro instituci nutností. Pokud totiž organizace neví, kdo je její zákazník, případně neposkytne zákazníkovi takové výstupy, jaké potřebuje a vyžaduje, těžko bude pro něho tvořit výstup, se kterým by byl zákazník spokojený.

Orientace na zákazníka se tedy stala v současnosti jakýmsi dogmatem a před výzvou přijmout toto dogma stojí instituce v různých sektorech včetně vzdělávání a výzkumu.

Klíčovým aspektem procesního managementu je právě „prozákaznická“ orientace. Organizace, které to s procesním přístupem myslí vážně, musí považovat za zákazníka toho, kdo ve skutečnosti rozhoduje, musí ho poznat a vědět, co přesně chce.

Pod pojmem zákazník se rozumí kdokoliv, komu se odevzdávají výsledky vlastních aktivit (činností). Zákazníci se dělí na 4 následující skupiny.

- Interní zákazníci – spolupracovníci v různých úsecích ze stejné instituce (vedení instituce, studijní oddělení, výzkumná laboratoř...).
- Zprostředkovatelé – nepřímí externí zákazníci (distributoři, velkoobchody, sklady).
- Externí zákazníci – organizace a fyzické osoby z prostředí mimo instituci využívající a nabývající výstupy, finální produkty a služby ke své činnosti (veřejné instituce, podniky...).
- Koneční uživatelé – finální spotřebitelé produktů (studenti).

Organizace je závislá na svých zákaznících, proto má chápat jejich současné a budoucí potřeby, má uspokojovat jejich požadavky a snažit se překonat jejich očekávání. Překonání očekávání vyžaduje podívat se na procesy v instituci z perspektivy zákazníka.

- Jaké jsou požadavky zákazníka?
- Skutečně je známe?
- Jsou naše procesy způsobilé plnit a překonávat požadavky zákazníka?

Zodpovězení těchto a podobných otázek umožňuje získat znalosti o tom, co zákazník opravdu chce, potřebuje, žádá a očekává. Na základě poznání požadavků zákazníka existují různé procesní metody, kterými instituce identifikuje prioritní oblasti a procesy, ve kterých by mohla dosáhnout výrazných zlepšení.

2.2 Procesní model

Procesní model organizace nabízí celkový pohled na probíhající procesy v organizaci. Obvykle strukturuje procesy na řídicí, hlavní, vedlejší a podpůrné. Tento model umožní lépe pochopit fungování organizace a určovat priority jejího rozvoje v kontextu celku. Procesní modelování je

efektivní technika využívající přehledného grafického zobrazení objektů, jejich atributů a vztahů mezi nimi.

Procesní model může poskytnout makro pohled na organizaci, ale také nám umožní vnořit se do detailu fungování jednotlivých procesů až na úroveň elementárních činností. Znalost procesů na tomto stupni detailu je základem naší schopnosti odstraňovat z procesu plýtvání a projektovat tak procesy produktivnější a tím konkurenceschopnější. Podrobněji se procesům a jejich modelování, mapování, projektování a standardizaci věnuje tato kapitola a kapitola 7 Mapování procesů.

2.2.1 Tvorba procesního modelu instituce

V instituci se obvykle identifikují základní atributy jednotlivých procesů a dochází k jejich rozdělení do kategorií. Ne všechny mají pro organizaci stejný význam a z hlediska podniku je potřeba rozpoznat ty nejdůležitější od těch méně důležitých. Nejdůležitějšími jsou ty, které přispívají k naplnění **strategických cílů instituce**. Rozdělení procesů do kategorií je výsledkem pochopení jednotlivých procesů instituce, identifikace jejich zákazníků, ale hlavně jasného definování směru, kterým chce instituce jít. Pokud nemá společnost stanovenou jednoznačnou strategii, jen těžko lze určit, které procesy jsou pro ni podstatné.

Z hlediska naplnění strategických cílů organizace se procesy mohou rozdělit na tři základní:

- hlavní procesy (klíčové),
- podpůrné procesy,
- manažerské procesy.

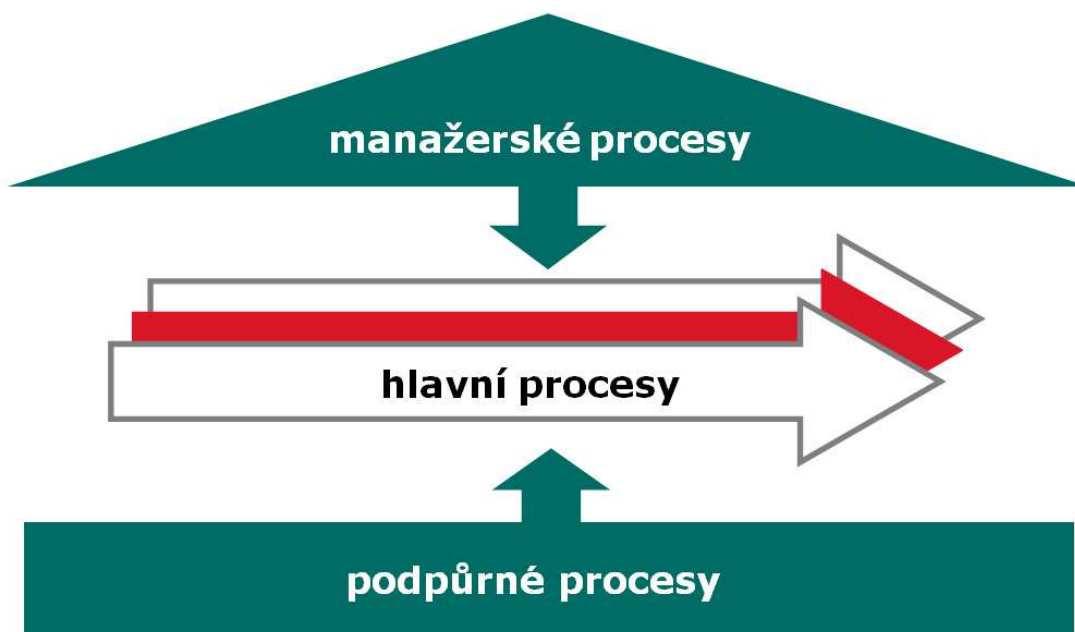
Výstup **hlavních (klíčových)** procesů je určen většinou pro externí zákazníky a slouží k uspokojení jejich potřeb a očekávání. Cílem těchto procesů je naplnění strategických záměrů instituce. Hlavní procesy by měly být prvotním zacílením managementu procesů v organizaci, proto jejich správné fungování a tvorba správného výstupu jsou klíčové pro přežití organizace.

Podpůrné procesy neslouží přímo k naplnění strategických cílů. Jejich úkolem je vytvářet podmínky pro bezproblémové fungování klíčových procesů. Směřují k internímu zákazníkovi.

Manažerské (řídící) procesy jsou v rámci procesního přístupu nejobtížněji uchopitelné a jen málokterá instituce je má dobře zmapovány, po-

kud vůbec, protože na činnosti managementu se většinou nehledí jako na procesy.

Rozdělení procesů je zobrazeno na obrázku níže.



Obrázek 3 Rozdělení procesů

Hlavní, podpůrné a manažerské procesy jsou přítomny ve všech institucích. Existuje ještě jedna kategorie procesů, která se však nutně nemusí vyskytovat v každé instituci, a tou jsou tzv. **vedlejší** procesy. Stejně jako výstupy hlavních procesů, také výstupy vedlejších procesů mají své zákazníky v externím prostředí společnosti. Neslouží však k naplnění strategických cílů společnosti. Následující odstavce blíže charakterizují každou ze zmíněných kategorií.

2.2.2 Hlavní klíčové procesy

Hlavní procesy jsou v hierarchii všech organizačních procesů na prvním místě, protože jejich primárním úkolem je uspokojování požadavků zákazníků a tedy naplnění strategie instituce. Představují činnosti, které souvisí s hlavním posláním společnosti. Na to, aby bylo možné tyto procesy identifikovat, musí mít každá organizace jasně stanovenou strategické směřování, musí vědět, jaký typ výstupu a pro koho chce produkovat.

Konkrétně specifikovat, které procesy spadají do kategorie hlavních procesů, je obtížné. Povaha procesů závisí na odvětví, ve kterém společnost působí, a na klíčových výstupech, které produkuje pro své zákazníky. Ve výrobním podniku by takovými procesy mohly být výrobní procesy či proces výzkumu a vývoje. V cestovní kanceláři jsou to naopak činnosti související s poskytováním zájezdů, poradenství s cestováním pro turisty. V případě vzdělávacích institucí je to např. vzdělávání, vývoj a výzkum.

Klíčové procesy jsou v instituci nevyhnutelné. Existence instituce bývá přímo závislá na jejich správném fungování. Vzdělávací instituce bez vzdělávacího procesu není možná. Stejně tak výzkumná instituce bez procesu výzkumu neexistuje. Dalším poznávacím znakem klíčových procesů je přímé navázání na know-how (resp. konkurenční výhody) organizace. Pracovní postupy či technologie využívané v těchto procesech jsou často nenapodobitelnou konkurenční výhodou společnosti. Jejich prostřednictvím se k zákazníkovi dostává unikátní produkt, případně služba. Také proto je pro instituce nesmírně důležité soustředit se na své klíčové procesy.

2.2.3 Podpůrné procesy

Primárním úkolem podpůrných procesů je dopomáhat k fungování hlavních procesů, dalo by se říci, že slouží jako jejich "servis". Výstupy podpůrných procesů tedy nenaplňují přímo strategické cíle. Zaměřují se na interní zákazníky (zaměstnance či různé struktury v rámci organizace) a na uspokojování jejich potřeb. Klasickým příkladem podpůrných procesů je např. účetnictví nebo řízení lidských zdrojů. Výstupy těchto procesů nesměřují k externímu zákazníkovi, v rámci organizace umožňují fungování hlavních procesů (výzkum atd.). Stejně jako v případě hlavních procesů, je komplikované explicitně určit druhy procesů obsažené v této kategorii. Hranice mezi hlavními a podpůrnými procesy nejsou totiž ostře ohraničeny.

Proces, který je pro jednu organizaci hlavním, může být podpůrným procesem v jiné organizaci a naopak. V rámci snahy jednotlivých institucí o zefektivnění procesů se přistupuje k jednotlivým procesům samostatně, což může mít za následek úplné vyškrtnutí jednoho nebo více procesů z procesní mapy organizace (např. na základě jejich nízké výkonnosti). Instituce se může rozhodnout nahradit tyto procesy například formou outsourcingu. Proces jedné organizace se tak rázem stává hlav-

ním procesem jiné. Instituce například při analýze procesu managementu lidských zdrojů zjistí výrazné nedostatky v podprocesu výběru zaměstnanců. Rozhodne se pro outsourcing daného podprocesu a svěří ho personální agentuře, pro kterou proces výběru zaměstnanců představuje jeden z klíčových procesů. Obdobně lze například vyčlenit ze vzdělávací instituce procesy zajištění stravování nebo správu budov.

Změnou podpůrného procesu jedné instituce na klíčový proces jiné se také mění typy zákazníka procesu. Zatímco v původní podobě byl příjemcem výstupu interní klient, po přechodu podprocesu na personální agenturu jeho výstup dostává externí zákazník. Také proto není možné vytvořit všeobecné kategorie hlavních a podpůrných procesů, do kterých by bylo možné přesně vkládat jednotlivé procesy. Závisí to na instituci a jejích strategických cílech.

2.2.4 Manažerské (řídící) procesy

Manažerské (řídící) procesy tvoří jakousi střechu nad ostatními podnikovými procesy, slouží k jejich koordinaci. Zákazníky většiny manažerských procesů jsou akcionáři, vlastníci společností, zřizovatelé, kontrolní orgány, pro které je hodnotným výstupem těchto procesů dosahování strategických cílů instituce. Mezi běžné manažerské procesy, které je možné najít ve většině institucí, patří: formulace strategie, plánování, tvorba rozpočtu, měření výkonnosti a reporting. Procesní pohled na manažerské procesy se však v organizacích uplatňuje jen zřídka a málokterá organizace uvažuje o činnostech svých manažerů jako o procesech. Problém spočívá v jejich uchopitelnosti, je o mnoho jednodušší identifikovat a popsat například proces zpracování faktury než proces manažerský. K aktivitám manažerů patří i vedení, rozvoj zaměstnanců atd. To jsou již činnosti, které je velmi problematické zařadit do procesního rámce. Přestože při mnohých manažerských činnostech je aplikace procesního pohledu málo pravděpodobná, více strukturovaným aktivitám, jako je formulace strategie či tvorba rozpočtu, by mohlo vnímání v kontextu procesů jen pomoci.

2.2.5 Vedlejší procesy

Podobně jako je to u hlavních procesů, také vedlejší proces je určený pro externí zákazníky. Z hlediska strategického směřování jeho výsledky můžeme definovat jako vedlejší produkt, který vzniká někdy organicky (jako doplňkový produkt k hlavnímu produktu) nebo jako důsledek charakteru hlavního procesu, který vedle strategického produktu

produkuje také další, vedlejší produkty (tím může být například poskytování ubytovacích a stravovacích služeb externím zájemcům apod.).

Odborná literatura uvádí i jiné způsoby rozdělení procesů. Například Manganelli s Kleinem rozlišují strategické a nestrategické procesy. Ty dále člení na procesy přidávající a nepřidávající hodnotu, přičemž za nejdůležitější považují procesy, které jsou zároveň strategickými i přidávajícími hodnotu.

2.2.6 Příklad procesního modelu instituce

Následující příklad procesního modelu vzdělávací instituce popisuje procesy v Charles Sturt University v Austrálii. Zobrazený model se skládá ze dvou hlavních procesů, podpůrných a řídicích (manažerských) procesů. Příklad je důkazem toho, že každá organizace může uchopit model podle svých potřeb, nicméně instituce podobného typu s podobným posláním mají základní strukturu modelu obdobnou. Přestože Charles Sturt University je na druhé straně zeměkoule, procesy, které mají definované ve svém modelu, lze bez větších úprav použít i na naše vzdělávací instituce a po drobné úpravě i na instituce zabývající se výzkumem a vývojem.

Hlavní procesy



Podpůrné procesy

Zajištění lidských zdrojů	Administrativní služby	Budovy a infrastruktura	Ubytování a stravování	Administrativní služby studentům	Zajištění studijních materiálů
Knihovna	Partnerství	Transport a cestování	Marketing	IT	Finance

Manažerské procesy

Vývoj Strategie	Dlouhodobé a operativní plány	Rizikový management	Tvorba rozpočtu	Management změn	Zajištění státních fondů
		Sledování výkonnosti	Řízení vývojového centra		

Obrázek 4 Rozdělení procesů (<http://www.csu.edu.au>)

Hlavní výhody, které vidí Charles Sturt University ve tvorbě procesního modelu:

- nový přístup k neustálému zlepšování procesů,
- soustředění energie na hlavní důležité oblasti organizace,
- vytvoření společného komunikačního jazyka pro celou organizaci,
- komplexní pohled na organizaci,
- zřehlednění organizační struktury.

Každý z procesů, které jsou definovány v nejvyšší úrovni procesního modelu, je možné dále rozpadnout do dalších nižších úrovní. V rámci procesu zajištění lidských zdrojů je možné definovat tři hlavní podprocesy: proces výběru personálu, proces personálního rozvoje a proces operativního personálního managementu. Pod těmito hlavními podprocesy je možné dále definovat různé podpůrné podprocesy.



Obrázek 5 Hlavní podprocesy procesu zajištění lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů	Definice potřeby personálního rozvoje	Definice personální a sociální politiky
Volné místo	Plánování a koncepce opatření	Smlouvy a podmínky
Aktivitty týkající se výběru personálu	Provádění opatření personálního rozvoje	Správa, organizace a výkaznictví
Administrativa / výběr a pracovní smlouva	Rozvojové programy a odborné vzdělávání	Poradenství, komunikace, péče
Zahájení práce, zapracování, integrace	Dodatečná úprava a controlling	Ukončení zaměstnanec-kého poměru
		Zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Tabulka 1 Podpůrné podprocesy řízení lidských zdrojů

Procesní model organizace lze rozpracovat od velkého detailu s několika úrovněmi procesů a podprocesů. Základem přístupu štíhlé instituce je detailní analýza procesů. V této kapitole je popsán základní procesní model, v kapitole Mapování procesů jsou potom metodiky, které pomohou zajistit velice detailní vhled do procesů a tím jeho zlepšení.

2.3 Metody pro modelování procesů

Přestože cílem tohoto textu ani štíhlé instituce není vytvářet procesní modely tak, jak je popisují jednotlivé standardní metody, je zde uveden velmi stručný přehled těchto nástrojů pro inspiraci a rychlejší orientaci v problematice. Tyto nástroje umožní mnohdy velice detailní pohled na instituci. Problémem však často bývá, že nekorespondují s realitou fungování procesů a je potřeba je neustále zlepšovat a aktualizovat.

2.3.1 Základní prvky modelů

Základní prvky modelu procesů organizace, víceméně společné pro všechny metodiky, standardy a pohledy, byly definovány jako:

- proces – modelován strukturou na sebe navazujících činností,
- činnost – může být popsána samostatně nebo jako proces,
- podnět – činnosti nemohou probíhat náhodně bez nějakého podnětu či důvodu:
 - vnější podněty – události,
 - vnitřní podněty – stav procesu,
- vazba – činnosti jsou řazeny do návazností, tyto návaznosti jsou definovány příslušnými vazbami.

2.3.2 Metodika ARIS

Metodikou ARIS nebyl popsán přesný postup modelování, ale byly jí poskytnuty pohledy a nástroje pro modelování.

Přístup metody je postaven na pěti základních pohledech na organizaci:

- organizační pohled – popis pracovníků, organizační struktury a vzájemných vazeb,
- datový pohled – je tvořen stavy a událostmi,
- funkční pohled – je definován vzájemnými vztahy,
- procesní pohledy – jsou jimi popisovány podnikové procesy jako centrální integrující prvky podniku,
- výkonový pohled – byl vytvořen jako hlavní nástroj pro zlepšování procesů.

Tyto jednotlivé procesy jsou vzájemně spojeny.

2.3.3 Metoda BSP (Business System Planning)

Metoda BSP byla publikována firmou IBM jako metoda pro analýzu a návrh informační architektury organizace s hlavním cílem vytvořit takovou informační strukturu, která bude podporovat všechny procesy organizace, respektovat organizační strukturu a uspokojovat všechny informační potřeby instituce.

2.3.4 Metodika DEMO

Metodika DEMO byla představena netradičním pohledem, ve kterém je proces viděn jako komunikační síť (komunikace je klíčový pohled) a ne síť činností. Hlavní přínos byl klasifikován jako posun od analýzy chování k fungování podniku.

2.4 Standardy modelování procesů

Při tvorbě modelu procesů mohou být použity softwarové nástroje v podobě standardů. Celkový přehled významných standardů byl vypracován institutem CIMOSA Association. Rozdělení je znázorněno v tabulce níže. Hlavním standardem, normou ISO 14258, byly definovány základní pojmy a pravidla modelování organizace.

ISO 14258 – Pojmy a pravidla modelování organizace		
ISO IS 15704 – Požadavky na referenční strukturu organizace a metodiky		
Rámce	Jazyky	Moduly
CEN/ISO 19439 - Modelování	CEN/ISO 19440 - Konstrukty pro modelování	ENV 13550 – Služby pro model EMEIS
ISO 15745 – Integrace aplikací	ISO 18629 – Specifikace modelů	ISO IS 15531 – Výměna výrobních dat
ISO 15288 - Řízení životního cyklu	ISO/IEC 15414 – Popis organizace	ISO DIS 16100 – Profílance na podporu výroby
	BPMI/BPML – Modelování podnikových procesů	IEC/ISO 62264 – Integrace řídicích systémů
	OMG/RfP – Profil UML pro popis podnikového procesu	

Tabulka 2 Přehled standardů pro modelování procesů dle CIMOSA

V této studii nebyly obsaženy všechny významné standardy, především Workflow Management Coalition a standardy IDEF.

2.4.1 Standardy Workflow Management Coalition

Modelování systému pracovních toků bylo systematizováno a standardizováno organizací Workflow Management Coalition. Těmito systémy se propojují informační a lidské zdroje potřebné ke zpracování jednotlivých úkolů s logikou procesů.

2.4.2 Standardy IDEF

Standardy IDEF byly vytvořeny pro letectvo USA. Zatím bylo vyvinuto šest metod (IDEF0, IDEF1, IDEF1x, IDEF3, IDEF4, IDEF5), které lze prakticky použít. Z hlediska podnikových procesů byla vytvořena metoda IDEF3, zvláště pro popis a chování procesu. Byla zpracována tak, aby strukturovanou metodou bylo možné vyjádřit znalosti a činnosti specifického systému, organizace nebo procesu. Metodou byly definovány způsoby sběru informací i to, jak získané znalosti prezentovat a komunikovat.

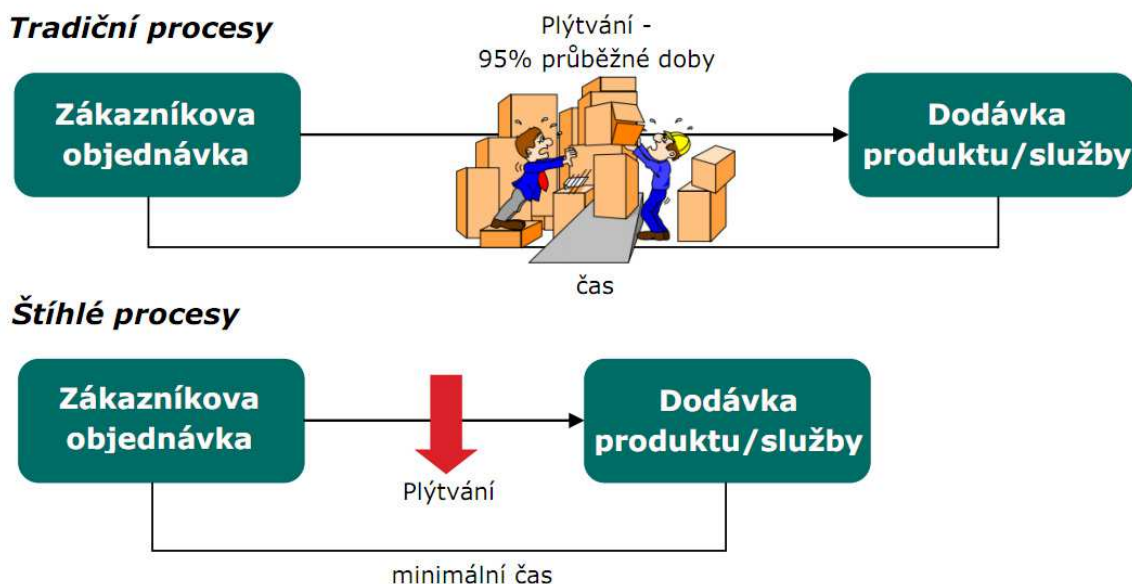
3 ŠTÍHLÁ ADMINISTRATIVA – ŠTÍHLÉ MYŠLENÍ

3.1 Co je štíhlá organizace

Pojem štíhlá organizace (Lean Organization) vznikl v první polovině 90. let minulého století v Bostonu (USA). Filosofie je založena na myšlence zkrácení času mezi zákazníkem a dodavatelem pomocí eliminace plýtvání. Myšlenka štíhlosti se zaměřuje především na zvyšování hodnoty definované požadavky zákazníka, která zefektivňuje veškeré administrativní činnosti a eliminuje v nich plýtvání.

Štíhlá administrativa je zaměřena na proces a toky informací a stejně jako štíhlá výroba je založena na činnostech přidávajících hodnotu.

Filozofie štíhlé organizace nevynalézá nový model řízení, nenutí nepřirozené, nové metody. Jednoduše se vrací k základům všech výrobních i nevýrobních činností a klade otázku, co vlastně zákazník požaduje jako hodnotu. Poté seřadí ty činnosti, které přinášejí hodnotu, do řady (optimálního postupu činností) a eliminuje či redukuje ostatní aktivity, které hodnotu nepřinášejí. Následuje vytvoření toku, ve kterém vývoj a objekt samotný postupuje hladce a rychle kupředu na základě "tahu" zákazníka.



Obrázek 6 Rozdíl mezi tradičními a štíhlými procesy

3.2 Historie vzniku štíhlých principů

Před podrobnějším vysvětlením pojmů štíhlá instituce a štíhlá administrativa a pro jejich lepší pochopení je užitečné představení základních

historických východisek, na základě kterých tyto pojmy vznikly. Následuje tedy stručný popis historických milníků, které vyústily ve formulování pojmu štíhlá instituce.

Základem teorie štíhlé instituce je filosofie, která vznikala v průběhu minulého století ve výrobních organizacích a postupem času se přesunula do dalších odvětví národního hospodářství: služeb, zdravotnictví, státní správy, vzdělávání atd. V následujících příbězích lze najít inspiraci ke změnám téměř ve všech institucích. Přestože příběhy jsou z výrobní sféry, principy v nich použité jsou obecně platné.

Základem rozšíření štíhlých principů do ostatních oborů lidské činnosti je schopnost inspirovat se mimo vlastní obor působnosti. Častou skutečností, která komplikuje nebo znemožňuje implementaci štíhlého myšlení v instituci, jsou výroky typu: „My přece nejsme automotive.“, nebo „My nejsme velkosériová výroba.“ Na úrovni nevýrobních organizací potom zní: „Ale my nejsme výrobní firma, my jsme administrativa.“ Ve vývojových odděleních a organizacích se můžeme setkat s argumentací typu: „My nejsme administrativa, my nemáme standardní procesy, my musíme tvořit. My jsme vývojáři.“ Obdobné výroky většinou pramení z nechuti měnit věci okolo sebe. Jsou to jen výmluvy a snaha konzervovat věci ve stávajícím stavu. Ti, kteří dokáží najít inspiraci kolem sebe v jiných oborech lidské činnosti, než kterou se sami zabývají, obvykle stojí na špici svých oborů. Spousta organizací po celém světě, včetně organizací výzkumných a vzdělávacích, dokázala, že štíhlé principy jsou pro ně přínosné. Ti, kteří byli první, našli inspiraci v průmyslu a dále dokázali tyto myšlenky rozvinout a přizpůsobit podmínkám svého oboru působnosti a své organizaci. V České republice zatím zůstává mnoho prostoru pro aplikaci štíhlého myšlení, a pro oblast vzdělávání a výzkumu to platí obzvlášť.

Na konci roku 1890 začal Frederick W. Taylor jako první vědecky studovat efektivitu práce. Ve svých studiích rozložil práci do měřitelných elementů. Ke každému elementu určil čas práce na základě sady náměrů pomocí stopek a stanovil tak standardy. Zaznamenaný čas představoval skutečný čas, který byl potřeba k vykonání určitého úkolu v konkrétních podmínkách, např. zdění cihlové zdi. Manželé Gilbrethovi pak přišli s myšlenkou popsání manuálních operací jako kombinací základních pohybových elementů. Toto popsání operací sloužilo převážně k přesnějšímu vysvětlení a zlepšení pracovních metod.

Během tohoto období se zároveň objevují první zmínky o odstranění zbytečných časových prodlev a studiu pohybu. Na ně v roce 1910 navazuje Henry Ford sestrojením první montážní linky pro svůj standardizovaný Ford Model T. Systém hromadné výroby firmy Ford byl vyprojektován tak, aby vyráběl velká množství omezeného počtu modelů (proto byly všechny vozy modelu T původně černé). Práci na montážní lince rozdělil do operací, každý pracovník pak vykonával jen jednu danou operaci s velkou opakovatelností. Tudíž i zapracování pracovníků bylo rychlejší a snížilo se i riziko zmetkovosti.

Automobilka Ford vznikla v roce 1903 a první exemplář modelu T byl vyroben 27. září 1908, tedy v době vrcholícího zápasu mezi elektrickým a spalovacím motorem. Na radu svého přítele T. A. Edisona vsadil Ford už na počátku své činnosti na spalovací motor. I Plechová Líza, jak zněla jedna z nejhezčích přezdívek tohoto vozu, byla zpočátku montována ručně v dílnách Piquette Plant v Detroitu. Základní myšlenkou výroby modelu T bylo Fordovo: *„Postavím auto pro masy. Bude dost velké pro rodinu, ale také dost malé na to, aby s ním jeden člověk mohl jezdit a starat se o ně. Bude vyrobeno z nejlepších materiálů, nejlepšími zaměstnanci, s nejjednodušší konstrukcí, kterou je moderní inženýrství schopno vymyslet. Ale bude tak levné, že každý člověk pracující za dobrý plat bude vlastnit jedno - a užívat si se svou rodinou mnoho hodin radosti pod božím širým nebem.“*

Klasický způsob výroby nemohl toto na svou dobu odvážné krédo a vysokou poptávku pokrýt, neboť za první měsíc bylo vyrobeno pouhých 11 vozů. Musel tedy přijít jiný způsob produkce. Jak už to bývá, autorů dobré myšlenky se po její úspěšné realizaci najde více, ale spolehlivě zdokumentovaným je v tomto případě pouze jeden - William C. Klann. Inspirace přišla z nečekané strany - z chicagských jatek, kde Klanna zaujal způsob bourání masa. Poražená zvířata se pohybovala na hácích upevněných na pohyblivém laně a každý pracovník vyřízl vždy jeden konkrétní kus masa.

V roce 1910 po vyrobení téměř 12 000 automobilů přesunul Henry Ford celou společnost do nově postavené továrny v Highland Parku. V nových, rozsáhlých prostorách byl realizován tento proces metodou pokus - omyl týmem, ve kterém byli jak zástupci vedení společnosti, tak odborníci na výrobu a konstrukci.

Výsledky se dostavily záhy. Zatímco při starém způsobu montáže bylo třeba na jeden vůz 12,5 hodiny práce, na pásu trvala montáž jen 93 minut.

Zefektivňováním práce u Forda se nechává inspirovat Tomáš Baťa, když roku 1919 míří potřetí do USA. Tomáš Baťa byl prvním podnikatelem, který v našich zemích začal v širokém měřítku používat americké způsoby řízení. Baťa poté roku 1925 mění velkosériovou technologicky organizovanou výrobu obuvi, při které vznikala vysoká rozpracovanost a nepřehlednost výroby, na pásovou výrobu předmětně organizovanou tak, že se v dílně vyráběl jen jeden vzor obuvi. Pásová výroba se spádovými dopravníky byla o dva roky později nahrazena běžícím pásem (kruhem). Podstatou vynalézavosti bylo Baťovo myšlení o využití času a prostoru. Čas nevyužitý k proměně materiálů v konečný výrobek byl podle něj časem ztraceným. Ve výrobním procesu tak nebyly primárním kapitálem peníze, ale čas. Peněžní úspora ve výrobních nákladech není možná bez snížení časových ztrát.

Baťa hledal takový systém řízení, který by mu umožnil odstraňovat ztráty, k nimž docházelo při jednotlivých operacích, a to pokud možno jednoduchým způsobem. Nejdříve byl zaveden nový způsob řízení vykrajování usní, kde při obuvnické výrobě vzniká nejvíce ztrát.

„Kůže je přírodní výrobek, a je proto každá jiná. V kůži i každé malé místečko má jiné vlastnosti a rovněž každý dílec na botě vyžaduje jiných vlastností. Kráječi při nedbalé práci nakrájejí z velké a dobré kůže málo, a to ještě špatných bot. Při bedlivé práci docílí opaku. Když jsme se naučili poznávat rozsah těchto ztrát zavedením dobrých účetních systémů, shledali jsme, že pokrok je možný, jen když snížíme ztráty. Snížit je bylo možno jen za pomoci kráječů, bylo nutno z dělníků udělati obchodníky a přátele své práce a naučiti je rychle z hlavy počítati. To, co dosud dělal jen šéf sám, a to za zavřenými dveřmi s několika důvěrníky, museli započítati dělati všichni.“ (Baťa, T. 2002)

Byl proto zaveden způsob odměňování s účastí na zisku a ztrátě. Spolupracovníci při vykrajování usní například dostávali prémii za uspořené materiál při vysekání kalkulovaného počtu dílců z usně. Prémie mohla činit až 30 % z hodnoty uspořených usní. V té době mzdy ve firmě Baťa dosahovaly až 8 násobku průměru v porovnání s průmyslem v ČR.

„Poskytujeme vám účast na zisku ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat nějak peníze mezi lidi jen tak, z dobrého srdce. Sledujeme

tímto krokem docela jiné cíle. Chceme pomocí tohoto zařízení snížit ještě dále výrobní náklady. Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci ještě více vydělávali.” (Baťa, T. 2002)

Kromě již zmiňovaného systému odměňování byla důležitá samospráva dílen včetně týdenního plánování a hospodaření. Smyslem bylo zvýšení výkonu, zlepšení hospodaření s materiálem a snížení nákladů. Samospráva dílen byla posilována rozvojem plánování, kdy vrcholové vedení ukládalo jednotlivým dílnám úkoly, a to zejména v zisku, tedy v hospodářském výsledku.

„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat veliký podnik, je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet.” (Baťa, T. 2002)

Po druhé světové válce, kdy v Japonsku nebylo na nákladné investice a hromadná výroba s nutností vysoké úrovně flexibility nebyla možná, vytvořili Taiichi Ohno and Shingeo Shingo pro společnost Toyota koncepty “Just In Time” (dodávky materiálu načasované “právě včas”), “Waste Reduction” (minimalizace odpadu) a “Pull System” (princip tahu), které společně s dalšími technikami managementu toku materiálu vyústily v Toyota Production System (TPS). TPS provádí komplexní organizaci vývoje a výroby produktu, dodavatelů a kontaktů se zákazníkem tak, že při lepším plnění zákaznickova požadavku je zapotřebí méně lidského úsilí, prostoru, kapitálu a času – a přitom produkty mají mnohem lepší kvalitu než v hromadné výrobě.

V roce 1990 provedl James P. Womack a jeho kolegové podrobnou studii tohoto systému. Od roku 1984 do 1989 vedli pětiletý projekt financovaný velkými společnostmi automobilového průmyslu a jednotlivých národních vlád Ameriky a Evropy (International Motor Vehicle Program). Projekt měl za cíl prozkoumat japonské techniky a porovnat je se západními technikami hromadné produkce s cílem revitalizace automobilového průmyslu. Oproti hromadné výrobě (Mass Production) japonský systém nazvali “štíhlá výroba” (Lean Production). Výsledky svého průzkumu publikovali v knize *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*.

Implementaci štíhlé organizace dnes najdeme nejen v automobilovém průmyslu a příbuzných oborech, odkud se tato filozofie rozšířila, ale také v logistických společnostech, potravinářských firmách, ve stavebnictví, ve zdravotnictví, státní správě, vzdělávacích institucích atd.

3.3 Toyota Production System

Pojem štíhlá organizace je úzce spjat s Toyota Production System (výrobní systém Toyota). Po druhé světové válce Kiichiro Toyoda vydal heslo: "Dohoňme Ameriku během tří let!" Pouhé převzetí amerických metod hromadné výroby by nikam nevedlo, protože v Japonsku neexistovala tak velká poptávka. Zatímco výrobní linka v americké automobilce Ford mohla vyrábět 9 tisíc jednotek za měsíc, Toyota vyráběla jen asi 900 jednotek měsíčně. Toyota potřebovala vyrábět malá množství různých modelů a využívat k tomu stejné montážní linky, protože poptávka na jejím trhu byla příliš nízká na to, aby se každý model mohl vyrábět na jemu vyhrazené montážní lince. Peníze v důsledku skokové inflace navíc ztratily veškerou hodnotu, což se projevilo zhoršením plateb od zákazníků a následně zadlužením Toyoty na osminásobek hodnoty jejího kapitálu. Protože měla Toyota málo zdrojů a kapitálu, potřebovala dosáhnout rychlejších obrátek hotovosti. Toyota si potřebovala osvojit výrobní proces firmy Ford tak, aby současně dosahovala vysoké jakosti, nízkých nákladů, krátkých průběhových dob výroby a flexibility. Řádový rozdíl v produktivitě (po válce produktivita japonského dělníka byla na třetině německého a devítině amerického pracovníka u Forda) musel být zapříčiněn tím, že v Japonsku pracovníci dělali věci zbytečně oproti americkým kolegům. Z nápadu odstranit zbytečnosti se zrodil pozdější výrobní systém Toyota, základ štíhlé výroby.

Zrod výrobního systému Toyoty je připsán manažerovi jménem Taiichi Ohno (1912 – 1990), jenž byl vedoucím jedné výrobní jednotky v Toyotě. V roce 1947 dostal úkol implementovat změny vedoucí k odstranění prostojů / zbytečností a zvýšení produktivity v rámci zmíněného hesla Kiichiro Toyody.

Jednou z myšlenek, kterou si Toyota vypůjčila od Forda, byl "systém tahu", který byl inspirován supermarketem v USA. Jednotlivé položky sortimentu jsou doplňovány do polic, jakmile některá z nich začne docházet, tj. doplňování materiálu je vyvoláváno jeho momentem skutečné spotřeby a není nutné provádět průběžnou kontrolu stavu zásob. Předchozí výrobní krok by neměl vyrábět (doplňovat), dokud následující vý-

robní krok nespotřebuje dodávku dílů z předchozího kroku (tedy až na malý objem pojistných zásob). To je základ prvního pilíře výrobního systému Toyota: JIT (just-in-time) neboli výroba / dodávky právě včas. "Právě včas" znamená, že se v procesu toku potřebné díly dostanou na místo spotřeby přesně v tom čase, kdy jsou potřebné, a jen v tom množství, které je třeba.

Druhým pilířem je automatizace s lidskou inteligencí. Což znamená, že stroj je schopen rozlišit špatný produkt od dobrého a v případě problému se automaticky zastaví nebo jiným způsobem znemožní vznik špatného produktu. Prvním příkladem sloužil automaticky aktivovaný tkalcovský stav zavedený již v roce 1902 Sakichi Toyodou, zakladatelem Toyota Motor Company. Tento stroj se okamžitě zastavil, když se jedna z nití přetrhla. Předtím bylo nutné, aby u každého stroje stál jeden člověk a pozoroval, jestli náhodou nehrozí taková závada, a v případě nebezpečí zastavil stroj ručně. Přetržení nití působilo mnohohodinové prostoje, jejich hlídání zase znamenalo použití jednoho člověka na každý stroj. Po zavedení zlepšení typu JIDOKA v Toyotě hlídal jeden pracovník 30 až 40 tkalcovských stavů.

Taiichi Ohno také vymyslel linku, na které jeden pracovník mohl obsluhovat více strojů různých druhů. Tato revoluční změna (změna od filozofie jeden pracovník – jeden stroj k vizi jeden pracovník – více strojů / procesů) se zásadně lišila od řešení hromadné výroby, pomohla zvýšit produktivitu dvakrát až třikrát a naznačila jinou cestu budoucího vývoje. Není to také náhoda, že tento systém vznikl v Japonsku, kde kulturní a průmyslové zvyklosti jednodušeji umožnily přejít od jednoprofesionálního operátora k multiprofesionálnímu pracovníkovi, nebránilo tomu laterální profesní vrstvení amerických nebo evropských oborů.

Toyota také vzala za své učení amerického průkopníka hnutí jakosti W. E. Deminga, který v Japonsku přednášel o americké jakosti a produktivitě a učil tomu, že plnění požadavků zákazníků (i vnitřních v rámci firmy) a jejich uspokojování v míře vyšší než požadované je v rámci firmy úkolem každého spolupracovníka. Každý krok výrobní linky byl tak považován za zákazníka a mělo být dodáváno přesně to, co daný krok potřebuje, a to v přesném čase potřeby. Od Deminga převzali v Toyotě také systematictější přístup k řešení problémů, tzv. Demingův cyklus PDCA (Plan – Do – Check – Act, česky plánuj – dělej, co jsi naplánoval – vyhodnoť celkové výsledky – na základě toho přizpůsob své další jednání, čili dolad'). PDCA je základním prvkem neustálého zlepšování.

V padesátých a šedesátých letech výsledky Shigea Shinga (1909 – 1990) v oblasti redukce časů na přestavění strojů pro daný výrobek (SMED) doplnily výrobní systém Toyota. Tato redukce časů umožnila vyrábět v mnohem menších dávkách díky kratšímu času na nutné následné přeseřízení stroje. Vytvořená flexibilita byla nedocenitelná, když ropná krize v roce 1973 zastavila vývoj průmyslu. V následné dlouholeté recesi byly metody tradiční hromadné výroby naprosto neadekvátní. Jen Toyota a další japonské automobilky, které mezitím převzaly od Toyoty několik metod, mohly navzdory velmi pomalému růstu stále vyrábět se ziskem, a to díky možnostem a flexibilitě nového výrobního systému. Po roce 1975 nejen japonským průmyslníkům, ale i celému světu došlo, že v Toyotě vymysleli něco neobvyklého, co stojí za povšimnutí. Další japonské firmy rychle převzaly výrobní systém Toyoty a s úspěchem začínaly filosofii aplikovat v následujícím desetiletí. Podíl Japonska na celosvětové výrobě automobilů vzrostl na více než trojnásobek mezi roky 1965 a 1980 (z 8 % na 29 %) a dříve nevalná pověst kvality japonského auta byla najednou pryč.

V sedmdesátých a osmdesátých letech začaly americké a evropské firmy posílat své experty do Japonska. Ti přenášeli získané zkušenosti do svých závodů. Zůstali ale jen u povrchních aspektů.

3.4 Základní principy TPS

- Zákazník na prvním místě a dlouhodobá filosofie

Základem rozhodování managementu je vždy dlouhodobá filosofie – soulad celé organizace se společným cílem je důležitější než krátkodobé vydělání peněz. Klíčové je uvědomění si svého místa v historii instituce a práce na tom, aby se instituce dostala do další úrovně svého rozvoje. Vytváření hodnoty pro zákazníka, společnost, je základem pro posuzování každé funkce v organizaci. Každý musí nést zodpovědnost za svůj osud, zdokonalování schopností a dlouhodobé zvyšování přidané hodnoty.

- Respektování obchodních partnerů a rozvoj spolupracovníků

Pro instituci je významný rozvoj sítě partnerů a dodavatelů – respekt k dodavatelům a partnerům a jejich zapojení do podnikání, budování důvěry a spolupráce, společné dosahování cílů.

Klíčoví jsou také lídři instituce, kteří důkladně znají svou práci a vyznávají podnikovou filosofii. Lídři se zásadně vychovávají v instituci, nepři-

jímají se zvenčí. Lídr musí nejen dobře vykonávat úlohy a mít dobré lidské vlastnosti, ale musí mít též schopnost osvojit si způsob řízení v rámci organizační kultury a schopnost učit druhé.

Zaměstnanci a týmy se musí rozvíjet dle podnikové filosofie, aby se vytvořila silná a stabilní kultura, ve které se mohou dlouhodobě rozvíjet hodnoty instituce, individuality a týmy. Neustále je třeba usilovat o rozvoj a učení multifunkčních týmů, které řeší problémy kvality, produktivity, i složité technické problémy.

– Neustálé zlepšování (Kaizen)

Problémy je třeba řešit přímo v procesu s detailním pochopením reálné situace, tedy jejím pozorováním, analýzou a pochopením. Teoretizování na poradách a u počítače nestačí. I pro top management je toto důležitým zdrojem poznání a odhalení potenciálu pro zlepšování procesů.

Rozhodnutí se přijímají pomalu, konsenzem a detailním posouzením všech možných alternativ. Nedělají se unáhlená rozhodnutí, nevybere se první varianta řešení, vše se podrobně posuzuje v několika variantách. Problém se diskutuje a zvažují se potenciální řešení. Pomalé a důkladné rozhodování umožňuje rychlou a bezproblémovou implementaci.

Součástí filosofie Kaizen je princip učící se organizace, který vyjadřuje důležitost zpětné vazby a reflexe po ukončení procesů. Kaizen je nástrojem zlepšování, ale také nástrojem učení se. Rozvoj znalostí probíhá detailní analýzou ukončených projektů, chyb a omylů, nejlepší praktiky se standardizují a lidé se je učí používat. Znalosti se rozšiřují též stabilizací spolupracovníků a systematickým sdílením dobrých zkušeností do všech oblastí instituce.

To, co se pravděpodobně Toyota na počátku naučila a co jí umožnilo prosperovat, je jednoduše to, že se začala učit. Lidé se učí zkušenostmi, chybami, pokusy a omyly. Je vhodné poskytnout lidem strukturované příležitosti, aby se mohli učit. Problémy jsou skutečným pokladem pro naučení se přemýšlet konáním. TPS se také někdy vysvětluje jako tzv. myslící výrobní systém (Thinking Production System).

3.5 Aplikace principů TPS

Na základě zkušeností s odstraňováním plýtvání a aplikací štíhlého myšlení při řízení výroby záhy pronikl tento přístup i do dalších oblastí společnosti Toyota – do vývoje, prodeje a administrativy. O správnosti této

cesty svědčí výsledky porovnání efektivity procesů Toyota s jejími hlavními konkurenty v automobilovém průmyslu:

- 4 x vyšší produktivita inženýrů ve vývoji v porovnání s americkými a evropskými výrobci,
- o 50 % rychlejší vývoj než konkurence (15 – 18 měsíců),
- i přesto zajištění nejvyšší kvality a spolehlivosti,
- jen 25 % pracovníků ve vývojovém projektu v porovnání s konkurencí,
- největší ziskovost prodeje.

3.6 Pojem přidané hodnoty a plýtvání

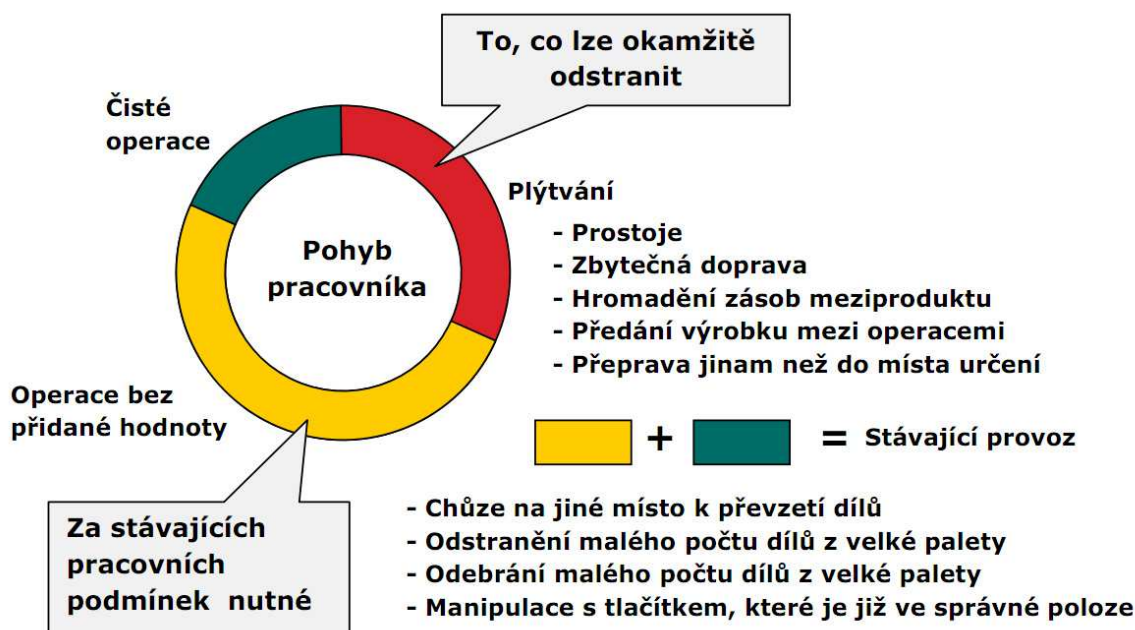
Pod pojmem přidaná hodnota rozumíme charakteristiku služby nebo produktu instituce, kterou zákazník požaduje nebo potřebuje a je ochoten za ní zaplatit (například včasná a správná fakturace, včasné zajištění potřebného vybavení, včasné zpracování mezd...)

Činnosti, které zajišťují, že produkt nebo služba plní tyto požadavky zákazníka, jsou přiřazovány do kategorie s pojmenováním **činnosti s přidanou hodnotou nebo čistá operace** (zaúčtování faktury, zadání požadavku do systému, kalkulace mezd...).

Všechny ostatní činnosti, které přidávají náklady ke službě nebo produktu, aniž by zvyšovaly jejich hodnotu, patří do kategorie **plýtvání**.

Poslední kategorií jsou činnosti, které nepřidávají hodnotu službě nebo produktu, ale jsou vyžadovány. Nemůžeme je jednoduše přestat provádět. Mohou to být prověrky, kontrolní systémy, které sledují dodržování postupů, příprava dokumentace, transport, nutná technologická časová prodleva výrobku či služby v procesu.

Užití kategorie "co nepřidává hodnotu, ale je vyžadováno" může pomoci předcházet sporům, kdy nikdo nechce být považován za toho, jehož činnost nepřináší hodnotu, např. účetní oddělení. Lidé, kteří platí za služby výzkumné společnosti, nepomýšlejí na to, že snad kupují i její interní účetnictví. Přesto v případě zániku instituce v důsledku špatného účetnictví nebude moci instituce poskytovat své služby.



Obrázek 7 Kategorie činností při odstraňování plýtvání

3.6.1 Naučit se vidět plýtvání

Pro správné nahlížení na plýtvání je třeba dívat se na proces očima zákazníka, rozlišovat, co přináší hodnotu a za co jsme ochotni platit, a zabývat se redukcí či eliminací toho, co zákazníkovi hodnotu nepřináší.

Při identifikaci plýtvání v administrativě je možno postupovat několika následujícími způsoby.

- Zaměření na objekt administrativních činností.
 - Prvotním předmětem pozornosti je objekt, tj. požadavek zákazníka jako konečný výsledek činností a procesů – jeho smysl a "tvar".
 - Je ověřováno, zda má objekt, tj. nabízená služba, vypracovaný dokument nebo závěrečná zpráva stále zákazníka – externího nebo interního v rámci organizace. V případě, že odpověď zní ne, nemá dále smysl na daném objektu pracovat, stejně jako optimalizovat s ním spojené procesy a pracoviště.
 - Další plýtvání mohou být ukryta v komplikovaném využívání objektu, vyplývajícím z jeho formátu a obsahu. Například s nástupem nových technologií může být závěrečná zpráva nebo faktura v papírové formě zdrojem plýtvání, pokud je zákazník schopen akceptovat elektronickou verzi. Nadbytečné nebo nejasné

informace, přeformátování, přepočítávání jednotek a měn jsou významným zdrojem vzniku ztrát v administrativních procesech.

- Zaměření na procesy, tj. sekvence a propojení činností, které vedou k vytvoření objektu, tj. hodnoty pro zákazníka.
 - Zaměření na plýtvání, která vznikají při činnostech provádějících vznik objektu, např. identifikace příčin chyb ve finálním objektu, dlouhé doby čekání nebo prodlevy mezi jednotlivými kroky (odsouhlasení požadavků, schvalování grantů, atd.), plýtvání vzniklé nestandardním nebo nelogickým prováděním činností, dvojí schvalování nebo duplicitní zadávání informací, využívání zastaralých či byrokratických postupů, nevhodné nastavení softwaru, přelévání dat mezi různými programy atd.
- Zaměření na prostředí, tj. pracoviště, kde probíhají činnosti.
 - Zaměření na identifikaci plýtvání v nejvyšším detailu tak, aby prostředí poskytovalo pracovníkům optimální prostředí pro vykonávání úkolů a činností bez plýtvání.
 - Na pracovištích je možné pozorovat různé druhy plýtvání, jako jsou například kanceláře ve vzdálených prostorách, nevhodně uspořádané kanceláře, hledání podkladů a dotazování na potřebné informace, neplnění termínů, případně nedostatečné vybavení kanceláří, způsobující prodlevy při zpracování procesů.

Při budování štíhlé instituce je doporučeno zohlednit všechny aspekty – objekt, proces i prostředí, i když je možné zvolit zaměření jen na jednotlivé prvky:

- analýza kvality poskytovaných služeb, tj. zaměření na objekt,
- identifikace neefektivity procesů a činností, což je hlavním předmětem této metodiky,
- odstraňování plýtvání lepší organizací práce na pracovištích, tj. zaměření na prostředí.

3.6.2 Příklady plýtvání v instituci

V následujícím textu je příklad detailního členění plýtvání v administrativních činnostech včetně konkrétních příkladů z vysokoškolského prostředí. Takto podrobný popis plýtvání je dobrou pomůckou při jeho hledání ve vlastních činnostech. Následující přístup členění plýtvání do čtyř hlavních kategorií (BALZER, William K., 2010):

1. plýtvání lidmi,

2. procesní plýtvání,
3. plýtvání informacemi,
4. plýtvání zdroji.

Plýtvání lidmi

Plýtváním lidmi se rozumí kategorie plýtvání, kdy instituce nejsou schopné plně využít znalosti, dovednosti a schopnosti svých zaměstnanců a pracovních skupin. V jeho rámci lze identifikovat pět základních typů.

- 1. Čekání** - nastane vždy, když je proces zastaven nebo zpomalen čekáním na lidi, informace, činnosti nebo zdroje.
 - Členové katedry čekají na údržbu, aby jim opravila přístroje v laboratořích pro jejich financovaný výzkum.
 - Studenti čekají ve frontách na zápis nebo na zaplacení univerzitních poplatků.
 - Zaměstnanci čekají na zahájení porady – nedodržování začátku a konce porad.
 - Čekání na informace z informačních systémů, které nejsou k dispozici stále nebo mají pomalou dobu odezvy atd.
- 2. Odchýlení se od cíle** - nastane, když cíle jsou nepřesné anebo plnění cílů je nesprávně zadáno.
 - Vytvoření nových cílů oddělení, které jsou v rozporu s celkovou celouniverzitní iniciativou.
- 3. Nesprávné zadání úkolů** - nastane, když jsou čas a úsilí vynaloženy na zbytečné nebo nevhodné úkoly.
 - Dokončení historicky požadovaných reportů, které jsou okamžitě založeny bez přezkumu nebo jiné aktivity.
 - Požadavek na vyplňování formulářů, které nakonec nejsou při rozhodnutí o udělení stipendia využívány.
 - Požadavek fakulty, aby studenti dokládali své životopisy několikrát a v různých formátech.
- 4. Plýtvání pohyby** - nastane, když vzniká zbytečný pohyb osob, strojů nebo materiálu, který nepřispívá k úspěšnému dokončení procesu.

- Zaměstnanci musí denně ujít velké vzdálenosti ke kopírkám, faxům atd.
- Studenti jsou nuceni navštívit více míst (kanceláří) k dokončení své žádosti nebo transakce.
- Studenti musí navštívit několik kanceláří pro autorizované podpisy kantorů, aby oficiálně zakončili výuku nebo kurz.

5. Nevhodné zpracování - nastane, když je práce prováděna méně efektivním způsobem, než by se dalo očekávat, a nejsou využity dostatečně nápady, talent, kreativita anebo fyzické schopnosti zaměstnanců.

- Omezení odpovědností a pravomocí vysoce kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců univerzity, kteří tak nemohou dokončit svou práci.
- Poskytování služeb, které jsou náchylné k chybám v důsledku nedostatečné přípravy externích vyučujících (školení, vzdělávání).
- Univerzitní pracovníci vytvářejí poznámky a zprávy "od nuly", aniž by se mohli spoléhat na zavedené šablony dostupné pro každého na síti ke zlepšení jejich efektivnosti.

Procesní plýtvání

K procesním plýtváním dochází v důsledku nedostatků v návrhu nebo implementaci procesů instituce. Lze identifikovat dvanáct specifických typů plýtvání v procesech.

1. Neúčinná kontrola procesu - nastane, když přímý dohled a monitorování výkonu selže a nemá udržitelný a dlouhodobý dopad na celkový pracovní výkon.

- Různá úroveň výkonu zaměstnanců v přítomnosti či absenci vedoucího pracovníka.
- Nejsou vytvořeny, diskutovány a sledovány konkrétní výkonnostní cíle zaměstnanců.
- Hodnocení služeb studenty není bráno v potaz.

2. Různorodost procesu - nastane, když jsou čas a úsilí vynaloženy na vyrovnaní nebo opravy nečekaných nahodilostí univerzitních procesů.

- Každá univerzita má jiný standard na závěrečné práce a státní zkoušky (vlastní šablony, časová omezení trvání zkoušky atd.).

3. Plýtvání vzniklé manipulací - vzniká, když je proces libovolně změněn bez plné znalosti navazujících akcí.

- Plánované omezení knihovny v nákupech časopisů a knih, nezávisle na novém schvalovacím procesu, který předpokládá investice do knihovního fondu.
- Snižování počtu nabídek vysokoškolských programů, které splňují obecné požadavky na vzdělávání, místo rozšiřování absolventských programů, které jsou žádány trhem práce.

4. Plýtvání zvolením nesprávné strategie - nastane, když jsou čas a úsilí investovány do činností, které naplňují krátkodobé cíle a potřeby.

- Harmonogram stavebních prací stanoven na úkor vyučování.
- Instalace nových podnikových systémů, které splňují informační potřeby vrcholové správy, namísto systémů podporujících studenty a učitele.

5. Nespolehlivé nastavení procesů - nastane, když jsou čas a úsilí vynakládány k nápravě nepředvídatelných výstupů daného procesu, které vznikají z neznámých příčin.

- Neinformovanost nového vedení oddělení, že musí objednat počítače pro nové členy fakulty 3 měsíce předem.
- Špatné kódování a nesprávná kategorizace příjmů a výdajů během přechodu na nový systém finančního řízení.

6. Plýtvání nedodržováním standardů - nastane, když jsou standardy ignorovány a je zapotřebí zdrojů pro kompenzaci a opravy procesů, které jsou dokončovány libovolným a nepředvídatelným způsobem.

- Nepoučení zaměstnanci nejsou schopni dodržovat administrativní standardy, např. pro interní poštu vysoké školy apod.
- Potřeba rozeslání informací o pořádané konferenci vícekrát, druhá zpráva obsahuje např. dodatečné informace o možnosti parkování, občerstvení apod.

7. Plýtvání způsobené dílčí optimalizací - nastane, když konkurenční nebo opakované procesy univerzity spotřebovávají zbytečně čas a energii na úkor výsledků procesu.

- Duplicitní hlášení o počítačovém problému - jak prostřednictvím on-line centra pro hlášení problémů, tak přímým telefonním hovorem na technickou podporu univerzity.
- Jednotlivé fakulty udržují své vlastní databáze absolventů, než aby vznikla jedna centralizovaná databáze.

8. Plýtvání vzniklé špatným plánováním - nastane, když je zapotřebí vynaložit čas a úsilí k vyrovnání špatně nebo nesprávně naplánované nebo koordinované činnosti.

- Jednotlivé fakulty stanoví vlastní cíle přijímacích řízení bez ohledu na jejich dopad na celkové univerzitní cíle přijímacího řízení.
- Zaměstnanci studijního oddělení si vyberou dovolenou během modernizace univerzitního registračního systému, u které by měli být přítomni.

9. Plýtvání při dodatečných činnostech (nepotřebných aktivitách) - nastane, když jsou čas a úsilí vkládány do neoficiálních procesů (stínových systémů), které jsou kopií nebo doplněním stanovených univerzitních procesů.

- Jednotlivá oddělení vysokých škol si vytváří jedinečné tabulky pro sledování rozpočtové rovnováhy, protože je obtížné získat tyto informace od finančního oddělení univerzity.
- Zaměstnanci pravidelně provádějí fyzické inventury skladových zásob v reakci na těžkopádný on-line systém řízení zásob.
- Učitelé zaznamenávají výsledky testů a seminárních prací jejich zvolenou metodou, protože nejsou schopni používat univerzitní software z domova.

10. Plýtvání při nerovnoměrném toku - nastane, když jsou potřebné další zdroje k vyrovnání se s nepravidelnými požadavky nebo výkyvy v plánech způsobené nahromaděnými úkoly v univerzitních procesech.

- Nadměrné využívání pracovníků během procesu nastěhování se studentů prvního ročníku, kdy není nastaven proces pro předvídání počtu studentů a dní, kdy se nastěhují.
- Zakoupení nadměrného množství nápojů a potravin pro univerzitní události v důsledku nepředvídatelného počtu zúčastněných.

11. Plýtvání v kontrolních procesech - nastane, když jednotlivé kroky procesu musejí být kontrolovány nebo jsou zdvojeny, protože není jisté, že daný proces proběhne správně hned napoprvé.

- Pravidelné osobní či elektronické monitorování zaměstnanců jejich nadřízeným.
- Několikanásobná korektura dokumentů před jejich schválením.

12. Plýtvání napravováním vzniklých chyb - nastane, když činnost nebo krok v procesu musí být opakován nebo znovu řešen, aby se opravila předchozí chyba.

- Vedení univerzity přehodnotí svá rozhodnutí, které nedávno schválilo, z důvodu neočekávaných následků nebo reakcí.
- Opětovné inzerování (marketing) dne otevřených dveří fakulty z důvodu chyb v obsahu.

Plýtvání informacemi

Plýtváním informacemi se rozumí kategorie plýtvání, které nastane, když dostupné informace jsou nedostatečné pro podporu univerzitních procesů.

1. Plýtvání z "překladu" informací - nastane, když je nutné data a formáty měnit v různých krocích daného procesu.

- Rozdílnost formátů hodnocení studenta v předmětu a výpisu známek na jednotlivých fakultách.
- Srovnávání údajů ohledně odměňování a benefitů získaných z různých institucí, které mají nastavena různá pravidla hodnocení, aniž by byl nastaven vhodný srovnávací systém.

2. Plýtvání z chybějící informace - nastane, když jsou další univerzitní zdroje potřebné k vyrovnaní nedostatku informací kritických pro daný proces.

- Přidělení finančních prostředků pro místní investiční zlepšení bez vytvoření aktuálního souhrnu ke zjištění potřeb.
- Investice do retenční iniciativy studentů bez důkladného pochopení klíčových cílů studentského rozhodování.

3. Plýtvání informacemi z důsledku ručního zpracování - nastane, když nejsou informace nebo materiály vhodně integrované napříč různými částmi procesu univerzity.

- Eliminace detailů o projektech investičního plánování, která znesnadňuje stanovení priorit a schválení vedením univerzity.
- Ruční vyhledávání informací v oddělených databázích pro udělování finanční podpory a stipendií studentům (databáze kvestora, databáze dosavadní finanční pomoci, registrace studentů apod.).

4. Plýtvání vzniklé nepodstatnými informacemi - nastane, když je proces přetížen zbytečnými informacemi, které nepřidávají žádnou hodnotu a výsledky vhodné pro rozhodování nebo tvorbu opatření.

- Vytváření podrobných týdenních zápisů a rozpočtových zpráv, které vyžadují značné úsilí pro sestavení, namísto nastavení jednoduché metriky pro shrnutí klíčových ukazatelů důležitých pro sledování výkonnosti procesů.

5. Plýtvání z nepřesných informací - nastane, když je třeba další čas a úsilí k opravení nebo zmírnění následků použití nesprávné informace v rámci procesu.

- Zaznamenání nepřesné informace, které má za následek nesprávnou fakturaci, kterou je zapotřebí opravit.

Plýtvání zdroji

Plýtvání zdroji nastává, pokud instituce není schopna své zdroje využívat co nejúčinnějším způsobem (lidé, zařízení a materiály).

1. Plýtvání způsobené nadprodukcí a zásobami - nastane, když uchováváme nadbytek zdrojů pro proces, když jsou kroky procesu dokončeny dříve, než mohou být použity v další části procesu, nebo výstup procesu překračuje potřebné množství.

- Likvidace dokumentů z předcházejících schůzí a přinášení nových duplicitně tištěných sad dokumentů na schůzku následující.
- 2. Plýtvání způsobené zbytečnou manipulací, cestováním** - nastane, když se materiály, informace a lidé přesunují na větší vzdálenosti nebo častěji, než je skutečně nutné.
 - Zaměstnanci musí překonávat několikrát denně velké vzdálenosti kvůli tisku, kopírování, faxování apod., způsobené centralizací kancelářského vybavení.
- 3. Plýtvání hmotným majetkem** – nastane, když je vybavení a infrastruktura instituce používána neefektivně.
 - Snižování příjmů z ubytování na kolejích způsobené rezervací několika pokojů pro náhodné potřeby vedení instituce.
- 4. Plýtvání způsobené přetěžováním lidí, vybavení a zařízení**
 - nastane, když nejsou dodržovány přirozené a bezpečné limity při používání vybavení a zařízení, ale také při neakceptování fyzických, psychických a emočních omezení zaměstnanců.
 - Pracovníci nedodržují pravidla bezpečnosti a zdraví při práci kvůli rychlému nebo méně nákladnému dokončení opravy.

3.7 Hlavní principy štíhlé administrativy

Každá instituce, která používá zásady štíhlosti, má svůj vlastní koncept sestavený ze souboru nástrojů, technik a metod, pomocí kterých buduje štíhlost svých procesů.

Cílem štíhlé instituce je vytvoření efektivně a stabilně fungujících procesů, které umožňují dosahovat vysoké produktivity, požadované kvality a maximálního výkonu administrativních procesů v čase.

Štíhlá organizace ve všech svých útvarech zohledňuje 5 hlavních principů:

- vymezení hodnoty pro zákazníka – měřeno spokojeností (např. cena, rychlost dodávky atd.),
- identifikace toku hodnot – cílem je odstranit aktivity, které nepřidávají zákazníkovi hodnotu,
- princip toku – cílem je zkrátit průběžnou dobu realizace služby (produktu), čímž se sníží vázané zásoby a lépe se využijí existující kapacity (lidských zdrojů, strojní, toku informací),

- princip tahu – umožňuje produkovat jen služby a produkty, pro které existuje poptávka ze strany zákazníka,
- snaha o perfekcionismus – využívá znalosti spolupracovníků pro zlepšení kvality interních procesů z hlediska dlouhodobé konkurenceschopnosti a pomocí neustálého zlepšování usilovat o dosažení excelence.

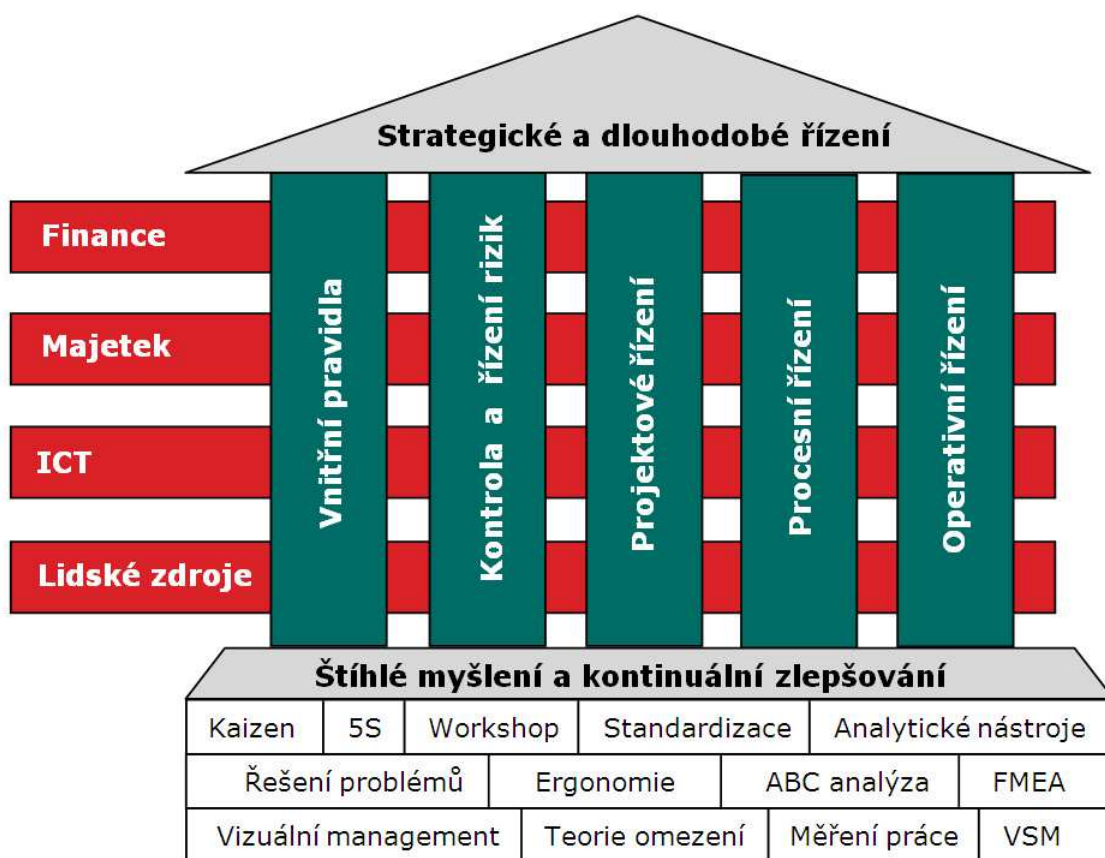
3.8 Dům štíhlé instituce

Další špatný den! Pomyslel si profesor cestou domů. Začalo to už na hlavní přednášce, kdy studenti neměli v posluchárně dostatek míst k sezení. Navíc na několika stolech se značně obtiskl zub času a jejich další použití bylo na zváženou. Několikrát už o tom mluvil s děkanem, ale stav se stále jen zhoršuje. V tomto horkém dnu by se vzduch v posluchárně dal krájet. Nefungovala klimatizace a přes otevřené dveře do chodby budovy byla přednáška průběžně rušena rozhovory procházejících kolem. Samotná přednáška byla opět zkouškou improvizace. Nefungoval projektor zavěšený na stropě. Takže poctivě připravená prezentace byla k ničemu! Vždy vnímal učení jako svoje poslání a měl ho moc rád. Dnes měl pocit, že už to není pravda. Navíc ta věc s neuhrazenými fakturami! Dvakrát denně ho urgují, že přípravy, které potřebuje pro ukončení několikaměsíční práce, mu nedodají z důvodu neuhrazených faktur. Po kolikáté už! Kdo ví, jestli zvládneme splnit cíle toho projektu. Takhle si život na vysoké škole nepředstavoval. Co s tím?

Uvedený příklad velice úzce souvisí s cílem budování "Domu štíhlé instituce". Poukazuje na důležitost vnímání organizace jako uceleného systému soukolí, které nemůže správně fungovat, pokud některé z jeho "ozubených kol" do systému nezapadají nebo jejich činnost není synchronizována. Platí zde to samé jako u soukolí hodinek, které ukazují správný čas, jen když jsou zajištěna všechna správná nastavení a podmínky.

Dům štíhlé instituce v základních rysech schematicky zobrazuje jednotlivé prvky systému při zavádění principů štíhlé kultury v organizaci:

- strategické a dlouhodobé řízení,
- pilíře řízení,
- zdroje organizace,
- základní principy – štíhlé myšlení a odstraňování plýtvání.



Obrázek 8 Dům štíhlé instituce

3.8.1 Strategické a dlouhodobé řízení

Strategické a dlouhodobé řízení představuje směřování organizace v dlouhodobém a střednědobém horizontu. Vrcholový management vytváří a předkládá jasné sdělení o svých záměrech všem, kterých se strategie týká – tedy nejen zaměstnancům, ale i zákazníkům a externím partnerům. Realizace jednotlivých cílů je pak plánovaná souběžně na více úrovních – od vrcholového vedení, přes střední úroveň až na jednotlivce. Důležité je zajištění, aby každé oddělení a každý jednotlivec měl přehled o uložených úkolech a očekávaných termínech, které mu byly vyhrazeny pro jejich splnění. Samotná realizace probíhá prostřednictvím některého z pilířů řízení nebo jejich kombinace a účinného propojení disponibilních zdrojů. Zvýšení účinnosti a efektivnosti celého procesu realizace je podporováno účinným využíváním základních principů a implementací nástrojů štíhlého myšlení.

3.8.2 Pilíře řízení

Pilíře řízení představují metody řízení organizace, její zdroje a procesy. Metody řízení tak ovlivňují zásadním způsobem plánování, organizování a způsob výkonu dalších manažerských funkcí. Jde o kritické prvky budování Domu štíhlé instituce. Jejich síla a účinnost je přímo úměrná s mírou znalostí a schopností jejich využívání vedoucími pracovníky.

Vnitřní pravidla

Nastavení vnitřních pravidel a jejich dodržování je podstatným předpokladem zajištění efektivního fungování organizace. Problémem, kterému musí mnohé organizace čelit, není totiž nedostatek využívání zdravého rozumu při rozhodování, ale to, že je využíván nesystematicky. I když je rozhodnutí provedeno zdánlivě na stejném principu – pomocí zdravého rozumu, získáváme velmi rozdílné vyhodnocení téže situace na základě osobních či profesních zkušeností a schopností pracovníka. Tyto rozdíly pak vedou k významné variantnosti průběhu procesů, a tím i k různým výsledkům v kvalitě i nákladech. Vnitřní pravidla – tj. standardizace postupů, které jsou optimální z hlediska bezpečnosti, kvality pro zákazníka a nákladů, jsou klíčovým faktorem zvyšování produktivity a efektivity. Pokud jsou standardy řádně zavedeny a dodržovány bez jakýchkoliv abnormalit, celá organizace je stabilní a pod kontrolou. K tomu je následně třeba zavedení systému pro pravidelné vyhodnocování dalších příležitostí pro zvýšení úrovně standardů a zvyšování jejich efektivity.

Procesní řízení

Procesní řízení je jednou ze základních funkcí při řízení organizace, která staví do popředí toky činností jdoucí napříč organizací, tedy procesy. Předpokladem efektivního procesního řízení jsou správně identifikované, nastavené a zmapované všechny procesy pokrývající rozhodovací, administrativní a podpůrnou oblast. U všech existujících procesů jsou popsány dílčí činnosti a jsou určeny provázanosti a logické vazby mezi těmito činnostmi. U každého procesu jsou konkretizovány jeho vstupy a dále je definována požadovaná podoba výstupů určených pro zákazníky, jimiž jsou pracovníci instituce, studenti a jiné subjekty. Řízení procesů úzce souvisí s jejich optimalizací, protože je zaměřeno na jejich správné nastavení v určité oblasti nebo celé organizaci. Podobně jako je tomu u vnitřních pravidel, efektivita procesů by měla být pravidelně přehodnocována a měla by poskytovat další příležitosti pro jejich zlepšování.

Projektové řízení

Projektové řízení je nejúčinnějším nástrojem, jak dosáhnout stanoveného cíle s vymezenými prostředky a v limitovaném čase. Na rozdíl od procesního řízení není předem znám postup, jak cíle dosáhnout. Naopak je velmi přesně specifikován cíl, kterého musí být dosaženo. Řízení projektu zahrnuje standardní činnosti, jejichž znalost a uplatnění zajišťuje účinnost využívání tohoto nástroje ve prospěch organizace:

1. řízení návazností projektu – vytváření plánu a řízení projektu včetně kontroly integrace změn a uzavření projektu,
2. definice projektového úkolu a jeho rozsahu – plánování a definice rozsahu, struktury práce a ověření a kontrola rozsahu,
3. řízení termínů – definování a seřazení aktivit, stanovení jejich vzájemných návazností a odhad doby jejich trvání, odhady čerpání zdrojů a kontrola časového plánu,
4. řízení nákladů – plánování, odhadování, rozpočtování a kontrola nákladů,
5. řízení jakosti – stanovení pravidel, cílů a odpovědností k tomu, aby projekt splnil požadavky, pro které byl ustaven,
6. řízení lidských zdrojů – plánování lidských zdrojů, zajištění a vytvoření projektového týmu,
7. řízení komunikace – plánování komunikace (určení způsobu a četnosti předávání informací zainteresovaným osobám), distribuce informací, reportování vývoje (stav projektu, rychlost postupu a předpovědi) a jednání se zainteresovanými osobami.

Kontrola a řízení rizik

Kontrola a řízení rizik je pilíř, který se zaměřuje na analýzu a snížení rizika pomocí interních auditů a kontroly s cílem eliminovat existující nebo odhalit budoucí faktory zvyšující riziko.

Jde o soustavnou a opakující se sadu navzájem provázaných činností, jejichž cílem je:

- identifikovat a definovat míru rizika,
- omezit pravděpodobnost jejich výskytu nebo snížit jejich dopad,
- zamezit vzniku problémů a vyhnout se krizovému řízení.

Tyto činnosti se provádějí na základě plánu interních auditů, jejichž výsledky jsou komunikovány. Na eliminaci identifikovaných rizik existuje akční plán s popisem činností, odpovědnou osobou a termínem realizace. Je definován vlastník tohoto akčního plánu.

Operativní řízení

Cílem operativního řízení je řídit každodenní činnosti tak, aby bylo dosaženo naplánovaných krátkodobých cílů s efektivním využitím zdrojů. Hlavním zdrojem a cestou toku informací napříč institucí jsou prvky interní a externí komunikace. Efektivita operativního řízení je závislá na průběžném toku dílčích informací s možností okamžitých zásahů do řízení organizace.

Doba rozhodování je krátká, proto je potřeba nastavit systém zajištění aktuálních a relevantních informací.

3.8.3 Zdroje instituce

Zdroje jsou základní vstupy do procesů organizace. V našem pojetí, tedy z hlediska řízení efektivnosti (produktivity) jejich použití, vnímáme tyto základní vstupy:

- finance,
- majetek,
- ICT (Information and Communication Technology),
- lidské zdroje.

3.8.4 Základní principy

Základní principy jsou vybudovány získáním porozumění principům štihlého myšlení a přijetím potřeby neustálého zlepšování všemi zaměstnanci. Právě oni jsou zákazníkem i tvůrcem Domu štihlé instituce. Proto jedním ze základních předpokladů úspěchu je schopnost vytvářet vhodné podmínky pro učení se: sdílení, přijímání a využívání nových přístupů a řešení v rámci celé organizace. Tento proces je podpořen sadou osvědčených metod, které našly výrazné uplatnění v administrativních procesech a vedly ke zvýšení jejich efektivity. Každá z uvedených metod vznikla jako reakce na existující plýtvání v organizaci. Proto je důležité její správné pochopení a následné zavedení v konkrétních podmínkách, které může vyžadovat různou míru její modifikace.

Je však třeba zdůraznit, že ve štíhlém myšlení nejde jen o zavedení metod, ale o celkový koncept strategického i každodenního rozhodování na základě hledání hodnoty pro zákazníka a identifikace těch činností, které tyto hodnoty vytváří. Je to přístup postavený na zdravém rozumu a nízkých nákladech. Tím dochází k neustálému zdokonalování systému bez významných investic. Klíčovým faktorem pevných základů celého systému je zapojení a podpora vedoucích pracovníků při překonávání různých překážek a jejich odhodlání nepodléhat pokušení přijímat kompromisy.

Metoda	Popis metody	Příklad plýtvání
Operativní standardy	Jasně definovaná pravidla, jak provádět činnosti nejlepším známým postupem se zajištěním bezpečnosti, požadované kvality a plánovaných nákladů. Dodržování těchto pravidel je zajištěno operativním řízením, jsou dohodnuty ukazatele výkonnosti, které jsou monitorovány.	<ul style="list-style-type: none"> • pracovník neví, jak má být daná činnost provedena • zbytečně detailní / nedostatečné informace v dokumentaci • neefektivní porady z důvodu nepřipravenosti / neúčasti pracovníků
5S	Pomocí 5S jsou vybudovány základy pro dosažení disciplíny při řízení pracoviště. Vše má své místo a je správně uloženo a připraveno k použití.	<ul style="list-style-type: none"> • hledání pomůcek, informací, formulářů... • zasílání informací na neaktuální adresy • hledání informace v nepřehledných adresářích
Vizuální řízení	Řízení pracoviště je podporováno různými vizuálními prostředky (informační tabule, obrazovky, grafy...), pomocí kterých je snadné rozpoznat standard, případnou odchylku od standardu a efektivně přijímat rozhodnutí.	<ul style="list-style-type: none"> • komplikované zjišťování důležitých informací pro přijetí rozhodnutí • nejasná pravidla • pozdní nebo žádné rozpoznání, že cíle nejsou plněny, nedostatek času pro konstruktivní řešení
Ergonomie	Pracovní ergonomie je způsobování práce a pracoviště potřebám a možnostem pracovníků za účelem dosa-	<ul style="list-style-type: none"> • chyby při zpracování z důvodu únavy pracovníka způsobeného nevhodným pracovním prostředím • ztráty kapacit na pracovišti (ne-

	žení efektivity práce.	moc apod.)
Kvalifikační matice	Nástroj pro zaznamenání požadovaných kvalifikací potřebných pro správnou funkci oddělení a míry aktuálního / plánovaného stavu plnění jednotlivými členy. Kvalifikační matice je zrcadlem toho, co se pracovník již naučil, a toho, co se ještě musí naučit.	<ul style="list-style-type: none"> chyby vzniklé prováděním činností nekompetentním pracovníkem, špatná rozhodnutí při zajišťování zástupu v případě dovolených a nemoci nerovnoměrný / neřízený rozvoj kvalifikace uvnitř týmu
Štíhlý layout	Štíhlé uspořádání pracoviště umožňuje efektivní propojení mezi procesy, odstranění překážek komunikace mezi navazujícími činnostmi, které mohou efektivně spolupracovat.	<ul style="list-style-type: none"> nepřehledný tok dokumentů (ztracení dokumentů) zbytečná chůze při kopírování / tisku dokumentů
Matice rolí	Nástroj, který zajišťuje definování rolí – odpovědnosti funkcí / pracovníků v procesu nebo na pracovišti.	<ul style="list-style-type: none"> zbytečné prodlevy mezi činnostmi z důvodu nejasností, kdo má v dané činnosti pokračovat, provést rozhodnutí... zadávání úkolů nekompetentním pracovníkům
Měření práce	Nástroj pro zjištění potřebného času pro provádění činností, do kterých se promítá čas, který pracovník s průměrnou úrovní dovedností a úsilí vynaloží na splnění pracovního úkolu na racionálně uspořádaném pracovišti. Tento čas umožňuje efektivní plánování počtu pracovníků, jejich odpovědnosti a kvalifikace, aby bylo zajištěno plnění cílů oddělení.	<ul style="list-style-type: none"> prodlevy a chyby ve zpracování dokumentace z důvodů přetížení pracovníků čekání pracovníka z důvodu nevyrovnaného pracovního vytížení neplnění cílů z důvodu neefektivního plánování kapacit (slibování nemožného...)

Tabulka 3 Přehled metod úspěšně aplikovaných v administrativních procesech

Podrobněji jsou některé z metod popsány v kapitole 9 Vybrané nástroje zlepšování.

3.9 Příklady ze zahraničních institucí

Štíhlá administrativa je v současné době na mnoha zahraničních institucích již samozřejmostí. Nutnost zavést změny v interních procesech pocítily již dávno a nyní již jen dále zdokonalují své procesní systémy. Výhodou pro české vysokoškolské a výzkumné prostředí, které je v tomto směru zatím na začátku, je fakt, že existuje mnoho případových studií a příkladů dobré i špatné praxe, a je tedy mnoho zdrojů k inspiraci a poučení.

Přestože si zahraniční instituce konkurují, jsou ve sdílení těchto zkušeností velmi otevřené. Lze tedy získat data o všech fázích zavádění principů štíhlé administrativy – od počáteční motivace přes podmínky zahájení implementace až po udržování zavedených systémů. Výhodou čerpání takových zkušeností je také skutečnost, že metodologie, kterou univerzity aplikují, je přizpůsobena procesům ve vzdělávacích a výzkumných institucích. Zároveň lze ze zkušeností vysledovat podobnosti a společné prvky, které jsou důkazem toho, že zavádění konceptu štíhlé instituce má svá pravidla a zákonitosti. V následujících příkladech naleznete inspiraci a přesnější představu o přínosech tohoto konceptu.

University of Central Oklahoma

V roce 2002 čelila University of Central Oklahoma 15% škrtům ve svém rozpočtu ze strany státu, a to i přes stálé zvyšování nutných nákladů. Nedalo se očekávat, že se státní financování zlepší, a zároveň nebylo možné navýšit školné, které už tak pro studenty tvořilo 50% nákladů na studium. Zároveň bylo stále více zřejmé, že zastaralé a nefunkční administrativní procesy přispívaly k nespokojenosti zaměstnanců a nízké produktivitě. Bylo nutné najít způsob, jak významně zvýšit produktivitu a zlepšit morálku zaměstnanců. Řešením se stalo zavedení konceptu štíhlé instituce.

Hlavní pozornost byla věnována identifikaci a eliminaci plýtvání v interních procesech. Metodologie štíhlého myšlení byla zavedena v rámci celé administrativy univerzity prostřednictvím realizace projektů a tréninku zaměstnanců. Trénink navíc podpořil přijetí změn z jejich strany, efektivnější procesy i větší spokojenost. A přestože byly všechny

aktivity původně zaměřeny jen na administrativu, postupně se rozšířily i na další součásti školy.

University of St. Andrews

Aktivity vedoucí k zavedení a udržení štíhlého systému probíhají na University of St. Andrews již od roku 2006. V instituci má tuto oblast na starosti stálý projektový tým, jehož cílem je eliminace aktivit, které nepřidávají procesům hodnotu. Stanovil si tři základní cíle:

- změnu firemní kultury – zaměření na neustálé zlepšování,
- efektivnost – všechny procesy, které se realizují, naplňují určité a skutečné potřeby,
- efektivitu – maximalizace užitku ze všech zdrojů.

Díky jejich dosahování se mohou akademici více věnovat svým klíčovým činnostem, tedy výuce a výzkumu.

Důvody zavádění štíhlých principů na univerzitě byly obvyklé: finanční tlak, sílící konkurence a fakt, že i ostatní univerzity v regionu šly touto cestou a zaváděly programy zaměřené na optimalizaci procesů. Do projektu byli zahrnuti téměř všichni administrativní zaměstnanci, ve větší míře především ti, kteří se věnují financím, majetku, registru studentů a knihovně. Od začátku projektu univerzita ušetřila mnoho finančních prostředků a času, ale co více zdůrazňuje jako pozitivní efekt změn, je možnost více se soustředit na potřeby zákazníka a vytvářet přidanou hodnotu.

Cardiff University

Další univerzitou, která dokázala, že koncept štíhlé instituce funguje ve vysokoškolském prostředí, je Cardiff University. Již od roku 1994 fungovalo na univerzitě pro podniky výzkumné centrum zaměřené na štíhlý management, ale až po několika letech univerzitu napadlo aplikovat poznatky na svou vlastní organizaci. Důvody, které k tomu vedení univerzity vedly, jsou podobné jako na jiných školách, tedy zvyšující se komerční a konkurenční tlak, kterému škola těžko čelila. Její byrokratická struktura nebyla schopna pohotově reagovat na potřeby a zájmy zákazníků, interní procesy byly těžkopádné a neprůhledné.

Dostatečné uvědomění si těchto nedostatků ze strany vedení umožnilo schválení plánu, pilotních projektů, vyčlenění rozpočtu a vznik týmu zaměřeného na aplikaci štíhlých principů. Cílem bylo stát se tzv. Lean University a k tomuto cíli byla definována tato cesta:

- redukovat administrativní režijní náklady,
- uvolnit finance na investice do výzkumu, lepšího vybavení,
- zlepšit efektivnost procesů a tím zvýšit výkonovou kapacitu univerzity, aniž by náklady dále rostly,
- zavést firemní kulturu "vše je možné".

Další příklady jsou uvedeny v závěrečné kapitole 12 Případové studie.

4 POSTUP ZAVEDENÍ ŠTÍHLÉ INSTITUCE

4.1 Celková nebo částečná změna

Implementace principů štíhlé instituce může probíhat dvěma rozdílnými přístupy:

- **celkovou změnou** instituce ve štíhlou organizaci,
- **částečnou změnou** v závislosti na prioritách a aktuálně řešených tématech organizace.

Cesta **celkové změny** organizace je komplexním přístupem k transformaci tradičního řízení instituce v instituci štíhlou na základě dlouhodobé strategie změny organizace. Výhody tohoto přístupu jsou:

- jasný dlouhodobý záměr,
- komplexní změna kultury organizace,
- efektivnější využití lidí – jejich energie potřebné ke změnám,
- společný postup všech částí organizace,
- velký přínos pro celou organizaci.

Rizika přístupu jsou:

- složitější řízení projektu,
- větší nároky na klíčové pracovníky v počáteční fázi.

Tento model je vhodný pro ty, kteří jsou přesvědčeni o nutnosti vytvářet efektivně fungující organizace, pro ty, kteří vidí nutnost pracovat na své konkurenceschopnosti a kteří se snaží budovat dlouhodobou strategii své organizace.

Částečná změna je naproti tomu reakce na jednotlivé problémy v organizaci, které se momentálně jeví jako hlavní a je potřeba je urychleně řešit. Je to vhodné řešení ve chvíli, kdy nemáme potřebu transformovat celek, ale pouze jeho část.

Výhody částečné změny jsou:

- menší organizační náročnost,
- rychlý efekt.

Rizika přístupu jsou:

- neporozumění celému kontextu,
- odpor v ostatních částech organizace při změně v jedné části,
- rychlý, ale celkově menší efekt na výkon organizace,
- nemožnost zajistit globální posun v konkurenceschopnosti.

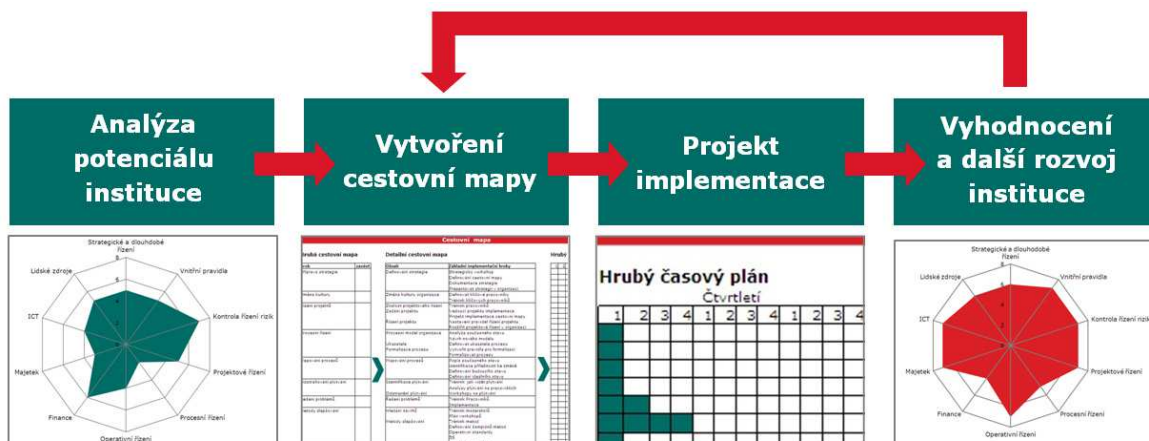
Tento model je vhodný pro úvodní seznámení se s metodami štihlé organizace prostřednictvím pilotního projektu a vytvoření si určité představy o způsobu její implementace a jejich skutečných přínosech.

Výběr toho, zda se pustíme do celkové reorganizace instituce, či jen do jejích jednotlivých částí, záleží na mnoha okolnostech. Především na tom, zda vůbec vnímáme potřebu celkové transformace instituce nebo zda je pro nás stávající stav vyhovující a potřebujeme pouze změnit některé oblasti. Dalším faktorem při rozhodování je podpora klíčových osob v organizaci. Při celkové změně je nutné zajistit potřebnou podporu u ostatních spolupracovníků. Neméně důležitá je současná ekonomická situace instituce. V prostředí, kde je vytvářen tlak na úspory, je implementace štihlé instituce jedním z hlavních nástrojů, jak dlouhodobě přežít a nadále mít dostatek financí na rozvoj.

4.2 Základní model změny

Základní model změny je použitelný pro celkovou i částečnou změnu a je rozdělen do čtyř fází:

1. analýza potenciálů instituce,
2. vytvoření cestovní mapy,
3. projekt implementace,
4. vyhodnocení a další rozvoj.



Obrázek 9 Základní model procesu změny

4.2.1 Analýza potenciálu instituce

Na začátku jakékoliv změny je třeba si odpovědět na některé základní otázky. Potřebujeme vůbec něco měnit? Jak rozsáhlá má být změna? Jak

hluboká má být změna? Co je potřeba změnit? Kde jsou naše slabé a silné stránky? Jak na tom jsme ve srovnání s okolím? Na tyto a případně další otázky je potřeba odpovědět hned na začátku a všechny odpovědi musí vycházet z dobré znalosti současného stavu. Vhodným nástrojem k popisu současného stavu je audit štíhlé instituce, který je podrobněji popsán v kapitole 5.3 Audit štíhlé instituce. Hlavním výstupem auditu je popis současného stavu instituce a definované oblasti s potenciálem ke zlepšení.

4.2.2 Vytvoření cestovní mapy

Na základě výsledků analýzy je potřeba připravit tzv. cestovní mapu. V cestovní mapě jsou definovány oblasti, které jsme se rozhodli posunout na vyšší úroveň efektivity. Zároveň cestovní mapa nabízí doporučený postup, jak tato zlepšení realizovat. Podrobnější postup sestavení cestovní mapy je k dispozici dále v této kapitole.

4.2.3 Projekt implementace

Realizace zvolené cestovní mapy je následně řízena striktně podle pravidel projektového řízení (viz kapitola 6 Projektové řízení). Využití projektového řízení značně zvyšuje pravděpodobnost úspěšné implementace zvolené cesty. Praxe ukazuje, že důsledné řízení projektu je klíčové nejen z pohledu úspěšného dosažení zvolených cílů, ale zároveň šetří naši energii a předchází případné frustraci z nekonečného procesu zavádění změn. Problémem obvykle bývá dlouhá doba zavedení, nejasná očekávání a následné zklamání, neřízené náklady projektu atd. Součástí této fáze je vypracování zadávacího dokumentu, definování týmu a vedoucího projektu, harmonogram, akční plán, komunikační kalendář a další dokumenty. Následně je řízen a kontrolován průběh projektu a v závěru dojde k uzavření projektu a jeho prezentaci v rámci organizace.

4.2.4 Vyhodnocení a další rozvoj instituce

V této fázi jde v první řadě o zhodnocení toho, zda došlo k nějaké skutečné změně a posunu vůči původnímu stavu. K tomu může posloužit opakované hodnocení pomocí auditu štíhlé instituce. Na základě výsledků této analýzy jsou dvě možnosti, jak se zachovat. Propadnout uspokojení z dosažených výsledků a zanechat dalšího zlepšování nebo se pustit do dalších změn a roztočit kolo neustálého zlepšování. Zkušenosti z praxe ukazují, že organizace, které neukotví proces neustálého zlep-

šování jako jeden z pilířů své existence, se velice brzy posunou na okraj daného odvětví a dříve nebo později se dostanou do potíží.

Opakování celého procesu změny, tedy nového definování příležitostí, vytvoření další cestovní mapy, její realizace při využití pravidel projektového řízení a nakonec opětovné vyhodnocení je potřeba nastavit jako nikdy nekončící proces, který by se měl postupně stát součástí celé organizace.

V rámci tohoto kroku je žádoucí vybudovat vnitřní systém tak, aby umožnil udržet dobyté pozice a aktivoval další posun kupředu. Podrobnější informace k této problematice naleznete v kapitole 11 Rozvoj metodiky.

4.3 Cestovní mapa – základní pravidla

Cestovní mapa závisí na současném stavu instituce zmapovaném pomocí auditu štihlé instituce a na rozhodnutí, zda půjde o komplexní nebo dílčí implementaci.

Jednotlivé kroky cestovní mapy lze přeskočit, pokud je nevnímáme jako prioritní. Nicméně vzhledem k tomu, že mapa má svou vnitřní logiku, je potřeba dát si pozor, abychom tím neohrozili implementaci celé změny.

Vnitřní logika mapy vychází z toho, že existuje optimální postup, jak realizovat změnu v organizaci. Pokud některý z kroků vynecháme, dostáváme se do rizika, že nedosáhneme toho, co jsme očekávali, že nás to bude stát mnoho energie, že změny nebudou trvalé a udržitelné a že se dostaneme do slepých uliček.

Cestovní mapa je sestavena tak, aby nás navedla k efektivní transformaci. Toho dosáhneme, pokud do našeho plánu zahrneme následující aktivity:

1. zajištění podpory a vhodného prostředí pro změnu,
2. formulace dlouhodobého záměru a strategie,
3. zajištění efektivního řízení změny – projektové řízení,
4. volba kritických procesů a jejich parametrů,
5. rozhodování se na základě detailních analýz – hledání kořenové příčiny problémů,
6. efektivní řešení odhalených problémů,
7. použití vhodné metody k odstranění plýtvání,
8. zajištění efektivního operativního řízení,
9. zajištění dlouhodobé udržitelnosti rozvoje.

Při sestavování cestovní mapy je důležité zabývat se nejen tím, abychom měli pokryta pokud možno všechna témata, ale abychom uvažovali také nad pořadím, ve kterém se je rozhodneme implementovat. Například pokud chceme úspěšně zvládnout změnu našich podpůrných procesů, je dobré se pustit nejen do jejich mapování, ale začít tím, že si připravíme vhodné podhoubí, definujeme si dlouhodobější plán v této oblasti. Změnu se snažíme řídit podle vyzkoušených pravidel projektového řízení. A následně se snažíme nejen navrhnout nový proces, ale také zajistit dodržování změn a jeho další zlepšování, což souvisí minimálně s adekvátním operativním řízením a eventuálně získáváním zpětné vazby pomocí zavedeného systému procesních auditů. Jednotlivé kroky je pak doporučeno zahrnout do svého plánu. Samozřejmě pokud je instituce v některých oblastech silná, není potřeba danou položku do své cestovní mapy implementovat.

4.4 Popis kroků cestovní mapy

Cestovní mapa je rozdělena do několika oblastí, ve kterých je možno organizaci rozvíjet. Zároveň jde o následné kroky při implementaci principů štíhlé organizace. V následujícím textu jsou stručně vysvětleny jednotlivé oblasti, které jsou podrobněji popsány v dalších kapitolách publikace.

Hrubá cestovní mapa

Krok	zavést
Příprava strategie	
Změna kultury	
Řízení projektů	
Procesní řízení	
Mapování procesů	
Odstraňování plýtvání	
Řešení problémů	
Metody zlepšování	
Operativní řízení	
Udržení a další rozvoj	



Detailní cestovní mapa

Obsah	Základní implementační kroky
Definování strategie	Strategický workshop Definice cestovní mapy Dokumentace strategie Prezentace strategie v organizaci
Změna kultury organizace	Definice klíčových pracovníků Trénink klíčových pracovníků
Znalost projektového řízení Zadání projektu Řízení projektu	Trénink pracovníků Vedoucí projektu implementace Projekt implementace cestovní mapy Nastavení pravidel řízení projektu Rozšíření projektového řízení v organizaci
Procesní model organizace Ukazatele Formalizace procesu	Analýza současného stavu Návrh nového modelu Definice ukazatele procesu Vytvoření pravidel pro formalizaci Formalizace procesů
Mapování procesů	Popis současného stavu Identifikace příležitostí ke změně Definice budoucího stavu Definice ideálního stavu
Identifikace plýtvání Odstranění plýtvání	Trénink identifikace plýtvání Analýzy plýtvání na pracovištích Workshopy na plýtvání
Řešení problémů	Trénink pracovníků Implementace
Hledání návrhů Metody zlepšování	Trénink moderátorů Plán workshopů Trénink metod Definice šampionů metod Operativní standardy 5S Vizuální pracoviště Štíhlý layout Ergonomie Kvalifikační matice Matice rolí Měření práce
Operativní řízení	Vytvoření pravidel Zavedení pravidel
Udržení změny Kontinuální zlepšování	Trénink Zavedení auditů Rozvoj vedení

Obrázek 10 Cestovní mapa

4.4.1 Příprava strategie

Žádná organizace nemůže efektivně a úspěšně existovat bez dlouhodobého plánu rozvoje. Dlouhodobost a jasný směr zajišťují instituci stabilní

prostředí a soustředění sil na společnou věc. Všichni pracovníci rozumějí tomu, kam organizace směřuje, a to ovlivňuje jejich rozvojové nebo operativní aktivity.

Cílem tohoto kroku je vytvořit dlouhodobou strategii rozvoje instituce v jednotlivých oblastech její působnosti a zároveň s tím vytvořit strategii implementace principů štíhlé instituce.

4.4.2 Změna kultury

Každá změna s sebou nese velké nároky především na lidi, kterých se týká. Pokud budeme realizovat změnu, aniž bychom se na to důkladně připravili, je velká pravděpodobnost, že bude neúspěšná nebo že bude dlouho trvat a její implementace bude strastiplná. Velká část problémů při implementaci je způsobena nepřipraveností organizace. Přirozená kultura instituce je udržet stávající stav. Většina lidí obvykle nevidí potřebu změny, nerozumí, proč je potřeba něco měnit, když všechno dle nich dobře a hlavně dlouho funguje. Proto musíme pečlivě promyslet úvodní kroky, které nám pomohou připravit vhodné prostředí a přesvědčit lidi o nutnosti a účelnosti změny. Je nutno změnit kulturu organizace tak, aby dávala změnám zelenou, podporovala je nebo alespoň nekladla odpor.

4.4.3 Řízení projektů

Pokud už víme, kam směřujeme, a máme definovanou strategii, existuje obvykle mnoho cest, jak změnu zrealizovat a jak ji řídit. Jeden z osvědčených nástrojů toho, jak dosáhnout co nejefektivněji cíle, je projektové řízení. Projektové řízení používá jasně definovaná pravidla, při jejichž dodržování značně zvyšujeme pravděpodobnost, že budeme úspěšní. Úspěšní v pojetí projektového řízení znamená, že správně stanovíme cíle, že je zrealizujeme včas dle plánu a s očekávanými náklady. Projektové řízení je důležitým nástrojem pro řízení změn v organizaci a mělo by být její standardní součástí. Podrobněji je popsáno v kapitole 6 Projektové řízení.

4.4.4 Procesní řízení

V tomto kroku je potřeba soustředit se na definování procesního modelu organizace, tedy hlavních, vedlejších a řídicích procesů. Tím získáme jasný směr našich dalších detailních analýz. Zároveň je potřeba stanovit ukazatele, které nám umožní zhodnotit proces v jeho současné podobě

a srovnat s jeho podobou v budoucnosti. To umožní posoudit, zda došlo ke zlepšení, či nikoliv.

4.4.5 Mapování procesů

Mapování procesů nám umožní detailní vhled do našich procesů. Ukáže nám, jak procesy fungují ve skutečnosti, což bývá obvykle překvapivě odlišné od toho, jak si myslíme, že probíhají, případně od toho, jak jsou formalizované v předpisech a směrnících. Mapování procesů se snaží odpovědět na otázku, jak efektivně jsou naše procesy nastaveny a k jakému plýtvání v nich dochází. Cílem je vytvořit efektivní proces s jednoduchým řízením a bez zbytečných činností, složité struktury rozdělení zodpovědností, dlouhé průběžné doby atd. V rámci mapování procesů se vytváří mapy, které jsou projekcí budoucího stavu a jsou podkladem pro další zlepšování. Mapování procesů je jedním ze základních nástrojů racionalizace instituce. Podrobněji je popsáno v kapitole 7 Mapování procesů.

4.4.6 Odstraňování plýtvání

Plýtvání a jeho odstraňování je základní myšlenkou celé štíhlé administrativy. Plýtvání je chápáno jako zbytečně vynaložené náklady, které neslouží k uspokojení potřeb zákazníka. Naučit se vidět plýtvání je základem pro správnou implementaci štíhlých principů. Odstraňování plýtvání lze aplikovat jak při procesním pohledu na organizaci, tak i jednotlivě, při studování konkrétních činností pracovníků. Hlavním cílem tohoto kroku je pochopit, že v organizaci je obvykle velký potenciál pro změnu a že to, co na první pohled vypadá jako dobře fungující činnost, je ve skutečnosti spousta zbytečné práce. Čím více lidí je vtaženo do hledání plýtvání, tím rychleji a snadněji probíhá změna ve štíhlou instituci. Předpokladem tedy je, že lidé znají plýtvání, jsou schopni ho identifikovat a ještě rozumí tomu, proč je třeba ho odstraňovat.

4.4.7 Řešení problémů

Řešit problémy, respektive odstraňovat plýtvání, nemusí být tak snadné, jak to na první pohled vypadá. Obvyklá cesta je: nalezení problému, určení jeho předpokládané příčiny a nápravná akce. Často je však výsledkem neustálé opakování problému. To je způsobeno částečně:

- špatnou definicí toho, co je skutečně problémem,
- chybně stanovenou kořenovou příčinou,
- nedůsledným prováděním nápravných opatření,

- neověřováním toho, zda skutečně došlo k nápravě původního stavu.

Řešení problémů je potřeba chápat jako standardizovaný proces, který má svá pravidla, a ve chvíli, kdy je porušen, lze očekávat nestandardní výstup. To znamená neúplné vyřešení problému. Soustředit pozornost na zavedení strukturovaného procesu řešení problémů je základem úspěšně realizovaných změn v organizaci.

4.4.8 Metody zlepšování

Štíhlá administrativa nabízí spoustu zajímavých metod, které lze použít k analýzám a odstraňování plýtvání. Metody se vzájemně doplňují a při celkové implementaci principů štíhlé instituce by měly být postupně použity všechny. Důležité je ale upozornit, že metody lze používat jen v návaznosti na řešení nějakého problému organizace. Zavádět metodu jen pro metodu samu většinou vede k neúspěchu. Například zavádět metodu 5S, aniž je vnímáno, že ji zavádíme především proto, aby bylo eliminováno plýtvání například při hledání, je ztráta času. Některé metody zlepšování jsou podrobně popsány v kapitole 9 Vybrané nástroje zlepšování.

4.4.9 Operativní řízení

Jak již bylo dříve uvedeno, operativní řízení pomáhá vytvořit prostředí vhodné k efektivnímu řízení organizace na denní bázi. Základní myšlenka spočívá v tom, že dlouhodobých cílů je možno dosáhnout pouze správným plněním svých denních úkolů. V rámci tohoto kroku je potřeba vytvořit jednoduchou organizaci řízení tak, aby bylo možné efektivně a rychle reagovat na vznikající problémy, aby v rámci operativy byla řešena klíčová témata a abychom neplýtvali energií a našli si čas na rozvojové záležitosti prioritní pro budoucnost. Operativní řízení podporuje efektivní implementaci změn a jejich rozvoj. Operativní řízení je podrobněji popsáno v kapitole 10 Operativní řízení - nástroj udržování a zlepšování.

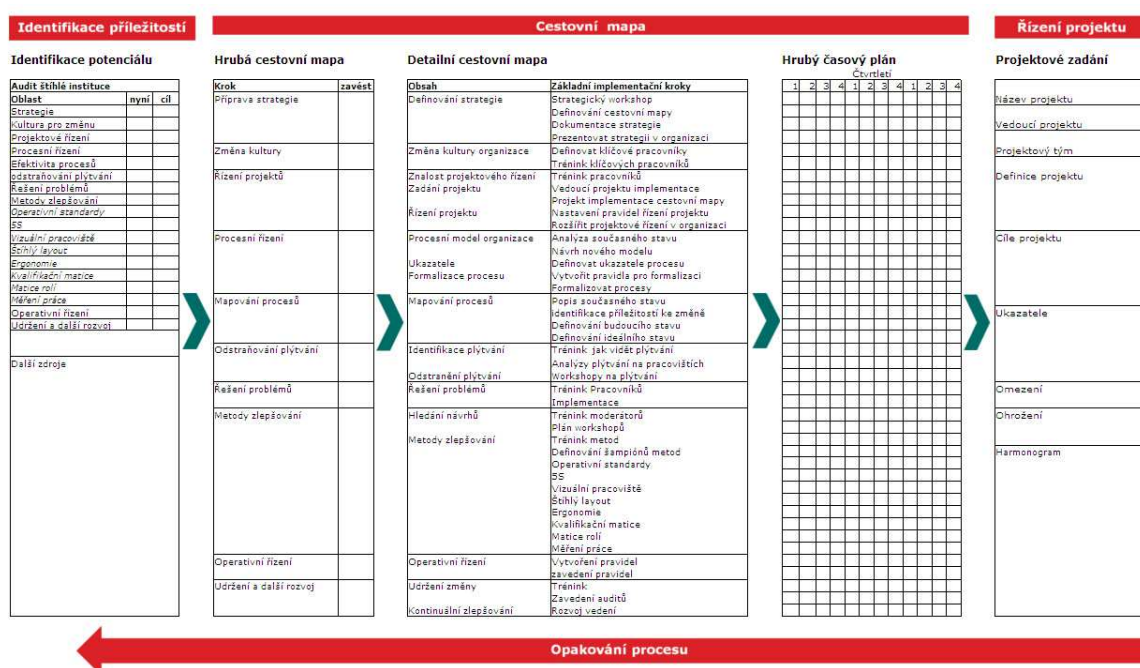
4.5 Schéma cestovní mapy

Obecné schéma cestovní mapy uživateli usnadňuje vytvoření vlastní cestovní mapy. Lze ho použít pouze jako návod nebo jako pevně definovanou strukturu v tištěné nebo elektronické podobě. Schéma je nutno procházet zleva doprava. Je rozděleno do tří základních částí, viz obrá-

zek níže. Je potřeba upozornit, že schéma je vytvořeno jako prostředek podpory při sestavování vlastní cesty implementace štihlé instituce. Ne-
ní možné ani nutné ho přijímat jako jedinou možnost postupu. Schéma
je vytvořeno pro lepší pochopení procesu tvorby cestovní mapy, jako
prostředek usnadňující moderaci. V žádném případě není jeho ambicí
detailně popsat všechny možnosti při realizaci štihlé instituce.

Tři základní části schématu jsou:

1. identifikace příležitostí,
2. cestovní mapa,
3. řízení projektu.



Obrázek 11 Schéma cestovní mapy

4.5.1 Identifikace příležitostí

První část identifikace příležitostí navrhuje k tomu, aby byly shromážděny podklady, které nám pomohou definovat příležitosti k rozvoji organizace. Jako základ v tomto kroku chápeme výsledky auditu štihlé instituce, eventuálně další možné podněty, jako jsou nezávislé procesní audity, interní audity atd. V rámci tohoto kroku je potřeba stanovit oblasti, ve kterých se organizace hodlá rozvíjet. Při použití auditu štihlé instituce lze formulovat příležitosti k rozvoji jako cílové hodnoty například za dva roky.

4.5.2 Cestovní mapa

Část cestovní mapa je rozdělena do tří stupňů:

1. hrubá cestovní mapa,
2. detailní cestovní mapa,
3. hrubý časový plán.

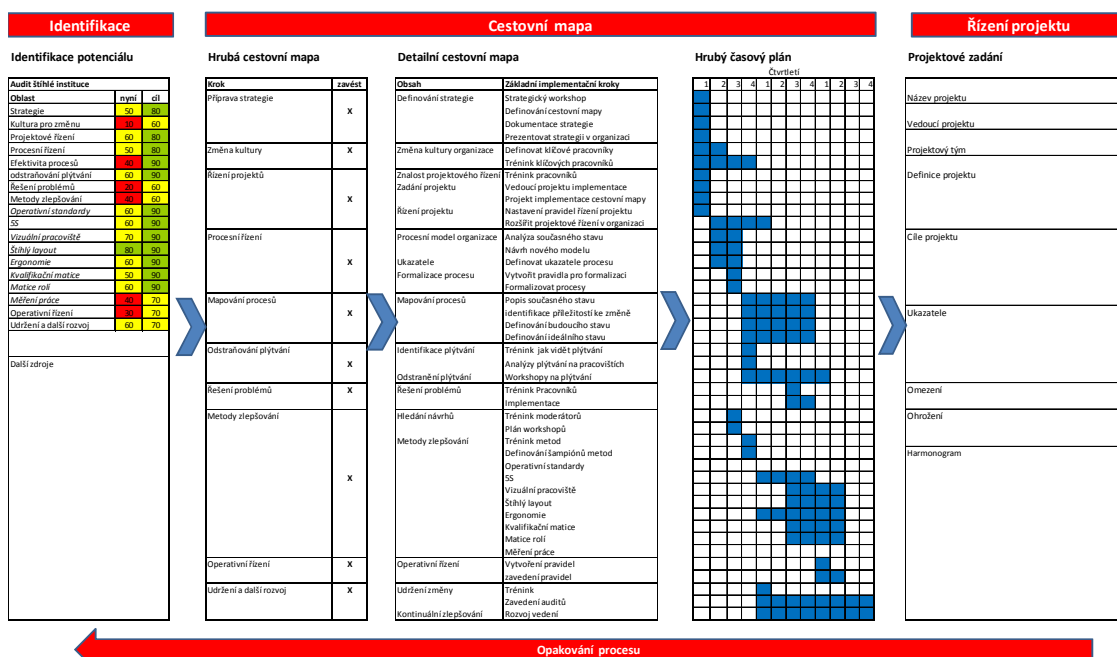
Hrubá cestovní mapa je vytvořena jako reakce na definované příležitosti. Důležité je stanovit si časový rámec, ve kterém se hodláme pohybovat, tedy v jakém časovém horizontu chceme mapu sestavit. Výsledkem této části je stanovení hlavních kroků, ve kterých hodlá organizace postupovat při realizaci programu štihlé instituce.

Detailní cestovní mapa dále rozpadá jednotlivé kroky do většího detailu. Tabulku, která je uvedena jako příklad, je nutné brát pouze jako návodnou pomůcku, nikoliv jako definitivní a všezahrnující postup. Je potřeba, aby každá organizace rozšířila jednotlivé části o vlastní další detailnější kroky.

Hrubý časový plán je vytvořen k definování základní představy o postupu zavádění jednotlivých kroků a je potřebný k uvědomění si našich kapacit a k realistickému náhledu na celou implementaci štihlé instituce.

4.5.3 Řízení projektu

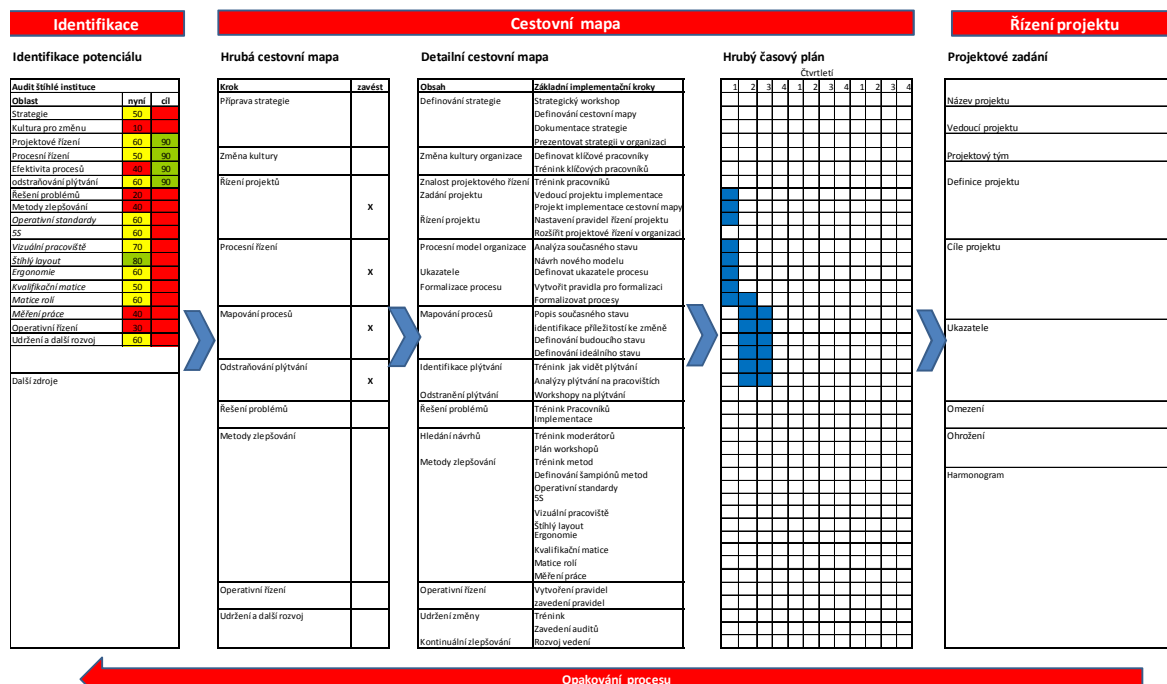
Část řízení projektu demonstruje nutnost definovat projekt k realizaci zvolené cesty. Teprve v projektové části je vytvořen detailní plán včetně zodpovědností. V této části jsou zodpovězeny otázky, jakým způsobem budou jednotlivé kroky realizovány. Obecně lze říci, že je dobré jít cestou realizace pilotů na jednotlivých odděleních a po získání zkušenosti a vyladění problémů přistoupit k rozšíření na další oblasti.



Obrázek 12 Příklad návrhu cestovní mapy pro celkovou změnu

4.5.4 Cestovní mapa pro dílčí změnu

Cestovní mapu lze v základu použít nejen pro definování celkové přeměny organizace na šitlou instituci, ale i k nastavení cesty pro jednotlivé oblasti.



V dalších kapitolách jsou rozebrány jednotlivé části cestovní mapy do většího detailu, tak aby bylo možné získat konkrétní představu o nezbytných krocích při implementaci štihlé instituce. Přesto nejlepší školou zůstává praktická zkušenost s implementací.

5 PŘÍPRAVA NA ŠTÍHLOU INSTITUCI

Cílem tohoto kroku je vytvořit vhodné prostředí pro úspěšný start procesu zlepšování. Důkladná příprava je polovinou úspěchu celé implementace. Bez porozumění a spolupráce klíčových lidí vyplýváme mnoho zbytečné energie a ohrozíme úspěch celého projektu. Proto je důležité uvědomit si základní faktory úspěchu, definovat jasnou vizi, popsat naši současnou situaci. Téma v této kapitole jsou součástí metodiky cestovní mapy definované v kapitole 4 Postup zavedení štíhlé instituce.

5.1 Změna kultury

Snahy o zásadní změny v některých organizacích výrazně pomohly stát se konkurenceschopnými a jiným připravit se na budoucnost. V mnoha případech však došlo jen k minimálním zlepšením, které provázely katastrofické dopady, včetně vyplývaných zdrojů a frustrovaných zaměstnanců. Tyto dopady jsou provázeny chybami, z nichž nejčastější jsou následující.

- Přílišné sebeuspokojení a arogance

Často se stává, že lidé se vrhnou do procesu změn, aniž by předem přesvědčili své spolupracovníky a zaměstnance o jejich naléhavosti. Tato chyba vede k tomu, že vedení je spokojeno samo se sebou, a transformační snahy nikdy nedosáhnou stanovených cílů. Bez vědomí naléhavosti lidé nevyvinou žádnou snahu navíc, budou se bránit iniciativám shora a budou hájit svůj status quo.

- Neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici, která by změny prosazovala

V případě, že není vytvořena dostatečně silná koalice, která by se postavila do čela změn, dříve nebo později se stane, že iniciativu začnou podkopávat protichůdné síly. V zákulisním boji mezi osamělým šéfem nebo slabou koalici na jedné straně a tradicí, krátkodobými osobními zájmy a podobně na straně druhé téměř vždy vyhraje druhá varianta. Za takových podmínek není možné vyvolat potřebné změny v chování nebo je snaha o reengineering zmařena formou pasivního odporu ze strany zaměstnanců a manažerů.

- Podcenění síly vize

Vize hraje klíčovou roli v celém procesu změn. Žádný z dále popsanych kroků úspěšné transformace není důležitější než smysluplná vize. Bez

příslušné vize se může celý proces rozdělit do řady zmatených, vzájemně si odporujících a časově náročných projektů, které nikam nevedou nebo se ubírají špatným směrem.

- Nedostatečná komunikace vize

Kromě podcenění samotné vize vzniká i chyba v její komunikaci. Neefektivní komunikace může vypadat následovně: skupina vypracuje smysluplnou vizi, ale k informování zaměstnanců využije jen minimální zlomek interních komunikačních možností. Členové této skupiny jsou pak překvapeni, že zaměstnanci nerozumí novému přístupu. V dalším případě určená osoba stráví spoustu času na prezentacích pro skupinu zaměstnanců, ale většina manažerů mlčí. V tomto případě je komunikaci věnován větší prostor, i přesto je tento objem stále nedostačující. V posledním případě je kladen mnohem větší důraz na interní komunikační kanály, ale někteří významní jedinci se stále chovají způsobem, který nové vizi neodpovídá. Výsledkem je nedůvěra zaměstnanců k novým myšlenkám a nárůst cynismu. Je potřeba si uvědomit, že komunikace neprobíhá jenom slovy, ale i činy. Právě činy jsou nejsilnější formou komunikace.

- Dovolení překážkám, aby zablokovaly novou vizi

Nové postupy často končí neúspěchem, pokud se zaměstnanci cítí obklopeni mnoha překážkami. Překážkou může být organizační struktura, zaměstnanci nemají rozhodovací pravomoc nebo mzdové a hodnotící systémy mohou nutit lidi k volbě mezi novou vizí a svými osobními zájmy. Fatální problém vzniká, pokud se nadřízení nechtějí přizpůsobit změnám a mají požadavky, které se s novým procesem neslučují.

- Neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství

Drobné úspěchy mají význam v tom, že celé změně dodávají věrohodnost a potřebnou dynamiku. Většina lidí nebude ochotna pokračovat ve změně trvající několik měsíců nebo let, pokud neuvidí, že dosavadní postup přináší očekávané výsledky. Bez krátkodobých výsledků se většina zaměstnanců vzdá nebo dá najevo svůj odpor.

- Příliš časně vyhlášení vítězství

První úspěchy poskytnou procesu změny dostatečné impulsy, ale je nutné pokračovat dál. Jakýkoli náznak, že práce je hotova, bývá obvykle obrovskou chybou. V několika případech se stalo, že vítězství bylo

vyhlášeno ve chvíli, kdy byl dokončen první zásadní projekt, i když neexistovaly žádné důkazy o tom, že byly splněny stanovené cíle nebo že zaměstnanci akceptovali nové přístupy. V průběhu několika let se pak užitečné přístupy začaly vytrácet.

- Zanedbání pevného zakotvení změn ve firemní kultuře

Změna se stane trvalou v momentě, kdy se nové formy chování zakotví do sociálních norem a sdílených hodnot. Pro zakotvení nových přístupů do firemní kultury je důležité vědomé úsilí ukazovat lidem, jak určité chování a postoj napomohly zlepšení výkonu. Pokud vedení firmy dopustí, aby si lidé sami domýšleli spojovací články, mohou si vytvořit nesprávná spojení. Pro zakořenění změn je také nebytné, aby si i noví manažeři osvojili nové přístupy.

Každá z výše popsaných chyb může vést k následkům, jako je například nesprávná implementace nových strategií, snižování počtu zaměstnanců, které nevede ke snižování nákladů, příliš dlouhý a příliš drahý reengineering. V případě, že si je organizace vědoma možnosti vzniku těchto chyb a připraví se na ně, může se jim vyhnout nebo je alespoň minimalizovat.

Změna a síly, které podporují změnu

V dnešní době vytváří globální ekonomika více rizik (silnější konkurence, větší rychlost), ale i více příležitostí (větší trhy, méně překážek). Na druhé straně je globalizace stupňována řadou ekonomických a sociálních vlivů:

- rozvoj technologií (rychlejší a lepší komunikace, doprava, více informačních sítí umožňujících globální propojení lidí),
- mezinárodní a ekonomická integrace (méně celních opatření, propojení měn prostřednictvím pohyblivých měnových kurzů, více globálních kapitálových toků),
- vyspělost trhů v rozvinutých zemích (pomalejší domácí růst, agresivnější vývozci),
- pád komunistických a socialistických režimů (více zemí propojeno s kapitalistickým systémem, rozsáhlejší privatizace).

Globalizace nutí organizace, aby posilovaly své konkurenční postavení a aby se vyhnuly rizikům a těžily z příležitostí. Společnosti, které přišly na to, jak skvěle jim mohou nové strategie, akvizice a restrukturalizace posloužit, minimalizovaly chyby popsané v předchozí kapitole a násled-

ně se jim podařilo zabránit bankrotu nebo zvětšit náskok před svými konkurenty.

Analýza úspěšných případů odhaluje dva poznatky: za první – úspěšná změna je obvykle spojena s několikastupňovým procesem, který generuje dostatek sil a motivace, potřebných k překonávání všech zdrojů lhostejnosti. Za druhé – implementace změny je komplexní záležitostí, která se jako proces rozdělí do následujících kroků:

- vyvolání nutnosti změny,
- sestavení koalice prosazující změny,
- sdílení a komunikace vize,
- zapojení širokého rozsahu pracovníků,
- umožnění rychlých a malých vítězství,
- podpora úsilí k dalším změnám,
- zavedení nových přístupů v organizaci.

Každý krok v procesu se týká chyb, které podkopávají transformační úsilí. První tři kroky procesu změny pomáhají rozmrazit stanovený status quo. Další tři fáze zavádějí mnoho nových postupů. Poslední fáze zavádí změny do firemní kultury a pomáhá jejich trvalému prosazení. Přeskočení pouhého jediného kroku nebo příliš rychlý postup vpřed bez zabezpečení solidní základny vede téměř vždy ke vzniku problémů.

Dalším faktorem úspěchu zavedení změny je řízení a vedení organizace. Řízení je soubor procesů, které zajišťují hladký chod složitého systému, tvořeného lidmi a technologiemi. Nejdůležitějšími aspekty řízení jsou plánování, tvorba rozpočtů, organizování, výběr pracovníků, kontrola a řešení problémů. Vedení je soubor procesů, které organizace vytvářejí nebo je uzpůsobují podstatně změněným podmínkám. Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jméno budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.

Bez schopného řízení se transformační proces může vymknout kontrole. Jedině vedení může prorazit všechny zdroje organizační ochablosti. Jedině vedení může motivovat k akcím nezbytným pro jakoukoli podstatnou změnu chování. Jedině vedení může zajistit přetrvání změn jejich zakotvením do firemní kultury.

5.1.1 Vyvolání nutnosti změny

První krok v transformačním procesu je o nutnosti spatřit a pocítit problém a vyvolat u pracovníků pocit nutnosti změny. Vždy bude ze strany

mnoha lidí nezbytná spolupráce, velká iniciativa a ochota podstoupit určité oběti. Snahou je strhnout ostatní ke spolupráci a překonat jejich nechuť ke změně.

Nastartování změny většinou brzdí různé typy reakcí. Jedním typem reakcí je arogance a přílišné sebeuspokojení. Toto chování může být typické pro vedení společnosti, kterému je navržena nějaká změna. Pocit sebeuspokojení posilují následující zdroje, které společným působením udržují vědomí naléhavosti na velmi nízké úrovni:

- není viditelná kritická situace, nehrozí bankrot, nikdo nevyhrožuje propouštěním,
- příliš mnoho viditelných zdrojů (například draze zařízené zasedací místnosti),
- nízká výkonnostní kritéria,
- organizační struktura zaměřuje pozornost zaměstnanců na nízké operativní cíle,
- interní hodnotící systémy jsou postaveny na špatných ukazatelích výkonnosti,
- nedostatek zpětné vazby z externích zdrojů,
- firemní kultura zaujatá proti poslům špatných zpráv,
- lidská přirozenost se svou tendencí nepřijímat žádné námitky,
- příliš optimistická prohlášení od nejvyšších představitelů společnosti.

K tomu, aby si lidé v organizaci uvědomili naléhavost, musí odstranit výše jmenované zdroje přehnaného sebeuspokojení nebo alespoň omezit jejich působení. To obvykle vyžaduje řadu různých opatření:

- vytvořit krizi (například finanční ztráta),
- omezit prvky blahobytu (například zrušit luxusní večeře vedení),
- stanovit vysoká kritéria výkonnosti,
- zajistit, aby za celkové obchodní výsledky byl odpovědný širší okruh lidí,
- informovat větší počet zaměstnanců o míře spokojenosti zákazníků a o finančních výsledcích, především o těch, které prokazují zaostávání za konkurencí,
- přijímat zpětnou vazbu od nespokojených zákazníků,
- využití konzultantů k prosazení otevřenějších debat k rozebírání objektivnějších údajů na poradách managementu,
- nedopustit přehnaně optimistická sdělení od vedení společnosti,

- bombardovat zaměstnance informacemi o budoucích příležitostech a o skvělých výhodách, které plynou z jejich využití.

Cílem prvního kroku je tedy změnit myšlení lidí a posílit tak pocit změny. Pokud se tento krok přeskochí nebo podcení, hrozí, že celý proces nebude úspěšný.

5.1.2 Sestavení koalice prosazující změny

Pokud je první krok úspěšně zvládnut, nastupuje druhý krok v podobě sestavení koalice prosazující změny. Realizace zásadních změn je natolik obtížná, že k udržení postupu je zapotřebí spousta sil. Žádný jedinec nedokáže sám o sobě vytvořit správnou vizi, přesvědčit o ní velké množství lidí, odstranit všechny překážky, vytvářet krátkodobá vítězství, vést a řídit desítky transformačních projektů a zakotvit nové přístupy do firemní kultury.

Tým, který vede proces změny, musí tvořit klíčoví pracovníci sdílející jednoznačný cíl, kteří mají kromě vhodných dovedností a schopností i dostatečnou důvěru u ostatních. Počet členů této koalice závisí na velikosti společnosti. V menších podnicích může koalici tvořit dva až šest členů, ve větších podnicích může být v týmu až padesát lidí.

Úspěšná a efektivní koalice má následující znaky.

- Dostatečné pravomoci – tým by měl být sestaven z dostatečného počtu klíčových lidí, především z řad liniových manažerů.
- Zkušenosti – v týmu by měly být zastoupeny vědomosti a zkušenosti, které vyžaduje daný projekt.
- Důvěryhodnost – členové týmu musí mít důvěru u ostatních zaměstnanců, jejich rozhodnutí pak budou brát ostatní zaměstnanci vážně.
- Vůdcovství – skupina by měla mít dostatečný počet vůdců, aby byla schopna usměrňovat celý proces změn.

Obzvláště důležitý je poslední bod týkající se vůdcovství. Koalice, která je tvořena z dobrých manažerů a slabých vůdců nedokáže dobře realizovat transformační proces. Manažerské úsilí povede k tvorbě plánů, ne vize. Proto je třeba, aby koalici tvořili lidé jak s manažerskými, tak i vůdčími schopnostmi a obojí musí tvořit sehraný tým. Manažerské dovednosti udržují kontrolu nad celým procesem, zatímco vůdčí schopnosti podněcují změny.

Při vybírání lidí do týmu se doporučuje vyhnout se jednotlivcům, kteří nejsou týmoví hráči a nejsou ochotni spolupracovat v rámci skupiny. Tito lidé mohou tým rozložit zevnitř.

Pro dobře fungující koalici je nezbytná důvěra v týmu a společný cíl. Pokud si členové týmu navzájem nedůvěřují, nebudou schopni vytvořit vizi a strategii. Pokud ale ukážete členům týmu to, co situace vyžaduje, a poskytnete jim určitý vzor, vztah důvěry se začne budovat. Podobný účinek bude mít vzbuzení a projevení emocí nebo nové aktivity v rámci týmu, které nesouvisí přímo s výkonem dané práce (například neformální setkání).

5.1.3 Sdílení a komunikace vize

Pokud je tým sestaven ze správných lidí a vládne v něm týmový duch a důvěra, je schopen definovat a sdílet vizi. Vize představuje smysluplný a přitažlivý obraz budoucnosti s komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit. V transformačním procesu má vize tři základní funkce: slouží k vyjasnění zaměření změny, motivuje lidi k jednání a pomáhá koordinovat jednání různých lidí.

Vize nemusí být složitá. Naopak, může být velmi jednoduchá a přizemní, protože v úspěšných transformačních projektech je pouze jedním prvkem v rozsáhlejšímu systému, který dále zahrnuje strategie, plány a rozpočty. Na druhou stranu je to prvek velmi důležitý. Vize nám ukazuje cílový stav, ke kterému nás všechny strategie a plány mají dovést. Pokud není vytvořena vize, tvorba strategií může být velmi problematická a vytváření plánů a rozpočtů se může stát bezmyšlenkovitým cvičením vycházejícím z loňských dat a bude upravovat čísla podle potřeby. Přesvědčivá vize může získat srdce všech spolupracovníků a motivovat je k podílení se na velké změně.

Pokud má být vize účinná, musí minimálně obsahovat následující znaky.

- Obraznost – vize musí popisovat, jak bude vypadat činnost nebo organizace v budoucnosti, často velmi vzdálené.
- Adresnost – shrnuje soubor příležitostí, které jsou v zájmu většiny lidí, jichž se situace týká: zákazníků, akcionářů, zaměstnanců.
- Uskutečnitelnost – účinná vize musí být proveditelná, nesmí slibovat modré z nebe.
- Jednoznačnost – vize musí být dostatečně jasná, aby podporovala konkrétní akce.

- Flexibilní – musí být dostatečně otevřená, aby jednotlivcům zbýval prostor na osobní iniciativu a reakce na změny prostředí.
- Srozumitelnost – vize musí být jasná, dobře komunikovatelná, vysvětlitelná během několika minut.

Tvorba vize může být velmi obtížná. Z toho důvodu je potřeba si dát dobrý pozor na to, aby nebyla předčasně ukončena.

Kromě správného vytvoření vize je minimálně stejně důležitá její komunikace. Vize by se měla šířit tak, aby každý člověk ve firmě o ní věděl, porozuměl jejímu obsahu a podporoval ji. Snahou je získat co nejvíce lidí na svou stranu. Bohužel tento krok velmi často selhává. Hlavním důvodem bývá nedostatečná srozumitelnost vize, kdy lidé nerozumí, o čem se to vlastně mluví. Pokud komunikace změny selhává, je na vině podcenění tvorby vize – vize nebyla stanovena dostatečně jasně a výstižně. Pokud je vize mlhavá, nejasná a nesrozumitelná pro většinu, pak se těžko může šířit přesvědčivě.

Pokud se členové týmu snaží lidem „jen říci“, co změna bude obnášet, bohužel mnohdy neuspějí. Komunikace není jen o přenosu dat, ale také o pomoci překonání úzkosti, porozumění, pochopení nespokojenosti a podpora víry v danou vizi. Pokud má být komunikace vize dostatečně efektivní, musí obsahovat následující prvky.

- Jednoduchost – je nutné vyhnout se odborné terminologii a žargonům, mohou totiž vést k nepochopení, nejasnostem a odcizení. Komunikace je nejúčinnější, když je přímá, jednoduchá a je v ní určitý prvek elegance.
- Metafory, analogie a příklady – dobře zvolená slova mohou zprávu dostat do povědomí navzdory skutečnosti, že musí soupeřit o pozornost se stovkami dalších sdělení.
- Různé komunikační prostředky – pokud na člověka útočí stejná zpráva z několika různých stran, je mnohem větší šance, že si ji zaměstnanci zapamatují. Komunikačními kanály mohou být: e-mail, firemní časopis, hromadná setkání s vedením, týmové porady, nástěnky atd.
- Opakování – myšlenka utkví v paměti jen tehdy, pokud je několikrát opakována. V dnešní době jsou lidé zahlceni mnoha různými informacemi a každé sdělení soupeří se stovkami dalších.
- Být příkladem – pokud se důležité lidi chovají v rozporu s vizí, rozproudí se řada dotazů zpochybňujících důvěryhodnost a opravdovost celého projektu. Cynické komentáře budou narůstat, lidé

se nenechají strhnout na stranu procesu změny. Nic nepodryje komunikaci vize více než chování důležitých lidí v rozporu s touto vizí. Pokud ovšem půjdou slova a činy spolu v jednom, je daleko větší šance, že celá kultura procesu změny bude účinná.

- Vysvětlování zjevných nesouladů – rozporná prohlášení nebo situace, které nejsou okamžitě objasněny, podřývají důvěryhodnost celé komunikace.
- Vedení komunikace obousměrně – efektivní komunikace musí být založena na obousměrné komunikaci. Z jednosměrné komunikace se může stát nepříliš fungující proces, ve kterém jsou ignorovány zpětné vazby, a může být vyvolán u zaměstnanců pocit, že nejsou důležití.

V této fázi je třeba si uvědomit, že pokud lidé nepřijmou vizi, nepodaří se uskutečnit následující dva kroky: zapojení širokého rozsahu pracovníků a vytváření malých vítězství.

5.1.4 Zapojení širokého rozsahu pracovníků

Pokud má být celý projekt změny úspěšný, potom je nutné myslet na to, že v průběhu této fáze bude nutné odstraňovat překážky, které se postaví lidem do cesty. Ty se objeví ihned poté, jakmile lidi přesvědčíme a nadchneme pro vizi změny. Typické pro tento krok jsou pojmy jako posilování pravomocí nebo podpora jednání širokého množství lidí tím, že se odstraní co nejvíce překážek bránících realizaci transformační vize.

Mezi nejčastější překážky, které je nutné překonávat, patří následující.

- Struktura – pokud je struktura v rozporu s vizí, brání tak potřebným aktivitám a znesnadňuje jednání. Příkladem může být společnost, jejíž vize založená na poskytnutí větších pravomocí zaměstnancům v přední linii narazila na strukturu s příliš mnoha úrovněmi. Na střední úrovni bylo soustředěno velmi mnoho rozhodovacích pravomocí. Návrhy zaměstnanců jsou tak přezkoumávány a zpochybňovány mnoha nadřízenými, což vede k tomu, že většina zaměstnanců je demotivovaná a vrátí se k zavedeným praktikám. Z uvedeného příkladu lze usoudit, že pokud se strukturální bariéry nepodaří včas odstranit, existuje riziko, že zaměstnanci budou marnými pokusy natolik zklamáni, že zahořknou vůči celému transformačnímu úsilí.

- Nedostatek zkušeností – transformační proces jistě znesnadní fakt, že se vedení dostatečně nezamyslí nad tím, jaké nové dovednosti, chování a postoje budou pro uskutečnění zásadních změn nezbytné. Následně pak nezajistí správný druh školení, které by pomohlo nové dovednosti, postoje a chování získat. Na druhé straně společnost, která ví přesně, co je potřeba, narazí na překážku ceny za potřebné školení. V mnoha případech však dobře připravený vzdělávací projekt může dosáhnout výraznějších výsledků s vynaložením polovičních nákladů než by stál klasický systém školení.
- Systémy ztěžující jednání – další, velmi častou překážkou žádoucího jednání, je formální uspořádání – systém. Často se jedná o systémy hodnocení a odměňování. V těchto systémech se často vyskytují byrokratické překážky ve vizi změny. Změna se např. „musí“ povést za každou cenu, jinak systém vyhodnotí naši snahu jako velmi špatnou. Systém nám tedy může, ale nemusí pomoci.
- Problematictí nadřízení – velmi častou překážkou bývají právě členové vedení, mnohdy to bývá přímý nadřízený. Mohou to být jemné náznaky budoucího neúspěchu, až po pesimistická vyjádření vedoucích shazující snahu svých podřízených. V tomto koku je podstatné na nic nečekat a vypořádat se s manažery, kteří podrývají potřebné změny.

Organizace, ve které existuje odpovídající struktura, školení, systémy a jsou zde manažeři jednající podle vize, může uvolnit ohromné zdroje energie. Může mobilizovat stovky lidí, kteří pomáhají vést a vytvářet potřebné změny a zlepšit výkonnost organizace.

5.1.5 Umožnění rychlých a malých vítězství

Pokud chceme, aby projekt změny byl úspěšný, je nutností ukázat v relativně krátké době drobné úspěchy. Tato drobná vítězství by měla podpořit víru v úspěch celého projektu a dodat energii těm, kteří se cítí v procesu změny již vyčerpaní. Bez těchto malých drobných úspěchů se může celý transformační proces dostat do slepé uličky.

V této fázi procesu potřebují lidé jasně viditelné a jednoznačné výsledky. Nic, co se dá zpochybnit nebo čeho bylo dosaženo jen tak tak. Správné malé vítězství je charakterizováno následujícími znaky.

- Je viditelné. Zaměstnanci mohou na vlastní oči vidět, zda jde o skutečný výsledek nebo je to jenom nějaký trik.

- Je jednoznačné. Nelze jej zpochybnit.
- Je vidět jasná souvislost s procesem změn.

V malých podnicích se doporučuje dosáhnout prvních malých vítězství v průběhu prvního půl roku. Ve velkých organizacích jsou první vítězství vyžadována do osmnácti měsíců.

Malé a rychlé úspěchy mají zásadní význam především pro lidi, kteří se na projektu změny podílejí. Je nutné vidět významné a zřetelné výsledky a díky nim se motivovat do dalších etap změny. Tyto rychlé úspěchy plní následující základní funkce.

- Poskytují důkaz, že se oběti vyplácejí. Pro vůdce procesu změny je to zpětná vazba, která potvrzuje správnost jejich vize a strategie.
- Pro ty, co pracují na prosazení vize, je to určitá pochvala a povzbuzení do další práce. Malá vítězství nabízí příležitost na chvíli si odpočinout a oslavit je.
- Drobné úspěchy posilují víru v celý projekt změny a podporují zapojení do procesu změny i těch, kteří se zatím aktivně nezapojili.
- Oslabují postavení cyniků a odpůrců změn, kteří sledují vlastní zájmy. Jasně zlepšení výkonu znesnadňuje lidem blokovat potřebné změny.

Krátkodobá vítězství nepřicházejí díky troše štěstí, ale musí být systematicky plánována. Často se však stává, že manažeři malá vítězství systematicky neplánují, a to z minimálně tří důvodů.

Za prvé – lidé se cítí zavaleni prací. Pokud není dostatečné vědomí naléhavosti nebo není úplně jasná vize, pak nepostupuje transformace příliš dobře a lidé dělají, co mohou, aby věci napravili. Ve všem tom úsilí nevěnují plánování malých vítězství dostatek času a pozornosti.

Jindy se lidé nesnaží tato vítězství skutečně vytvářet, protože nevěří, že by bylo možné uskutečnit krátkodobá vítězství a zároveň dosahovat skvělých zásadních výsledků.

Třetím prvkem, který ohrožuje plánování potřebných vítězství, je nedostatek efektivního řízení na úrovni koalice, případně nedostatek podpory ze strany klíčových manažerů. Bez dostatečných řídicích schopností se nepodaří zajistit účinné plánování, realizaci a kontrolu výsledků.

V této fázi procesu je třeba si uvědomit, že bez drobných výsledků a malých vítězství bude změna velkého rozsahu sotva úspěšná. Tyto

úspěchy přinášejí optimismus, novou energii a přesvědčení o správnosti dané cesty.

5.1.6 Podpora úsilí k dalším změnám

S prvními jasnými drobnými úspěchy dáme projektu procesu změny jasný směr a nemalou dynamiku. V této fázi je velmi těžké si udržet stále vysoký pocit naléhavosti změny.

Postup změn se může rychle zastavit ze dvou důvodů. Jeden souvisí s firemní kulturou (viz další krok zavedení nových přístupů v organizaci). Druhý je způsoben rostoucí vzájemnou závislostí, kterou vytváří rychle se měnící prostředí. Vzájemná propojení znemožňují změnit jeden prvek bez současné změny všech ostatních.

Každou organizaci tvoří vzájemně závislé části, jejichž rozsah se může lišit v závislosti například na konkurenčním prostředí. Příklad vzájemné vazby: aktivity obchodního oddělení mají určitý dopad na provozní skupinu, stejně jako vývoj ovlivňuje zavádění nových technologií do praxe a tím zásadně mění zavedené standardní postupy. Vzhledem k tomu, jak vnitřní vzájemné závislosti komplikují změny, začínají si v průběhu této fáze transformačního procesu lidé pokládat otázku, nakolik jsou všechny vzájemné vazby nutné. Počet otázek narůstá, jak se lidé začínají rozčilovat nad obtížností realizace potřebných změn ve vzájemně vysoce závislých systémech. Pokud se takové otázky sledují, mohou přinést velký užitek. Každá organizace má určitý počet vzájemných zbytečných vazeb, které vyplývají více z historie než ze skutečných potřeb. Odstranění zbytečných vzájemných závislostí může nakonec celou transformaci podstatně usnadnit.

V této fázi je neméně důležité vedení. Bez dostatečného vedení se změny zpomalují a vytrácejí. Úspěch tak začíná být obtížně dosažitelný. Skvělí vůdci jsou schopni přemýšlet v dlouhodobé perspektivě. S podporou přesvědčivé vize, která je motivuje, jsou ochotni vytrvat a dosáhnout cílů, které jsou pro ně často psychologicky důležité. Namísto vyhlášení vítězství a ukončení práce zahájí vůdci tucet dalších projektů, jichž je v této fázi transformačního procesu třeba. Věnují také dostatek času ujištění, že nové přístupy se staly pevnou částí firemní kultury.

Důležité pro tento krok je nepolevit. První malé úspěchy poskytnou procesu změny dostatečné impulsy, ale je nutné pokračovat dále.

5.1.7 Zavedení nových přístupů v organizaci

Tradice a zažitá stereotypy jsou velmi mocnou silou. Není snadné měnit zakořeněné staré normy a zvyky a snažit se je nahradit novými. Z tohoto pohledu je změna velmi obtížná.

Odchody a příchody nových zaměstnanců mohou působit rozvratným způsobem. Když například odejde člověk, který je ztělesněním nové kultury, může nastat situace, že s ním odejde i nová kultura a především chuť pokračovat v nastartovaných změnách. Pokud přijde nový zaměstnanec do firmy, je nutné ho seznámit s novými provozními postupy dané pracovní skupiny. Čím názorněji toto bude provedeno, tím lépe. Dalším úskalím může být podání abstraktních informací novým zaměstnancům. Tyto informace by měly být předány jasně a srozumitelně, lze například využít různých animací. Skutečný příběh bude vždy působit více nežli obyčejné sdělení.

Pokud jsou však úspěšně zavedeny předchozími kroky změny, následuje upevnění stávající změny. Změna se upevní zakotvením ve firemní kultuře. Základní prvky zakotvení změn ve firemní kultuře jsou následující.

- Nové přístupy se obvykle zakotví ve firemní kultuře až poté, co se ukáže, že fungují a že jsou lepší než původní procesy.
- Bez slovně vyjádřených skutečností a podpory se lidé často brání uznat oprávněnost nových postupů.
- Někdy je k zakotvení firemní kultury nezbytná výměna lidí.
- Pokud se zásadním způsobem nezmění systémy postupu v kariéře, stará kultura se vrátí.

Pokud se nepodaří zakotvit nový proces ve firemní kultuře, je proces změny nedotažený do konečné fáze. Mnoho práce tak může přijít vničeč.

Jak již bylo zmíněno, je třeba si uvědomit, že implementace změny je komplexní záležitostí, která se dá rozdělit do sedmi kroků. Podstatné je přitom dodržení postupu a nevynechání ani jednoho z nich.

V celém procesu změn je hlavní především chování lidí. Jestliže se nepodaří spolupracovníky dostatečně vtáhnout do procesu změny a změnit jejich chování, může proces transformace ke štíhlé instituci stát nejen mnoho peněz, ale i zmařeného úsilí.

5.2 Strategie organizace

Organizace jsou nástroje společnosti k realizaci určitého sociálního úkolu. Není možné být efektivní, pokud se předem nerozhodneme, čeho chceme dosáhnout. Není dokonce ani možno navrhnout strukturu organizace, pokud nevíme, co má dělat a jak můžeme měřit, zda to skutečně dělá.

5.2.1 Popis strategie organizace

Strategie je dlouhodobý rámec, který spojuje v organizaci hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se okolí, zejména zákazníkům, a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin. Strategie vyjadřuje misi a vizi organizace, strategické cíle a strategické operace. To znamená nejen budoucí dosažené cíle, ale i aktivity zajišťující toto naplnění. V současné době je strategie organizace chápána jako jeden z předpokladů pro dosažení úspěchu. Ve strategii jsou ustanoveny dlouhodobé cíle společnosti, průběhy jednotlivých strategických činností a čerpání strategických zdrojů dané organizace. To vše vychází z cílů organizace, ale je zde zohledněn i vývoj změn v čase. Moderní pojetí strategie ji chápe jako připravenost organizace na budoucnost.

Strategie říká, jakou cestou se bude usilovat o dosažení stanovených cílů. Jejím úkolem je ukazovat směr, kterým se organizace musí vydat, aby dosáhla špičkové výkonnosti v oblastech definovaných vizí a misí organizace – dodání hodnoty zákazníkovi, ekologie, bezpečného provozu, sociální zodpovědnosti a přínosu lidské společnosti, poskytování odpovídající a kvalitní služby, kvality a zisku vlastníkům a zaměstnancům.

Strategie je dráha směřující k předem stanoveným cílům, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice společnosti a při řízení její činnosti. Nicméně, strategie může mít různé významy pro různé lidi.

- Je to vyjádření o tom, jaký je strategický záměr organizace.
- Určuje a ukazuje důvod dlouhodobých cílů organizace, akční programy a priority alokace zdrojů organizace.
- Vybírá, do jakého podnikatelského sektoru organizace může nebo si přeje vstoupit.
- Je zaměřena na tvorbu a udržení klíčové kompetence organizace.
- Definuje povahu nebo vlastnost ekonomických a neekonomických přínosů, kterých chce organizace dosáhnout.

- Snaží se dosáhnout dlouhodobě udržitelných výhod v každé aktivitě tím, že reaguje správně na příležitosti a hrozby v daném prostředí, stejně jako na své silné a slabé stránky.
- Identifikuje jasné manažerské úkoly na korporačních a funkčních úrovních.
- Je to koherentní, sjednocující a integrační způsob nebo postup rozhodnutí.
- Je to způsob, jak investovat selektivně do hmotných a nehmotných zdrojů, aby byly vytvořeny schopnosti, které zajistí udržitelnou konkurenční výhodu organizace.

Strategie pak v sobě obsahuje dvě základní složky hodnocení její úspěšnosti. Ta první je racionální – založena na vypočitatelných ukazatelích. Druhá je iracionální, tj. nevyčíslitelné, nebo velmi těžce vyčíslitelné plnění strategie, kde bývá cílem například zlepšit vnímání organizace okolím nebo poskytnout pracovníkům stabilní zaměstnání.

Přínosy tvorby strategie organizace je možno definovat ve dvou výše uvedených skupinách. Obecně vzato jsou společnosti s definovaným a funkčním strategickým řízením schopny aktivně ovlivňovat svoji budoucnost s větším dopadem. Díky vytýčené strategii s nastavením kontrolních mechanismů jsou tyto organizace schopny nadcházející problémy dříve než ostatní rozpoznat a adekvátně se na ně připravit. Strategie společně se strategickým řízením se tak stává nedílnou součástí organizace, stejně jako její interní kultura, zásady atd. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií, které mohou mít formu záměru určujícího vývoj, nebo formu metod, nástrojů a opatření, prostřednictvím kterých jsou prosazovány dané strategie.

V komplexním pohledu je strategie organizace cesta k naplnění stanovené vize a cílů společnosti. Má jasně definované oblasti a postupné kroky. V detailním rozpadu jsou tyto dílčí kroky sledovány a měřeny pomocí klíčových ukazatelů.

Hlavní přínosy strategického řízení

- Pomáhá si jasně uvědomit žádoucí směry dlouhodobého vývoje a soustřeďuje veškeré úsilí a zdroje na řešení klíčových problémů.
- Ukazuje, jak se nejlépe připravit na budoucí vývoj vnějších podmínek, jak minimalizovat negativní dopad hrozeb a maximálně zužítkovat příležitosti, jež se mohou v budoucnosti objevit.

- Vytváří objektivní základ pro rozhodování o prioritách.
- Řeší problémy dlouhodobě a komplexně.
- Umožňuje optimálně využívat zjevné i skryté lidské a finanční zdroje.

5.2.2 Řízení strategie

Strategické řízení je oblastí řízení zaměřenou na dlouhodobé plánování a směřování organizace. Toto řízení se velmi výrazně odlišuje od řízení operativního a taktického.

Strategické řízení v organizaci má za cíl zajistit, aby se předem neznámý vývoj faktorů v budoucím čase neděl náhodně a bez předem připravených plánů a dlouhodobých záměrů. Strategické řízení slouží jednak pro přenášení požadavků vlastníků na management organizace a jednak managementu organizace pro uspořádání, sjednocení a usměrnění chování všech lidí ve všech částech organizace.

Strategický management zahrnuje dvě základní aktivity:

1. rozhodování o tom, co musí organizace udělat pro to, aby bylo dosaženo žádoucího stavu,
2. předvídání budoucího vývoje a eliminace rizik.

Cyklus strategického řízení

Strategické řízení je klíčovou a nejvyšší manažerskou aktivitou, kde se potkávají všechny manažerské funkce – je to jeden z klíčových pilířů řízení a vytváří kostru celkového řízení každé organizace. Formuluje pravidla fungování, priority a oblasti směřování v dlouhodobém horizontu včetně směru, kterým se organizace chce ubírat. Celý proces strategického řízení probíhá ve 4 základních, neustále se opakujících fázích, tzv. strategický cyklus.

- Formulace strategie – mise organizace, její vize a strategických cílů.
- Plánování strategie – vytvoření strategického plánu a harmonogramu realizace.
- Realizace strategie – alokace zdrojů, realizace projektů, aktivit a opatření k naplnění strategických cílů.
- Kontrola strategie, monitoring stavu a vyhodnocování strategie – vyhodnocení a případná aktualizace strategie.



Obrázek 14 Strategický cyklus

5.2.3 Postup tvorby strategie

Zapojení vrcholového managementu

Tvorba a pozdější řízení strategie organizace je nepřetržitý cyklus určitých, logicky na sebe navazujících částí, který spadá do kompetencí vrcholového vedení organizace nebo společnosti. Tito lidé jsou pak zodpovědní nejvyšší mírou za její realizaci a plnění strategie mají jako prvořadý úkol. Vytvořená strategie však nesmí zůstat jen na této úrovni. Je třeba ji následně úspěšně přenést v rozpadu až na jednotlivá pracoviště a zakomponovat do dílčích procesů. Pro úspěšné realizování fungování organizace je tak třeba, aby strategii sdíleli a vzali za svou všichni manažeři i zaměstnanci.

Kvalita a úspěch zpracované strategie závisí na následujících kritických faktorech, respektive na vnímání jejich důležitosti a na jednání, které je s ním v souladu.

- Rozhodnutí top managementu zpracovat strategii.
- Strategické řízení jako nejdůležitější úkol nejvyššího vedení.
- Sdílení strategie všemi členy top managementu.
- Znalost principů strategického myšlení a schopnost je aplikovat v praxi.
- Týmová práce vrcholového vedení a jmenování správce strategie.
- Specifické způsobilosti členů top managementu.
- Schopnost shromáždit informace, nalézt a využít základní kompetence.
- Zapojení relevantních pracovníků, kteří svými znalostmi mohou strategii zpřesnit. (Šmída, F. 2003)

Vrcholové vedení se při tvorbě strategie musí řídit následujícími deseti principy.

- Princip variantnosti – vypracování minimálně tři kompatibilních variant, které zabezpečí pružnou reakci na měnící se podmínky.
- Princip permanentnosti – strategie je vypracována na několik let dopředu, průběžně se reviduje a v případě potřeby přepracovává s ohledem na dosahované výsledky.
- Princip vědomí práce s časem – toto tkví v řízení a zavádění inovativního poskytování svých služeb. Inovace přinášejí nejvyšší konkurenční výhodu a výsostné tržní postavení.
- Princip koncentrace zdrojů – personální zdroje jsou tím nejdůležitějším a nejméně nahraditelným. Proto je třeba je soustředit na portfolio klíčových projektů. Je obecně známo, že nejvyšší výkony podává pracovník, pokud pracuje na jednom projektu, kterému může věnovat maximální úsilí a myšlenky
- Princip tvůrčího přístupu – úkolem strategie je trvalé zvyšování hodnoty produktů, které nabízí. Proto musí být do tvorby strategie zapojeni nejlepší pracovníci ve společnosti.
- Princip vědomí práce s rizikem – je třeba usilovat o minimalizaci rizik vyplývajících z činnosti společnosti.
- Princip agregovaného myšlení – strategie se nesmí zabývat detaily, ale celkovým dlouhodobým rozvojem.
- Princip interdisciplinarity – spočívá v síle možností využít interakce všech oddělení napříč organizací.
- Princip celosvětového systémového přístupu – kvalitní strategie se opírá o validní celosvětové průzkumy a analýzy trendů.
- Princip zpětnovazebního myšlení – zpětná vazba slouží k revizi strategie, zjištění neočekávaných úspěchů a neúspěchů a z nich plynoucích příležitostí a hrozeb.

Postupné kroky tvorby strategie se dají rozdělit do pěti postupných fází. V každé fázi je nutno vykonat určité aktivity tak, aby strategie byla ucelená a jednotlivé prvky na sebe logicky navazovaly.



Obrázek 15 Postup tvorby strategie organizace

1. **Základní ustanovení** zahrnuje formulaci mise organizace, její vize a cílů, kterých má v budoucnu dosáhnout. Důležité je zajistit i sjednocení názoru vedení (top managementu) na směřování organizace.
2. **Analýza situace** se primárně zaměřuje na vnitřní situaci, vnější okolí a dále analýzu zájmových skupin. Komplexní rozbor se opírá o známé a používané nástroje a postupy, jako je model 7S, PESTLE analýza, analýza odvětví a trendů, PEST analýza, Porterův model konkurenčního prostředí a jiné. Tyto analýzy se dají promítnout do komplexní SWOT analýzy organizace.
3. **Formulace strategie** má za cíl zhodnotit či přehodnotit cíle společnosti. Ověřit z hlediska praktického zavedení vizi, misi a její poslání. Ve formulaci strategie je rovněž nutné zvážit alternativy a na základě zvolených kritérií vybrat tu nejvhodnější.
4. **Implementace strategie** obsahuje rozpad cílů na jednotlivé úseky, dílčí pracoviště a procesy. Tyto dílčí kroky jsou rozpadnuty do akčních plánů a jednotlivých postupů a událostí. Je třeba rovněž vytvořit systém hodnocení daných kritérií, respektive ukazatelů plnění strategických opatření.
5. **Řízení a kontrola** je posledním krokem v postupu zavádění a řízení strategie organizace. Tento krok začíná prvním dnem definování strategie a má za úkol kontinuálně sledovat dané ukazatele procesů a porovnávat dosažené výsledky se strategickými cíli. Pokud dojde k odchylce, je nutné provést nápravné opatření.

5.2.4 Formulace poslání, vize a cílů

Vize je představa, jakási vidina budoucnosti společnosti, vztahující se většinou k časovému horizontu 5 – 10 let. Při stanovení hledáme odpověď na otázku: Kde bychom chtěli vidět naši organizaci za několik let?

Dobře postavená vize je charakterizována těmito body.

- Obrazností popisuje, jakými kroky se bude organizace v budoucnu ubírat.
- Adresností oslovuje definované zájmové skupiny jako vlastníky, zaměstnance, okolí, partnery.
- Uskutečnitelnost je definována reálnou možností splnění.
- Jednoznačnost, flexibilita a srozumitelnost stanovuje jednoduché popsání vize, ale i možnost změny vize k lepšímu.

Mise (poslání) prokazuje smysl strategie. Dá se považovat za soubor pravidel, který vede k naplnění vize pomocí toho, co organizace dělá. Respektive mise definuje, proč organizace vznikla, čím se zabývá a případně vymezuje jinak pole působnosti (geograficky, odvětvím, rozsahem atd.). Správně položená mise v sobě zahrnuje etický kodex a definici firemní kultury.

Cíle strategie a společnosti jsou měřitelné (finanční či nefinanční) a odkazují na budoucí stav s nastíněním jejich postupného vývoje. Mohou být obecné, ale i konkrétní. Musí však splňovat jejich podstatu a tou je naplňování výše uvedeného. Cíle by měly být rovněž SMART:

- specifické,
- měřitelné,
- akceptovatelné,
- realistické,
- termínově vymezené.

Na základě cílů vycházejících z vize a mise se stanovuje cesta naplnění strategie. Ta je rozpadnuta na jednotlivé kroky. Plnění těchto kroků je naplňováno implementační fází zavádění strategie.

V řízení cílů se uplatňuje ponejvíce metoda MBO – řízení podle cílů, kdy jsou strategické cíle postupně rozpadány (nikoli propadány) až na úroveň jednotlivých pracovišť a procesů (top – down). Tady se cíle spíše vyskytují v konkrétních krátkodobých akcích. Zároveň se pro řízení uplatňuje zpětnovazebný proces (bottom – up).

5.2.5 Strategické analýzy

Strategie organizace se tvoří nejen na základě touhy vlastníků a empirických znalostí. Nepostradatelný význam v ustavení strategie hrají informace získané z jednotlivých analýz. Na validní data vstupující jako podklad pro strategii se nahlíží ze tří stran.



Obrázek 16 Strategické analýzy

- **Strategická analýza vnějšího prostředí** – analýza se zaměřuje především na vývojové trendy ve společnosti a vnější prostředí, což může přispět k většímu rozvoji a lepšímu prosazení na trhu. Tyto trendy a ostatní vnější faktory organizace nemůže prakticky ovlivnit, proto je nutné o nich vědět co nejvíce a co možná nejrychleji a nejvýhodněji na ně reagovat.
- **Strategická analýza vnitřního prostředí** – analýza se zaměřuje na samotné interní procesy bez vlivů okolí. Tato analýza se zabývá fungováním, firemní kulturou, jejím systémem, pravidly, informovaností a spoluprací mezi jednotlivými složkami.
- **Strategická analýza oborového prostředí** – pro úspěch strategie je nutné, aby samotná strategie nebyla v rozporu se zájmy rozhodujících činitelů, kteří jsou jakýmkoliv způsobem spjati s organizací. Do této oblasti můžeme zahrnout vlastníky, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, konkurenty.

5.2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jeden z nejpoužívanějších nástrojů, jak popsat 4 faktory ovlivňující organizaci. Význam SWOT analýzy v určování strategie

je v odhalení silných stránek, na kterých je možno stavět budoucí úspěch, a slabých stránek, kterým je nutno se vyvarovat a potlačit možnosti jejich dopadů. Z externích vlivů se hodnotí příležitosti, které je nutno využít, a hrozby, které je třeba převrátit na příležitosti, případně eliminovat. SWOT je tak vysoce efektivní a jednoduchou pomůckou pro zjištění skutečného stavu. Vzhledem k tomu, že v sobě zahrnuje postupy technik strategické analýzy, bývá součástí všech důležitých strategických dokumentů. Tato forma analýzy popisuje společnost v její celkové situaci.

Základ metody spočívá v definování a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou umístěny v kvadrantech dle závislosti na vzniku a dopadu:

- strengths = přednosti (silné stránky),
- weaknesses = nedostatky (slabé stránky),
- opportunities = příležitosti,
- threats = hrozby.

	pozitivní dopady	škodlivé dopady
vnitřní původ	S	W
vnější původ	O	T

Obrázek 17 Kvadranty SWOT analýzy

Postup tvorby SWOT analýzy

1. Fáze **zpracování analýzy vnějšího prostředí**. Zjišťují se možné vlivy působící jako hrozby a příležitosti pro každou z definovaných oblastí, která může působit na již určenou misi, vizi a cíle. Příležitostí se rozumí významná vnější interakce, která má nebo může mít pozitivní vliv vzhledem k záměru společnosti. Hrozby naopak představují případné negativní dopady přicházející z vnějšího prostředí. Zaměřujeme se primárně na faktory společensko-sociální, ekonomické, technické a politicko-právní.
2. Fáze **zpracování analýzy vnitřního prostředí** slouží k identifikaci slabých a silných stránek vycházejících z interního systému dané organizace. Silné stránky jsou dovednosti, znalosti, konkurenční výhody oproti průměrnému prostředí, zvýhodnění ja-

ko třeba poloha, patenty, netradiční postupy a přístupy atd. Slabé stránky jsou oproti tomu nevýhody, které organizace pociťuje nebo ve své existenci nese. Může se zde nacházet špatná kvalifikace, nevhodně nastavené procesy atd.

Při zpracování se vždy posuzuje aktuální stav organizace oproti standardnímu (průměrnému) stavu konkurenčních organizací, průměru v oboru anebo standardu daného státu. Pro správné vykonání SWOT analýzy je třeba zvážit vlivy makro i mikro prostředí. Rovněž zachytit trendy vývoje v oboru nejen v blízkém okolí, ale i na globálním trhu.

Strategická analýza vnitřního prostředí			
Strategická analýza vnějšího prostředí		Silné stránky	Slabé stránky
	Příležitosti	Strategie S-O Využití silné stránky ve prospěch příležitostí	Strategie W-O Překonání slabé stránky využitím příležitostí
	Hrozby	Strategie S-T Využití silné stránky k odvrácení ohrožení	Strategie W-T Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení

Obrázek 18 SWOT analýza

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie firmy, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti se lze rozhodovat, kterou strategii vrcholový management či majitel zvolí. Nabízí se tyto možnosti:

- **SO strategie** jsou strategie využívající silných stránek firmy ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Kombinace S – O umožňující realizaci těchto strategií se však vyskytuje v reálném životě zřídka, tudíž tento kvadrant vymezuje spíše žádoucí stav, ke kterému firma směřuje.

- **WO strategie** jsou zaměřeny na odstraňování slabých stránek firmy využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. nábořem kvalifikovaných sil.
- **ST strategie** jsou možné tehdy, je-li firma dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní zázemí firmy.
- **WT strategie** jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se hrozby zvenčí. Firma v této pozici obvykle bojuje o přežití. Častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

5.2.7 Formulace strategie

Oblast formulace strategie je fáze, kdy organizace volí takový postup do budoucna, aby došlo k naplnění cílů a očekávání zúčastněných subjektů. Formulace strategie má rovněž více hledisek rozdělených dle organizačního zaměření – provozní strategie, obchodní strategie, marketingová, personální atd.

Po analytických metodách bychom měli mít k dispozici validní data a zváženy všechny aspekty, ze kterých vycházíme do určení alternativ strategie v jednom ze čtyř následujících směrů.

Strategie stability se zaměřuje na zlepšení postupů a procesů v již daných procesech (službách) pro stejné cílové skupiny zákazníků (spotřebitelů).

Strategie expanze hovoří o rozšiřování dosavadního portfolia služeb, které nabízíme novým spotřebitelským trhům.

Tyto dvě aktivity jsou rozvojové a dají se shrnout do následujících forem.

- Stávající produkty (zlepšené stávající) pro nové zákazníky – nutné snížení nákladů a tím i ceny.
- Nové produkty pro stávající zákazníky – zaměření na cílenou skupinu spotřebitelů a nabídnutí komplexnějších služeb.
- Nové produkty pro nové zákazníky – získávání odlišnosti od konkurence novými produkty a inovacemi tak, aby spotřebitel získal jedinečný produkt.

Strategie útlumu je vhodná, pokud chceme redukovat své dosavadní působení buď z hlediska trhů, nebo produktů. Omezujeme tak ty části organizace, které nejsou považovány za hlavní obor podnikání. Tato

strategie s sebou může přinést uvolnění prostředků k rozvoji a prosazování právě zmíněných hlavních oborů zájmu dané organizace.

Kombinovaná strategie se volí z hlediska nutnosti použití odlišné strategie pro jednotlivé divize organizace.

Formulace strategie musí obsahovat záměry na vyhledávání nových příležitostí, podporu tvůrčích jednotlivců a utváření inovačního prostředí, podporu zdravé kultury, návrh činností držících konkurenční výhody, rozplánování popřípadě zrušení či změnu produktu.

Ve fázi schvalování nejlepší varianty musíme brát na zřetel, aby strategie byla vhodná z hlediska naplnění cílů, realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů a přijatelná pro zájmové skupiny.

5.2.8 Implementace strategie organizace

Implementace strategie je společně se správným základním ustanovením (fáze č. 1) tou nejtěžší částí. Zavedení strategie do každodenního života organizace spočívá v rozpadu jednotlivých cílů na drobné realizovatelné prvky, úkoly a projekty. V této fázi hraje velkou roli důraz manažera na správné pochopení rozpadu jednotlivých cílů a aktivit, jejich vyžadování a hlavně podpora při plnění.

Organizace proto musí splnit následující.

- Definice struktury a zodpovědných pracovníků za plnění strategie.
- Sladění firemní kultury a sdílení stejných hodnot, schválení strategie.
- Zajištění motivace pracovníků.
- Definování klíčových ukazatelů vedoucích k naplnění strategie.
- Rozpadnutí jednotlivých cílů strategie na dílčí projekty, úkoly a činnosti od vrcholového vedení až po organizačně nejnižší stupeň.
- Zapojení leaderů do aplikace strategie.

Implementace strategie je naprosto individuální. Neexistuje jakýsi konkrétní postup. Zavedení proto závisí na typu organizace, zvolené strategii, firemní kultuře, síle prosazení top managementem a řadě dalších faktorů.

5.2.9 Řízení a kontrola strategie

Na základě zavedení strategického řízení je nutno ustanovit strategický tým. Ten vykonává funkci kontrolní a řešitelskou. Tento tým se pravi-

delně, doporučuje se 1x měsíčně v předem pevně stanovených termínech, setkává a hodnotí:

- dosavadní výsledky na základě definovaných ukazatelů,
- plnění dílčích operací,
- zvolenou strategii, popřípadě ji aktualizuje,
- neustálé vyhledávání nových příležitostí.

Při zjištění, že je třeba vykonat nutné změny, určuje tým nápravná opatření. Zároveň je v plné zodpovědnosti neustále sledovat trendy a vývoj v okolí společnosti. Je dobré nastavit signál varovného hlášení – definovat možné události, které by mohly mít dopad na plnění strategie a tyto neustále sledovat (například nové objevy, postupy atd.).

Ke koncepci fikčního strategického řízení patří tzv. správce strategie. Tento pracovník shromažďuje podklady, plní funkci tajemníka a koordinátora plnění strategie. Rovněž je zodpovědný za aktualizaci strategie ve formě hlídání okolních změn s možným dopadem na strategii organizace. Přehodnocuje tak vybraná analytická východiska a zvažuje změny v dnešním turbulentním světě, a to nejméně jedenkrát ročně. Vznáší návrhy na změnu a udržuje tak strategii aktuální.

5.3 Audit štíhlé instituce

Pokud chceme vážně začít plánovat rozvoj instituce, je potřeba nejprve poznat naši současnou situaci a identifikovat oblasti, ve kterých je potřeba se zlepšovat. Aby bylo možné naši situaci strukturovaně popsat, je dobré použít jeden z následujících nástrojů:

- jedenáct otázek štíhlé instituce,
- komplexní audit štíhlé instituce.

5.3.1 Jedenáct otázek štíhlé instituce

Jedenáct otázek štíhlé instituce je jednoduchý nástroj, pomocí něhož lze získat rychlý přehled o tom, jak naplňujeme jednotlivé hlavní principy štíhlé instituce. Jeho využití je především v počáteční fázi, kdy přemýšlíme o tom, zda se vůbec zaváděním procesního přístupu a štíhlé administrativy zabývat.

Aplikace nástroje je snadná. Hodnocení může provádět jedna osoba nebo tým. Týmové hodnocení má výhodu ve větší objektivitě. Hodnotitel by měl vědět, co je procesní řízení a štíhlá administrativa, a dobře znát jejich základní principy.

Název oblasti/přehled výroků		Úrovně rozvoje					
		1	2	3	4	5	
Využívání principů štihlé instituce umožňuje plnění strategických i operativních cílů s efektivním využitím dostupných zdrojů.		Určitě ano	Spíše ano	V něčem ano, v něčem ne	Spíše ne	Určitě ne	Komentář
1	Využívá organizace jasně definovaných a sdílených dlouhodobých strategií (vizi, misi) pro rozvoj všech klíčových oblastí?						
2	Je zřejmé, které procesy, aktivity a oddělení přidávají největší hodnotu organizaci – jsou pro zákazníka atraktivní a vytvářejí konkurenční výhodu organizace?						
3	Je definován procesní model organizace (hlavní, vedlejší, manažerské procesy)? Jsou jasně definovány role a odpovědnost i za efektivitu jejich fungování?						
4	Jsou náklady vyvolané rutinními administrativními činnostmi a procesy pravidelně sledovány? Vykazují získaná data klesající trend?						
5	Jsou všechny prostory instituce (pracoviště, laboratoře, studovny...) uspořádány a vybaveny tak, aby umožňovaly efektivní průběh procesů a plnění úkolů bez vzniku plýtvání?						
6	Jsou informace o stavu plnění úkolů na všech pracovištích okamžitě dostupné? Umožňují tyto informace snadné rozpoznání odchylek od plánu nebo standardu a umožňují přijímání efektivních rozhodnutí?						
7	Jsou všichni pracovníci organizace schopni identifikovat plýtvání na pracovištích a v procesech?						
8	Podporují vedoucí pracovníci úsilí zaměstnanců na efektivním využívání dostupných zdrojů a jejich zapojení při hledání nejlepších možných řešení?						
9	Jsou všechny potřebné změny v organizaci, v procesech nebo na pracovištích úspěšně realizovány? Dosahuje se očekávaných výsledků v požadovaném čase s plánovanými náklady?						
10	Je kvalifikace všech pracovníků průběžně revidována? Existuje plán rozvoje kvalifikace a zastupitelnosti pracovníků pro zajištění efektivního řízení organizace?						
11	Vědí všichni pracovníci, co přesně mají každý den dělat pro zajištění plnění operativních i strategických cílů organizace?						
Počet odpovědí							

Tabulka 4 Jedenáct otázek štihlé instituce

Způsob hodnocení

Pro hodnocení rozvoje principů štihlého myšlení v organizaci, není vhodné jednoduché byrokratické rozhodování "ano – ne". Jde o proces, který potřebuje čas a mnoho malých kroků, které se musí naplánovat a uvést do života ve vhodných časových sekvencích. Proto se provádí hodnocení stanovením úrovně rozvoje systému štihlé organizace:

- úroveň 5 - tradiční systém – nejsou zavedeny žádné principy štihlé instituce,

- úroveň 4 - zavádění systému – existují pilotní implementace na jednotlivých procesech,
- úroveň 3 - rozvíjení systému – dochází k celoplošnému zavádění štihlé instituce,
- úroveň 2 - zralost systému – jsou celoplošně rozšířeny myšlenky štihlé instituce a sdíleny dosažené zkušenosti,
- úroveň 1 - dokonalost systému – systém je zaveden a včetně zajištění jeho dlouhodobého rozvoje.

Organizace, která ohodnotí svůj systém jako tradiční – úroveň 5, bude v následujícím období zaměřovat aktivity na pilotní projekty, kdy získává první zkušenosti s implementací vybraných metod a přístupů v kritických oblastech. Na malém rozsahu má možnost si ověřit vhodnost vybrané metody, ale i schopnost zavedení a udržení změny v organizaci.

Po úspěšném zvládnutí této fáze může vedení přehodnotit stav úrovně zavedení na 4, tj. zavádění systému. Dosažení další, 3. úrovně, znamená využít znalosti a zkušenosti, které získala na pilotních projektech pro rozšíření v dalších oblastech a úspěšné ukotvení dílčích standardů do celkového systému řízení. Pak organizace zajišťuje rozšíření ověřených zkušeností do celé instituce. To předpokládá plošné rozšíření povědomí o principech štihlé instituce a vytvoření systémů sdílení znalostí napříč organizací. Pokud se toto povede, organizace může být hodnocena úrovní 2. Obsah této publikace může napomoci organizaci dosáhnout stavu implementace blízkého úrovní 1, ale všichni v organizaci musí být připraveni na značnou část těžké práce.

5.3.2 Komplexní audit štihlé instituce

Druhým nástrojem je komplexní audit štihlé instituce. Jde o celkovou diagnózu organizace, která umožní:

- vytvoření celkového obrazu úrovně zavedení přístupů a metod štihlé instituce, nebo
- zhodnotit úroveň zavedení dílčích metod a postupů ve vybraných oblastech.

Pro zjednodušení průběhu a zajištění kvality auditů jsou vytvořeny tabulky, které pro každou prozkoumávanou oblast stručně popisují hodnotící kritéria, případně uvádějí charakteristické příznaky, které můžeme na pracovišti pozorovat v jednotlivých úrovních.

Tyto tabulky jsou připraveny pro následující oblasti:

- strategie,
- kultura pro změnu,
- efektivita procesů,
- odstraňování plýtvání,
- řešení problémů,
- operativní standardy,
- 5S,
- vizuální pracoviště,
- štíhlý layout,
- ergonomie,
- kvalifikační matice,
- měření práce,
- vizuální řízení,
- operativní řízení,
- udržení a další rozvoj.

Kdo provádí audit štíhlé instituce

Hlavním iniciátorem a hodnotitelem auditu je vrcholové vedení instituce, které je zodpovědné za stanovování strategie instituce, její přetavení do krátkodobých cílů organizace, jednotlivých oddělení a pracovníků. Právě toto je cílová skupina, která si v první řadě musí uvědomovat nesoulad mezi dlouhodobými cíli a denními činnostmi na pracovištích. Aby se podařilo překonat iluze o tom, jak by měl systém pracovat, a stanovit skutečnou diagnózu organizace, je důležité, aby audit probíhal za osobní účasti vedení přímo na pracovištích. Jen tak má vedení možnost získat skutečné informace a přímé důkazy na základě strukturovaných otázek, které kladou pracovníkům odpovědným za dané pracoviště.

Jak často

Výsledkem auditu štíhlé instituce je rozpoznání potenciálu, který umožní organizaci podstatně zvýšit svoji konkurenceschopnost a efektivitu fungování. Vzhledem k dynamice prostředí, ve kterém se organizace nachází, a zajištění flexibility její reakce na změny vnějších i vnitřních podmínek, je doporučeno opakovat audit jednou až dvakrát ročně. V tomto období je pak třeba důsledně se zaměřit na 2 až 3 nejvýznamnější identifikované příležitosti a zajistit dostatečné zdroje pro úspěšnou realizaci. Před opětovným provedením auditu je užitečné zhodnotit úspěšnost naplnění očekávání, rozpoznání silných a slabých stránek při naplnění cílů organizace.

Audit štihlé instituce				
Strategické řízení	Strategické řízení vytváří jasnou představu o tom, jak bude organizace dosahovat strategické cíle, které ji zajistí trvalou konkurenceschopnost a rozvoj.			
Tabulky postupu				
Úroveň 5	Úroveň 4	Úroveň 3	Úroveň 2	Úroveň 1
Tradiční systém	Uvedení systému	Rozvinutí systému	Zralost systému	Dokonalost systému
<p>Organizace nemá definovanou strategii. Orientuje se na řešení okamžitých situací bez zohlednění dlouhodobých následků opatření.</p> <p>Příklady plýtvání:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ztráta atraktivity pro zákazníka• Nedostatečné kapacity pro důležité úkoly z důvodu provádění nedůležitých cílů a úkolů• Neefektivní plnění protichůdných cílů jednotlivých oddělení napříč organizací• Nespokojení zaměstnanci• Zbytečně investované zdroje do nesprávných řešení• Nepřehledné priority	<p>Vrcholové vedení organizace rozumí, proč je důležité definovat a dlouhodobě podporovat společnou strategii.</p> <p>Strategie organizace je jasně definována a podpořena provedením vhodných strategických analýz.</p> <p>Všechny strategické cíle mají svého vlastníka na úrovni vrcholového vedení, časový rámec, cílové hodnoty.</p> <p>Je formulováno poslání organizace do misí a vizí, tak aby byly srozumitelné všem zaměstnancům.</p> <p>Dlouhodobé cíle jsou převedeny do ročních cílů jednotlivých oddělení.</p>	<p>Strategie organizace je pravidelně a dobře komunikována napříč organizací, klíčové hodnoty / prohlášení jsou zobrazeny na pracovištích.</p> <p>Každé oddělení rozumí ročním cílům vedoucím k naplnění strategie.</p> <p>Tyto cíle jsou přetaveny na cíle nižších úrovní a každodenní úkoly oddělení a jednotlivých zaměstnanců.</p> <p>Jsou k dispozici souhrnné i detailní informace o plnění cílů a vzniklých překážkách.</p>	<p>Revize strategie je prováděna pravidelně (minimálně půlročně).</p> <p>Plnění strategických cílů je pravidelně sledováno a vyhodnocováno na úrovni vrcholového vedení instituce (minimálně čtvrtletně).</p> <p>Jsou přijímána opatření pro odstraňování překážek a zajištění plnění cílů.</p>	<p>Instituce má dlouhodobou strategii, která ji zajišťuje konkurenceschopnost a trvalý rozvoj.</p> <p>Dlouhodobá strategie je formulována a sdílána se všemi zaměstnanci formou vizí a mise instituce.</p> <p>Všichni zaměstnanci jsou ztotožnění se směřováním organizace a upřímně jej podporují.</p> <p>Je evidentní propojení strategie s krátkodobými a operativními cíli všech oddělení a zaměstnanců.</p>

Tabulka 5 Strategické řízení

Audit štíhlé instituce				
Kultura pro změnu	Vytvoření vhodných podmínek pro změnu výrazně zvyšuje šanci pro její úspěšnou implementaci. Proto je důležité, aby organizace porozuměla procesu změny a důkladně se na ni připravila. Toto pak zajistí efektivní využití potřebných zdrojů a úspěch v procesu transformace na štíhlou instituci. .			
Tabulky postupu				
Úroveň 5	Úroveň 4	Úroveň 3	Úroveň 2	Úroveň 1
Tradiční systém	Uvedení systému	Rozvinutí systému	Zralost systému	Dokonalost systému
<p>Stagnace organizace.</p> <p>Zaměstnanci si neuvědomují, potřebu a důležitost změny.</p> <p>Všichni jsou spokojeni se stávajícím stavem organizace.</p> <p>Příklad plýtvání:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nevyužitý potenciál dobrých nápadů.• Neúspěšná realizace dobrých nápadů• Plýtvání zdroji pro odolávání otevřeného nebo skrytého odporu ke změnám• Nespokojení zaměstnanci - děje se něco, co nechtějí	<p>Vrcholové vedení si uvědomuje základní principy procesu změny.</p> <p>Jsou specifikovány důvody, proč je potřeba projít touto změnou.</p> <p>Jsou jasně definované příležitosti, které získáme v případě, že organizace uspěje ve svém úsilí.</p> <p>Jsou nastavena pravidla, která zajišťují úspěšnou implementaci.</p> <p>Je vydefinován řídicí tým, který bude změnu kultury podporovat. Tento tým má potřebné kompetence.</p> <p>Je vydefinována cestovní mapa transformace organizace na štíhlou instituci.</p>	<p>Je vydefinován komunikační plán transformace organizace.</p> <p>Všichni zaměstnanci, kterých se změna týká, vědí, proč je změna důležitá.</p> <p>Zaměstnanci, kterých se změna týká, prošli základním tréninkem a jsou obeznámeni s tím, co je čeká a jakou mají roli v procesu změny.</p> <p>Je vytvořen detailní plán změny kultury a vydefinovány klíčové projekty.</p> <p>Je vytvořen nástroj pro pravidelné vyhodnocování přínosů transformace a sdílení se všemi zaměstnanci.</p>	<p>Plán změny kultury je pravidelně revidován na úrovni vrcholového vedení.</p> <p>Všechny překážky jsou identifikovány a nápravná opatření účinně implementována.</p> <p>Krátkodobá vítězství jsou sdílena se všemi zaměstnanci.</p> <p>Je zajištěno, aby změny byly pevně zakotveny do organizace a nedocházelo k nekontrolovanému návratu k situaci před změnou.</p>	<p>Organizace flexibilně a systematicky reaguje na nově vzniklé příležitosti.</p> <p>Vydefinované projekty jsou úspěšně realizovány a přínosy efektivně sdíleny všemi zaměstnanci.</p> <p>Všichni podporují proces změn a aktivně se na něm podílejí.</p>

Tabulka 6 Kultura pro změnu

Audit štihlé instituce				
Odstraňování plýtvání	Všichni zaměstnanci rozpoznávají činnosti, které přidávají hodnotu a jsou schopni rozpoznat plýtvání.			
	Existuje systematický nástroj, který umožní upozornit na plýtvání a zajistit jeho efektivní eliminaci.			
Tabulky postupu				
Úroveň 5	Úroveň 4	Úroveň 3	Úroveň 2	Úroveň 1
Tradiční systém	Uvedení systému	Rozvinutí systému	Zralost systému	Dokonalost systému
<p>Zaměstnanci nehodnotí procesy a činnosti podle jejich přidané hodnoty. Nejsou schopni identifikovat plýtvání.</p> <p>Neexistuje proces pro řízení podávání zlepšovacích návrhů a jejich implementaci.</p> <p>Příklad plýtvání:</p> <ul style="list-style-type: none">• Zbytečné reporty• Zbytečné schvalování• Zbytečné činnosti• Zbytečné prodlevy• Komplikované procesy	<p>Vedoucí pracovníci jsou proškoleni na identifikaci plýtvání.</p> <p>Na úrovni vedení probíhají pravidelná pozorování procesů a činností.</p> <p>Jsou navrhována opatření, která jsou implementována.</p> <p>Existuje databáze identifikovaných plýtvání, navržených a implementovaných opatření s vyhodnocením jejich přínosu.</p>	<p>Vedoucí pracovníci trénují zaměstnance v identifikaci plýtvání.</p> <p>Existuje plán Pozorování pracovišť s harmonogramem zapojení všech zaměstnanců.</p> <p>Identifikovaná plýtvání jsou odstraňována a navrhovaná opatření jsou implementována.</p> <p>Přínosy jsou pravidelně vyhodnocovány a sdíleny se všemi zaměstnanci.</p>	<p>Každý pracovník si je vědom, proč je nutné provádět úkoly, které jsou mu přiděleny / na kterých se podílí.</p> <p>Každý pracovník je schopen identifikovat plýtvání v procesu a navrhopat opatření na jeho eliminaci.</p> <p>Vedoucí pracovníci podporují zaměstnance při odstraňování plýtvání.</p> <p>Vedoucí pracovníci společně se zaměstnanci vyhodnocují přínosy realizovaných opatření.</p>	<p>Existuje databáze nejlepších řešení, která slouží jako inspirace pro všechny zaměstnance.</p> <p>Každý pracovník je zapojený do procesu eliminace plýtvání.</p> <p>Všechny standardní procesy vykazují klesající trend vyvolaných nákladů.</p>

Tabulka 7 Odstraňování plýtvání

Audit štíhlé instituce				
Řešení problémů	Proces strukturovaného řešení problému umožňuje vést všechny zaměstnance k postupnému a úplnému pochopení problémů, nalezení kořenové příčiny, k navržení optimálního řešení a k následnému ověření jeho účinnosti. Tento proces umožní to, že daný problém se již ze stejných důvodů nebude opakovat.			
Tabulky postupu				
Úroveň 5	Úroveň 4	Úroveň 3	Úroveň 2	Úroveň 1
Tradiční systém	Uvedení systému	Rozvinutí systému	Zralost systému	Dokonalost systému
Vzniklé problémy nejsou zřejmé. Přijímají se unáhlená opatření, která odstraňují projevy problému a neřeší jeho příčiny Příklad plýtvání: <ul style="list-style-type: none">• Opakování stejných problémů, které vznikají ze stejných příčin• Nadčasové hodiny, protože pracovníci opakovaně odstraňují syndromy problému• Investice do nesprávných opatření• Frustrace zaměstnanců	Vybraní pracovníci jsou proškoleni na strukturované řešení problému. Je vybrána oblast problému, kde se bude strukturované řešení problému implementovat. Je vytvořen proces na strukturované řešení problému a dokument, který zaměstnanci tímto procesem provádí (A3). Jsou vyhodnoceny přínosy strukturovaného řešení problémů, které jsou sdíleny napříč organizací.	Jsou identifikované klíčové oblasti pro implementaci strukturovaného řešení problémů. Jsou definovány priority a časový harmonogram. Je připraven tréninkový materiál a připravení interní trenéři. Jsou definovány zdroje potřebné pro úspěšnou implementaci. Plán implementace je pravidelně revidován na úrovni vrcholového vedení. Identifikované překážky jsou s podporou vedení odstraňovány.	Všichni pracovníci jsou zapojeni do řešení problémů na jejich pracovišti. Vždy je ověřována efektivita učiněných opatření z krátkodobého i dlouhodobého hlediska. Jsou identifikovány dobré zkušenosti, které jsou sdíleny napříč organizací. Problémy jsou vizualizovány a akční plány jsou pravidelně revidovány vedoucími pracovníky.	Všechny problémy jsou okamžitě identifikovány a systematicky řešeny na nejnižší možné úrovni. Jsou identifikovány kořenové příčiny a nalezena optimální řešení, která zajistí, že se problém již ze stejných důvodů neobjeví. Dobrá řešení jsou sdílena napříč organizací a implementována všude, kde mohou zajistit zvýšení robustnosti procesu. Probíhá efektivní proces sdílení dobrých ověřených řešení a dobrých nápadů.

Tabulka 8 Řešení problémů

Audit štitlé instituce				
Operativní standardy	Operativní standard popisuje nejjednodušší a nejlepší možný způsob, jak něco vykonat. Dobrý standard je účelný, jednoduchý, jasný, srozumitelný, přístupný a objektivní. Smyslem standardu je udržení existujícího know-how, dodržení termínů a nákladů, prevence chyb, vytvoření podkladu pro školení			
Tabulky postupu				
Úroveň 5	Úroveň 4	Úroveň 3	Úroveň 2	Úroveň 1
Tradiční systém	Uvedení systému	Rozvinutí systému	Zralost systému	Dokonalost systému
<p>Nejlepší pracovní postupy nejsou identifikovány.</p> <p>Neexistuje systém pro formalizaci pracovních činností a úkolů. Je evidentní, že postup prováděných prací závisí na zkušenostech a přístupu pracovníka. Každý může provádět činnost jiným způsobem.</p> <p>Příklad plýtvání:</p> <ul style="list-style-type: none">• Informace přicházejí v různých formátech, které vyžadují úpravu před dalším zpracováním• Opomenutí procesních kroků• Prodlevy ve zpracování z důvodu, že pracovník nevěděl, že už může na práci pokračovat• Příliš komplikované postupy• Pracovníci nevědí, jak mají přidělenou práci provádět	<p>Vybraní pracovníci jsou proškoleni a jsou schopni vysvětlit principy tvorby standardní práce, její přínosy.</p> <p>Je identifikován klíčový pilotní proces / činnosti, které jsou standardizovány přesně podle požadavků štitlé instituce.</p> <p>Přínosy jsou zdokumentovány, dobré zkušenosti zaznamenány.</p> <p>Je vydefinován postup hledání nejlepšího možného postupu, který je formalizován.</p>	<p>Jsou identifikovány všechny opakované procesy, činnosti, úkoly a aktivity, které je vhodné standardizovat.</p> <p>Je určena priorita a časový harmonogram.</p> <p>Jsou definovány potřebné zdroje.</p> <p>Pracovníci jsou proškoleni na pravidla tvorby standardní práce.</p> <p>Pracovníci jsou obeznámeni s pilotním projektem standardní práce.</p> <p>Existující standardy jsou na pracovišti viditelné a lehce dostupné. Pracovníci jsou zapojeni do definování standardů.</p>	<p>Plán implementace standardní práce je pravidelně revidován vrcholovým vedením organizace.</p> <p>Management poskytuje podporu při naplnění požadovaného plánu a překonávání identifikovaných překážek.</p> <p>Existuje systém pro vyhodnocení přínosů, který je sdílen se všemi zaměstnanci.</p> <p>Existuje plán na standardizaci pracovních schůzek, jednání, emailové dokumentace atd.</p>	<p>Všechny procesy a činnosti jsou standardizovány.</p> <p>Je pravidelně revidován soulad mezi formálním standardním postupem a skutečným prováděním práce.</p> <p>Vedoucí pracovníci společně se zaměstnanci navrhuji opatření na zlepšení pracovních postupů.</p> <p>Jsou navrhována zlepšení, která jsou systematicky implementována napříč organizací.</p> <p>Standardy slouží k zaznamenání know-how organizace.</p>

Tabulka 9 Operativní standardy

Audit štihlé instituce				
5S		Pomocí 5S jsou vybudovány základy pro dosažení disciplíny při řízení pracoviště. Vše má své místo a vše je na svém místě, správně uloženo a připraveno k použití.		
Tabulky postupu				
Úroveň 5	Úroveň 4	Úroveň 3	Úroveň 2	Úroveň 1
Tradiční systém	Uvedení systému	Rozvinutí systému	Zralost systému	Dokonalost systému
<p>Nejsou definována pravidla uspořádání pracoviště nebo uspořádání elektronických dat na serveru či discích.</p> <p>Příklad plýtvání:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hledání pomůcek, informací, formulářů apod.• Zasílání informací na neaktuální adresy• Hledání informací v nepřehledných adresářích	<p>Vybraní pracovníci jsou informováni / proškoleni v zásadách a metodice 5S.</p> <p>Existuje pilotní implementace principů 5S, která slouží jako příklad při rozšíření metody na jiná pracoviště.</p> <p>Existují příklady zavedení metody 5S a jsou vyhodnoceny přínosy, které jsou komunikovány.</p>	<p>Všichni pracovníci rozumí přínosům dodržování pravidel 5S.</p> <p>Organizace má formalizovaná pravidla pro uložení sdílených pomůcek, sdílených souborů a jsou zavedena pravidla pro organizaci pracovišť.</p>	<p>Existuje systém interních auditů pro identifikaci plýtvání způsobeného nedůslednou organizací práce a nedodržováním dohodnutých pravidel.</p> <p>Výsledky auditů jsou vizualizovány, nápravná opatření jsou definována a jejich realizace je podporována vedoucím pracovníkem.</p>	<p>Pracovníci využívají principy všech 5S – mohou poskytnout příklady přínosů z využívání nástrojů.</p> <p>Existuje systém pro kontinuální zlepšování standardů pracovišť.</p>

Tabulka 10 5S

Audit štihlé instituce				
Vizuální řízení	Řízení pracoviště je podporováno různými vizuálními prostředky (informační tabule, obrazovky, grafy...), pomocí kterých je snadné rozpoznat standard, případnou odchylku od standardu a efektivně přijímat rozhodnutí.			
Tabulky postupu				
Úroveň 5	Úroveň 4	Úroveň 3	Úroveň 2	Úroveň 1
Tradiční systém	Uvedení systému	Rozvinutí systému	Zralost systému	Dokonalost systému
<p>Na pracovištích není možné najít základní informace ohledně cílů organizace ani základních pravidel.</p> <p>Příklad plýtvání:</p> <ul style="list-style-type: none">• Komplikované zjišťování důležitých informací pro přijetí rozhodnutí• Nejasná pravidla o tom, co je povoleno (používání mobilů, kouření...)• Pozdní nebo žádné rozpoznání toho, že cíle nejsou plněny• Nedostatek času pro konstruktivní řešení	<p>Jsou identifikovány klíčové informace - ukazatele i standardy, které je potřeba sdílet napříč oddělením nebo celou organizací pro zajištění efektivního řízení.</p>	<p>Existuje pilotní příklad sledování ukazatele a sdílení informace.</p> <p>Jsou definována pravidla pro vizualizaci klíčových ukazatelů a jejich pravidelnou aktualizaci.</p>	<p>Pro sdílení klíčových informací jsou využity vhodné formy vizualizace (vzhledem k jejich dynamice a místě použití).</p> <p>Sdílené informace jsou aktuální a jsou umístěny na místech, kde jsou potřeba.</p>	<p>Nástroje vizualizace napomáhají efektivně řídit pracoviště a procesy a řešit vzniklé problémy.</p> <p>Existuje systém pravidelného monitorování, vyhodnocování a reakce na stav klíčových ukazatelů.</p>

Tabulka 11 Vizuální řízení

Audit štíhlé instituce

Ergonomie	Pracovní ergonomie je přizpůsobování práce a pracoviště potřebám a možnostem pracovníků za účelem dosažení efektivity práce. Tímto přístupem eliminujeme neefektivitu způsobenou chybami z únavy, ztráty kapacit z nemoci apod.
------------------	---

Tabulky postupu

Úroveň 5	Úroveň 4	Úroveň 3	Úroveň 2	Úroveň 1
Tradiční systém	Uvedení systému	Rozvinutí systému	Zralost systému	Dokonalost systému
<p>Na pracovištích nejsou dodržována základní pravidla ergonomického uspořádání pracoviště.</p> <p>Příklad plýtvání:</p> <ul style="list-style-type: none"> Chyby při zpracování z důvodu únavy pracovníka způsobeného nevhodným pracovním prostředím Ztráty kapacit na pracovišti z důvodu nemoci 	<p>Vybraní pracovníci jsou seznámeni se základními principy ergonomie.</p> <p>Na pilotním pracovišti jsou uplatněny principy ergonomie a jsou vizualizovány přínosy zavedené změny.</p>	<p>Pracovníci jsou seznámeni se základními principy ergonomie, upozorňují na nedostatky a chyby způsobené nevhodným uspořádáním pracoviště.</p> <p>Pracovníci navrhuji zlepšení.</p>	<p>Při uspořádání pracovišť jsou využita pravidla ergonomie.</p> <p>Existuje systém auditů, při kterých jsou jednotlivá pracoviště hodnocena a je navrhováno zlepšení.</p>	<p>Pracovníci využívají principy ergonomie při navrhování pracovišť.</p> <p>Pracovníci mohou poskytnout příklady přínosů z využívání principů ergonomie.</p> <p>Existuje systém pro kontinuální eliminaci ergonomických nedostatků pracoviště.</p>

Tabulka 12 Ergonomie

Audit štíhlé instituce				
Štíhlý layout	Štíhlé uspořádání pracoviště umožňuje efektivní propojení mezi procesy a odstranění překážek komunikace mezi navazujícími činnostmi, které mohou efektivně spolupracovat			
Tabulky postupu				
Úroveň 5	Úroveň 4	Úroveň 3	Úroveň 2	Úroveň 1
Tradiční systém	Uvedení systému	Rozvinutí systému	Zralost systému	Dokonalost systému
<p>Uspořádání pracovišť není v souladu s tokem práce při zpracování informace nebo dokumentu.</p> <p>Příklad plýtvání:</p> <ul style="list-style-type: none">Nepřehledný tok dokumentů (ztrácení)Zbytečná chůze při kopírování / tisku dokumentů	<p>Vybraní pracovníci znají principy štíhlého layoutu a postup implementace.</p> <p>Principy štíhlého layoutu jsou uplatněny na pilotním pracovišti a přínosy jsou sdíleny s ostatními pracovníky.</p>	<p>Všichni pracovníci znají principy štíhlého layoutu a navrhuji zlepšení uspořádání pracoviště.</p>	<p>Všechna pracoviště jsou uspořádána tak, aby efektivně podporovala průběh procesů a jednoduchou komunikaci při předávání práce a při zpracování procesu.</p>	<p>Existuje systém pro kontinuální identifikaci plýtvání v toku zpracování procesu a jeho zeštíhlování.</p>

Tabulka 13 Štíhlý layout

Audit štíhlé instituce				
Kvalifikační matice	Kvalifikační matice je nástroj pro zaznamenání požadovaných kvalifikací potřebných pro správnou funkci oddělení a míry aktuálního / plánovaného stavu plnění jednotlivými členy týmu. Kvalifikační matice je zrcadlem toho, co se který pracovník již naučil a / nebo toho, co se ještě musí naučit.			
Tabulky postupu				
Úroveň 5	Úroveň 4	Úroveň 3	Úroveň 2	Úroveň 1
Tradiční systém	Uvedení systému	Rozvinutí systému	Zralost systému	Dokonalost systému
<p>Neexistuje dokument, který zaznamenává potřebnou kvalifikaci na pracovišti.</p> <p>Zvyšování kvalifikace je na vůli jednotlivce nebo probíhá náhodně.</p> <p>Příklad plýtvání:</p> <ul style="list-style-type: none">• Chyby vzniklé prováděním činností nekompetentním pracovníkem• Špatná rozhodnutí při zajišťování zástupu v případě dovolených a nemoci• Nerovnoměrný / neřízený rozvoj kvalifikace uvnitř týmu	<p>Vybraní pracovníci jsou schopni vysvětlit principy nástroje kvalifikační matice.</p> <p>Je vytvořen pilotní příklad kvalifikační matice.</p> <p>Existuje seznam klíčových znalostí a kvalifikací, které jsou potřeba pro efektivní provádění činností na pracovišti a plnění cílů.</p>	<p>Existuje kvalifikační matice klíčových znalostí oddělení a aktuální stav znalostí jednotlivých pracovníků.</p>	<p>Existuje plán - optimální stav kvalifikace pro celé oddělení.</p> <p>Je identifikován plán rozvoje jednotlivých pracovníků pro dosažení tohoto plánu.</p>	<p>Existuje systém pro pravidelnou revizi kvalifikační matice.</p> <p>Rozvoj pracovníků je aktualizován.</p> <p>Kvalifikace je zvyšována na základě externích i interních zaškolování.</p>

Tabulka 14 Kvalifikační matice

Audit štíhlé instituce				
Matice rolí	Nástroj, který zajišťuje definování rolí - odpovědnosti funkcí / pracovníků v procesu nebo na pracovišti.			
Tabulky postupu				
Úroveň 5	Úroveň 4	Úroveň 3	Úroveň 2	Úroveň 1
Tradiční systém	Uvedení systému	Rozvinutí systému	Zralost systému	Dokonalost systému
<p>Na pracovišti není dokument mapující role a odpovědnosti pracovníků.</p> <p>Odpovědnost je přejímána na základě zkušeností a historických souvislostí.</p> <p>Příklad plýtvání:</p> <ul style="list-style-type: none">• Zbytečné prodlevy mezi činnostmi z důvodu nejasnosti, kdo má v dané činnosti pokračovat nebo provést rozhodnutí• Zadávání úkolů nekompetentním pracovníkům• Selhání implementace změn z důvodu neinformovanosti kompetentních pracovníků a navazujících oddělení	<p>Vybraní pracovníci jsou schopni vysvětlit principy nástroje matice rolí.</p> <p>Existuje příklad používání nástroje matice rolí a přínosy z používání jsou sdíleny s ostatními pracovníky.</p>	<p>Pracovníci jsou schopni vysvětlit principy nástroje matice rolí.</p> <p>Existuje seznam klíčových procesů a funkcí, které zajišťují provedení, kontrolu, schvalování a informovanost o specifických činnostech procesu. Existuje plán přípravy.</p>	<p>Existuje matice rolí a odpovědností / včetně zástupu v případě nepřítomnosti pro jednotlivé funkce a procesy.</p> <p>Matice je aktuální.</p>	<p>Existuje systém pro pravidelnou revizi matice rolí a odpovědnosti.</p> <p>Všechny kontaktní údaje jsou aktuální a pracovníci mají požadovanou kvalifikaci nebo plán rozvoje pro splnění kvalifikačních předpokladů a pro zvládnutí přidělené odpovědnosti.</p>

Tabulka 15 Matice rolí

Audit štihlé instituce				
Měření práce	Měření práce je nástroj pro zjištění potřebného času pro provádění činností, do kterých se promítá čas, který pracovník s průměrnou úrovní dovedností a úsilí vynaloží na splnění pracovního úkolu na racionálně uspořádaném pracovišti. Tento čas umožňuje efektivní plánování počtu pracovníků, jejich odpovědnosti a kvalifikace, aby bylo zajištěno plnění cílů oddělení.			
Tabulky postupu				
Úroveň 5	Úroveň 4	Úroveň 3	Úroveň 2	Úroveň 1
Tradiční systém	Uvedení systému	Rozvinutí systému	Zralost systému	Dokonalost systému
<p>Neexistuje systém plánování práce na základě spotřeby času.</p> <p>Příklad plýtvání:</p> <ul style="list-style-type: none">• Prodlevy a chyby ve zpracování dokumentace z důvodů přetížení pracovníků• Čekání pracovníka z důvodu nevyrovnaného pracovního vytížení• Neplnění cílů z důvodu neefektivního plánování kapacit (slibování nemožného...)	<p>Jsou identifikovány hlavní procesy / činnosti pracoviště.</p> <p>Vybraní pracovníci jsou proškoleni na metody měření práce.</p> <p>Pro vybraný proces bylo provedeno měření práce.</p> <p>Jsou sdíleny přínosy, kterých bylo dosaženo.</p>	<p>Existuje plán stanovování spotřeby času na všechny klíčové procesy a činnosti, které pokrývají 75% spotřeby času oddělení.</p>	<p>Všichni pracovníci jsou proškoleni a spolupracují při měření práce.</p> <p>V případě nedodržení času identifikují pracovníci příčiny a navrhnou opatření pro zajištění splnění cíle.</p>	<p>Pro všechny činnosti všech klíčových procesů jsou definovány standardní časy zpracování.</p> <p>Standardní časy jsou využívány pro plánování harmonogramů a kapacitní propočty.</p> <p>Standardní časy jsou pravidelně revidovány a upravovány na základě implementace zlepšení.</p>

Tabulka 16 Měření práce

Audit šťihlé instituce				
Udržení a další rozvoj	Transformace organizace na šťihlou instituci je dlouhodobý a postupný proces, do kterého musí být vtaženi všichni zaměstnanci. Organizace dále musí být schopna pevně zakotvit dosažené zlepšení do standardních procesů, které jsou bez výjimky dodržovány.			
	Zkušenosti získané v průběhu transformace jsou zdrojem rozvíjení metodiky šťihlé instituce a rozvoje celého programu.			
Tabulky postupu				
Úroveň 5	Úroveň 4	Úroveň 3	Úroveň 2	Úroveň 1
Tradiční systém	Uvedení systému	Rozvinutí systému	Zralost systému	Dokonalost systému
V instituci neexistuje program zavádění programu šťihlé instituce nebo: vedoucí pracovníci konají v rozporu s principy šťihlé instituce, aktivity zaměřené na zlepšování procesů jsou vnímány jako aktivity speciálního týmu, zaměstnanci nerozumí úsilí implementace šťihlé instituce a je cítit postoj "počkáme, až je to přestane bavit".	Je nominován tým, v čele s vrcholovým managementem instituce, který je odpovědný za implementaci programu šťihlé instituce. Tento tým je proškolen na celý program šťihlé instituce. Je identifikována pilotní oblast implementace šťihlé instituce. Jsou jasně definovány přínosy, které implementace přinese pro všechny zájmové skupiny.	Je definován projekt implementace s harmonogramem. Jsou identifikovány a zajištěny potřebné zdroje pro úspěšnou implementaci. Projektový plán je pravidelně revidován vrcholovým vedením organizace. Přínosy implementace jsou pravidelně vyhodnocovány. Existuje tabule s historií, s klíčovými milníky a přínosy.	Je definován postup implementace principů šťihlé instituce do dalších oblastí. Vrcholový management pravidelně reviduje plán, podporuje implementační tým a odstraňuje překážky implementace. Všechny přínosy jsou pravidelně sdíleny napříč organizací. Chování managementu je plně v souladu s očekáváním principů šťihlé instituce.	Vrcholový management má pravidelné schůzky hodnocení rozvoje systému šťihlé instituce. Jsou definovány a upravovány stávající standardy rozvoje (např. Audit šťihlé instituce...) a rozšiřovány o nové nástroje vhodné v prostředí organizace. Proces rozvoje programu šťihlé instituce má vlastníka, který stávající model rozvíjí.

Tabulka 17 Udržení a další rozvoj

5.4 Ukazatele měření výkonnosti instituce

Oblast měření provozní výkonnosti organizace je klíčovým prvkem procesu transformace organizace na štíhlou instituci, která probíhá za plného provozu. Pokud tento proces nebude podepřen kvalitním monitorováním vhodně zvolených ukazatelů, může docházet k přijímání špatných rozhodnutí a snížení spokojenosti zákazníka jako hlavního ukazatele životaschopnosti organizace.

Vytvoření efektivního systému monitorování ukazatelů výkonnosti jednotlivých oblastí organizace a jejích procesů umožňuje získání potřebné zpětné vazby na uskutečněné změny, poskytuje vstupy k analýze příčin a důsledků, a tím dává podklady k efektivnímu vedení změn organizace.

Vhodně zvolený ukazatel má tyto znaky:

- relevantní pro projekt (vizi, cíle) - ukazuje, jak je projekt efektivní z hlediska dosahování zvolených cílů,
- srozumitelný - očividné propojení ukazatele s činnostmi a odpovědnostmi lidí, kteří jsou do projektu zapojeni,
- jednoduše měřitelný a vyhodnotitelný - nemá smysl získávat data, která jsou pro projekt neměřitelná. Jednoduchý sběr i zpracování dat umožňuje zajištění potřebné aktuálnosti dat pro vyhodnocování a přijímání rozhodnutí.

5.4.1 Základní rozdělení ukazatelů

Z hlediska přínosů získaných tímto úsilím lze rozdělit ukazatele do dvou kategorií:

- měření účinnosti procesů,
- měření hospodárnosti procesů.

Měření účinnosti procesů

Tyto ukazatele hodnotí výsledky práce z pohledu zákazníka. Do jaké míry se daří naplnit potřeby a požadavky zákazníka? Jaké chyby k zákazníkovi proniknou? Je důležité vědět, jaký rozsah, úroveň a intenzitu služeb zákazník očekává a být schopen v těchto souvislostech ohodnotit výkonnost stávajících procesů. Mnohokrát se jedná o tzv. měkké ukazatele spokojenosti, které by ale měly být co nejčastěji pře-

vedeny do měřitelných údajů, které jsou porovnatelné v jednotlivých časových obdobích.

	Název ukazatele	Popis
Efektivita	Plnění doby dodávky	Poměr případů, kdy byla služba nebo úkol splněn v plánovaném termínu k celkovému počtu služeb (úkolů). $\text{Plnění doby dodávky [\%]} = \frac{\text{počet případů dodaných v termínu}}{\text{celkový počet případů}}$
	Počet reklamací	Počet stížností zákazníka, klienta za určité období.
	Průměrná doba procesu (činnosti)	Průměrná doba potřebná na zpracování služby (úkolů, činností).

Tabulka 18 Přehled nejpoužívanějších ukazatelů pro měření účinnosti procesů

Příklad měřitelných ukazatelů účinnosti procesů

Finance

- Poměr chybně zpracovaných mezd ke všem zpracovaným mzdám (kvalita)
- Průměrná doba schvalování služebních cest (průměrná doba procesu)
- Podíl případu včasné zpracovaných cestovních příkazů k celkovému počtu zpracovaných cestovních příkazů (plnění doby dodání)

Lidské zdroje

- Průměrná doba zpracování dodatků ke smlouvě (průměrná doba procesu)
- Počet chybných záznamů v databázi k celkovému počtu záznamů (kvalita)
- Plnění termínů pro úpravu dodatků smlouvy (Plnění doby dodání)

ICT

- Počet opakovaných žádostí o opravu (kvalita)
- Procento konečných uživatelů s pozitivními odpověďmi na otázky týkající se kvality nových nebo opravených počítačů (kvalita)
- Průměrná doba odezvy od obdržení servisního požadavku do jeho uzavření (průměrná doba procesu)

- Procento výpadků sítě z celkového času (kvalita)

Majetek

- Sledování doby na odstranění závad vybavení místností (poškození okna, osvětlení, tabule, laboratorního vybavení ...) (průměrná doba dodání)
- Plnění doby na zpracování požadavků na přístup (průměrná doba plnění)
- Počet nevyřešených závad (kvalita)

Měření hospodárnosti procesů

Tato měření sledují objemy zdrojů, spotřebovaných při plnění požadavků zákazníka. Hospodárnější procesy spotřebují méně peněz, času, materiálu atd. Hospodárnost má značný vliv na výkonnost organizace a v konečném důsledku na její ziskovost.

I když charakter mnohých ukazatelů bude souviset s jedinečností procesů, je možné říci, že jsou určité ukazatele výkonnosti, které mají univerzální charakter a mohou být používány v celé řadě případů.

	Název ukazatele	Popis
Hospodárnost	Produktivita	Produktivita je ukazatel, který sleduje počet zpracovaných jednotek přidané hodnoty, které připadají na jednoho pracovníka. $\text{Produktivita [jednotek /pracovníka]} = \frac{\text{počet jednotek}}{\text{počet pracovníků}}$
	Pracnost	Součet všech časů spotřebovaných na činnosti na zpracování požadavků zákazníka, provedení všech kroků souvisejících s procesem, produktem nebo službou.
	Index přidané hodnoty	Index přidané hodnoty je poměr součtu doby potřebné na provádění činností pro splnění požadavku /služby k celkové průběžné doby zpracování požadavku /služby (od podání požadavku po jeho úspěšné uzavření). $\text{Index přidané hodnoty [\%]} = \frac{\text{součet časů na činnosti s přidanou hodnotou}}{\text{doba od podání požadavku po jeho vyřízení}}$
	Zmetkovitost	Zmetkovitost udává procentuální poměr počtu chybných jednotek vzhledem k celkovému počtu jednotek za stejné období $\text{Zmetkovitost [\%]} = \frac{\text{počet chybných jednotek}}{\text{celkový počet jednotek}}$
	Rozpracovanost	Ukazatel interní rozpracovanosti sleduje množství čekajících nebo rozpracovaných jednotek k celkem zpracovaným jednotkám za určité období. $\text{Rozpracovanost [dni]} = \frac{\text{počet rozpracovaných jednotek}}{\text{počet zpracovaných jednotek za definované období}}$
	Efektivita využití zařízení	Celková doba efektivního využívání zařízení k celkové době, kdy bylo zařízení k dispozici. $\text{Efektivita využití zařízení [\%]} = \frac{\text{celková doba využívání zařízení}}{\text{doba, kdy bylo zařízení k dispozici}}$
	FTT (First Time Through)	Procento jednotek, které napoprvé projdou celým procesem - k jejich zpracování nebyla nutná žádná vícepráce (oprava, dohledávání informací, vysvětlování) $\text{FTT [\%]} = \frac{\text{počet jednotek zpracovaných bez vícepráce}}{\text{celkový počet zpracovaných jednotek}}$
	MTTR (Střední doba na opravu)	Průměrná doba, která je potřebná na opravu zařízení / vybavení. $\text{MTTR[min]} = \frac{\sum \text{součet času, kdy bylo zařízení (vybavení) v poruše}}{\text{počet poruch za sledované období}}$
	MTBF (Střední doba mezi poruchama)	Průměrná doba, bezporuchového stavu zařízení která je potřebná na opravu zařízení / vybavení. $\text{MTBF[dny]} = \frac{\sum \text{součet času, kdy bylo zařízení (vybavení) v bezporuchovém stavu}}{\text{počet poruch za sledované období}}$
	Míra úrazovosti	Počet pracovních úrazů a nehod na jeden milion odpracovaných hodin.
	Disponibilita zařízení	Poměr doby, kdy bylo zařízení v bezchybném stavu k celkové době, kdy bylo zařízení/vybavení k dispozici. $\text{Disponibilita [\%]} = \frac{\text{doba bezchybného stavu zařízení}}{\text{počet zpracovaných jednotek za definované období}}$

Tabulka 19 Přehled nejpoužívanějších ukazatelů pro měření hospodárnosti procesů

Příklad měřitelných ukazatelů hospodárnosti procesů

Finance

- Počet zpracovaných faktur na jednu účetní (produktivita)
- Stav rozpracovanosti faktur (rozpracovanost)
- Počet otevřených objednávek (rozpracovanost)
- Počet bezchybně připravených podkladů k cestovním úhradám k celkovému počtu podaných podkladů k cestovním úhradám (FTT)
- Čas potřebný na zpracování jedné faktury (pracnost)

Lidské zdroje

- Průměrná doba na přípravu pracovní smlouvy (pracnost)
- Počet pracovníků organizace na jednoho pracovníka Personálního oddělení (produktivita)
- Počet bezchybně připravených podkladů k zápisu k celkovému provedených zápisů (FTT)

ICT

- Počet servisních zásahů na jednoho servisního technika (produktivita)
- Využití audiovizuální techniky (efektivita využití zařízení)
- Využití software s licencí (efektivita využití zařízení)
- Sledování bezporuchovosti IT vybavení (tiskárny, server, internet, web...) (MTBF)

Majetek

- Využití výukových prostor (Efektivita využití zařízení)
- Průměrná doba opravy závady (MTTR)
- Průměrný počet nevyužitých aut (počet aut na parkovacích pozicích) (efektivita využití zařízení)
- Index přidané hodnoty procesu zpracování požadavku (index přidané hodnoty procesu)

5.4.2 Postup definování ukazatelů výkonnosti procesů

Správně zvolené ukazatele a jejich efektivní využívání umožní jednoduché rozpoznání, zda se výkonnost procesu vyvíjí žádoucím směrem či nikoli, dává informaci, jaká cesta již byla uražena a kolik ještě chybí.

Strukturované definování klíčových ukazatelů sestává ze čtyř kroků:

- zvolit správné věci, které je třeba měřit,

- měřit je správným způsobem,
- zabudovat zvolené ukazatele pro měření do procesu zlepšování výkonnosti,
- vytvořit firemní kulturu a systém firemních hodnot podporujících provozní výkonnost a její neustálé zlepšování.

Co budeme měřit

Hlavním zdrojem pro definování ukazatelů jsou strategické cíle definované vrcholovým vedením organizace. Tyto požadavky by měly být co nejsrozumitelněji přetaveny do operativních a dílčích projektově orientovaných ukazatelů.

Jsou dva klíčové požadavky, které zajišťují, aby se systém měření provozní výkonnosti soustředil na správné věci. První z nich je zaměření na hodnotu pro zákazníka, tj. ukazatel účinnosti. Druhým je zaměření na ukazatele efektivnosti procesů, které zajišťují integraci tisíce aktivit vykonávaných pro dosahování výsledků. Tím, že se systém měření orientuje na procesy místo na funkce a organizační útvary, vytváří se společná snaha všech spolupracovat a zlepšovat výkonnost procesů, na kterých se jednotlivé funkční útvary a podnikatelské jednotky podílejí.

Jak měřit správným způsobem

Je mnoho různých způsobů, jak měřitelnými jednotkami vyjádřit nějaký fenomén, který jsme označili jako důležitý. Jak například měřit spokojenost zákazníků? Běžně používaný přístup spočívá v dotazníkových průzkumech. Nicméně to je nákladné a pomalé. A vždy je nejisté, zda to, co zákazníci uvedli v dotaznících, odpovídá jejich skutečnému chování. Hodnocením počtu stížností zákazníků zase není možné postihnout celé spektrum postojů zákazníků a navíc s počtem stížností lze manipulovat.

Ve skutečnosti každý zvolený způsob měření určitého jevu má své výhody a nevýhody. Při navrhování vhodných ukazatelů pro měření provozní výkonnosti je proto třeba vyvažovat několik aspektů.

1. Přesnost definice ukazatele

Ukazatel pro měření pracovní výkonnosti musí být přesně definován, aby nevznikly jakékoli pochybnosti nebo spory. Například pojem "včasnost dodávky" může být interpretován řadou způsobů: jako čas požadovaný zákazníkem, čas poprvé slíbený zákazníkovi nebo čas naposledy slíbený zákazníkovi – to bývají tři různé časové termíny. Pokud není ukazatel zcela přesně a jednoznačně definován, dojde k tomu, že lidé,

kteří ho mají plnit, si ho vyloží způsobem pro ně výhodným, nikoli výhodným pro zákazníka.

2. Náklady měření

Organizace jsou často v pokušení konstruovat složité mechanismy pro výpočet určitého ukazatele, nicméně čím méně nákladný a čím jednodušší způsob měření, tím lépe. Také je třeba vzít v úvahu periodicitu měření – jak často budeme měřit.

3. Odolnost ukazatele na nežádoucí chování

Ukazatel pro měření a hodnocení výsledků může vyvolat snahy o nežádoucí manipulaci vykazovaných hodnot nebo chování. Tomu je třeba zabránit. Například při úsilí omezit zbytečně dlouhé hovory se zákazník byla stanovena průměrná délka hovorů. To vedlo k tomu, že zaměstnanci se snažili rychle ukončit každý hovor se zákazníkem a zákazníci si začali stěžovat. Dobrá taktika spočívá v tom, že se pro měření určitého jevu používá několik ukazatelů, nikoli jen jeden. Například zaměřit se pouze snížení nákladů na servis vybavení učeben může vést snížení kvality výuky. Některé ukazatele si vzájemně konkurují, například rychlost, kvalita a náklady, proto je třeba takové ukazatele vzájemně vyvážit.

5.4.3 Systematické používání ukazatelů

I ten nejlepší soubor ukazatelů pro měření provozní výkonnosti má pro organizaci malou hodnotu, pokud měření pomocí těchto ukazatelů není zabudováno do dobře řízeného procesu. Pokud tomu tak není, jsou výsledky měření pouze nástrojem obviňování a trestání nebo naopak odměňování, ne však nástrojem systematického zlepšování provozní výkonnosti.

Každý ukazatel pro měření, má-li mít smysl, musí mít jednoho nebo několik pracovníků, kteří jsou odpovědní za to, co tento ukazatel měří a za dosažení stanovených cílových hodnot. Většinou je odpovědným pracovníkem majitel procesu, tj. vedoucí pracovník odpovídající za celý proces a jeho výsledky a spolu s ním i manažeři jednotlivých funkčních útvarů zúčastněných na procesu. To vede k aktivnímu přijetí odpovědnosti pracovníků, kteří mají nějaký vliv na jeho výsledek.

Výchozím bodem k použití ukazatelů měření je stanovit cílovou výkonnostní hodnotu pro každý měřící ukazatel. Jak k ní dospět? V některých případech to bude explicitně vyjádřený požadavek zákazníků – například

jak dlouho jsou ochotni čekat na schválení požadavku na nákup. V jiných případech to jsou finanční požadavky vedení nebo výkonnostní úroveň hlavních konkurentů, co diktuje požadovanou cílovou úroveň ukazatele.

5.4.4 Metodika vyhodnocování účinnosti změn v procesech

Účelem hodnocení účinnosti změn je

- získat informaci, zda se na cestě k definovaným cílům zlepšování "posouváme z místa", nebo zda jen "přešlapujeme na místě",
- zvýšení motivace a zapojení pracovníků k dalšímu úsilí při procesu zlepšování.

Základní postup lze popsat ve čtyřech krocích:

1. Identifikace vhodných ukazatelů

- Zkoumáme především ty údaje, které se budeme snažit změnit, nebo na které by plánovaná změna mohla nebo neměla mít vliv.
- Je důležité zvolit ukazatele, které je možné jednoznačně interpretovat.

2. Záznam vybraného ukazatele před zlepšením, tj. zjištění stavu, ve kterém se proces nachází.

- Při volbě metody měření je nutné zachovat stejnou metodu měření před, během i po implementaci změny.

3. Analýza příčinných vazeb trendu nebo skokových změn sledovaného ukazatele a mezi procesem a jeho vstupy.

- Vliv na sledovaný ukazatel mohou mít změny, které jsme v procesu realizovali. Příčinou však může být i nesledovaný vstup, náhodné významné vlivy, které mohou být zdrojem poznání procesu a identifikací kritických vstupů do procesu.
- Při každé změně sledovaného ukazatele dochází k analýze příčin. Zda změna byla výsledkem implementované změny nebo důsledkem vlivu nesledovaných vstupů. Identifikace nových kritických faktorů, které mají významný vliv na hodnotu a chování sledovaného ukazatele, je zdrojem poznání a rozšíření know-how pracovníků organizace.

4. Monitorování trendu po standardizaci procesu.

- Po standardizaci změny přestává být proces pod drobnohledem a pozornost se zaměřuje pouze na sledování ukazatele – zda jeho vývoj zůstává v žádoucích tolerancích.
- Po dosažení stability trendu parametru můžeme přistoupit k vyhodnocení účinnosti změny, tj. porovnání sledovaného ukazatele před a po implementované změně.

Tímto způsobem získáme relevantní data, která nám sdělí, nakolik byla změna úspěšná.

6 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ – IMPLEMENTACE PRINCIPŮ ŠTÍHLÉ INSTITUCE

Proces transformace organizace na štíhlou instituci je typickým příkladem rozsáhlého projektu. Proto využití nástrojů a principů projektového řízení výrazně zvyšuje šanci na úspěch. V následující kapitole je popsán velice podrobně projektový management v celém svém rozsahu. Cílem je uvědomění si všech souvislostí, které ovlivňují úspěšnost dosažení zvoleného cíle v našem případě implementace štíhlé instituce.

6.1 Projektový management

Projektový management můžeme definovat například následovně.

1. Souhrn aktivit, které jsou založeny na plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů s relativně krátkodobým cílem. Cíl byl stanoven pro realizaci určitých cílů a záměrů společnosti.
2. Aplikace znalostí a schopností vybraných z různých disciplín tak, aby byly zabezpečeny všechny aktivity a splněny všechny požadavky projektu.

První definice byla zveřejněna profesorem Haroldem Kerznerem a druhá světově uznávaným sdružením projektových manažerů Project Management Institute (Svozilová, A. 2011).

Obě definice jsou definovány odlišně, ale podstata je podobná. V projektu se vynakládá krátkodobé úsilí, podpořené znalostmi a metodami, jehož cílem je přeměna zdrojů tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů.

Úspěšný projektový management je dosažení plánovaného cíle projektu ve stanoveném čase s dodržáním plánovaných nákladů, čerpáním plánovaných zdrojů a dosažením požadované kvality.

Od běžného operativního řízení se projektový management odlišuje dočasností a přidělením zdrojů pro realizaci projektu.

6.2 Definice projektu

Definice samotného projektu může znít například následovně.

1. Sled úkolů a aktivit, který má specifický cíl, datum zahájení a ukončení, přidělené zdroje a výši čerpání nákladů.
2. Časově ohraničené úsilí k vytvoření specifického produktu, služby nebo výsledku.

Opět jde o definice profesora Harolda Kerznera a sdružením projektových manažerů Project Management Institute (Svozilová, A. 2011).

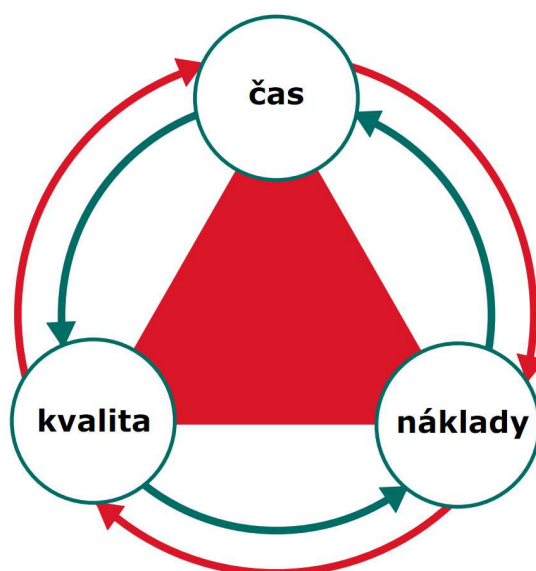
Každý projekt je tedy ohraničen určitou dobou svého trvání. Tato doba je definována začátkem a ukončením projektu. Projekt tedy není periodicky se opakující činnost, standardně prováděná práce, každodenní rutinní činnost nebo projektová dokumentace.

6.3 Trojimperativ

Trojimperativ představuje tři hlavní charakteristiky nebo základny projektového managementu, kterými jsou čas, náklady a kvalita.

- **Čas** – doba, která uplyne od zahájení projektu až po jeho úplné dokončení.
- **Náklady** – finanční prostředky vynaložené na všechny projektové činnosti.
- **Kvalita** – souhrn všech vlastností, parametrů, veličin a kvalitativních ukazatelů, kterými lze popsat definovaný projektový cíl.

Tyto veličiny jsou na sobě závislé. Při změně jedné z nich dochází ke změně jedné nebo obou zbývajících veličin. Když je například nutné zkrátit čas projektu, musí být použity výkonnější zdroje, čímž narostou náklady. Při zkrácení času projektu a nepřekročení nákladů je nutno počítat se snížením kvality. Schéma provázanosti je na následujícím obrázku.



Obrázek 19 Základny – trojimperativ projektového managementu

6.4 Organizace projektu

Kvalita projektového managementu je plně závislá na lidech, kteří jsou do řízení projektu zapojeni. A to ne jen na jejich individuálním výkonu, ale i na práci celého projektového týmu a schopnosti efektivně využívat pravidla a metody.

K tomu slouží organizace projektu, což je spojení skupiny lidí s infrastrukturou. Aby toto spojení bylo funkční a maximálně efektivní, musí se vytvořit přechodná struktura rolí a jejich jasné definování:

- popis vztahů mezi rolemi,
- rozdělení rozhodovací autority,
- definice nadřízenosti a podřízenosti,
- přidělení odpovědnosti za dílčí úkoly a jejich syntézu a celkový cíl projektu.

Organizace projektu je dočasnou a jedinečnou organizací, při které nastává celá řada situací, které není možné předvídat a ve kterých je nutno hledat optimální alternativu řešení.

6.4.1 Zájmové skupiny

Zájmy účastníků projektu – jednotlivců a organizací, kteří jsou aktivně zapojeni do realizace, mohou být pozitivně či negativně ovlivněny.

Mezi hlavní zájmové skupiny patří:

- **zákazník projektu:** „Společnost nebo její část, která je zadavatelem projektu a jíž budou výsledky projektu sloužit pro naplnění určitého strategického záměru nebo změny.“ (Svozilová, A. 2011)
- **sponzor projektu:** „Manažer zákazníka projektu, který má autoritu dostatečnou k rozhodování o fundamentálních aspektech projektu – předmětu projektu, rozpočtu a časovém rámci projektu.“ (Svozilová, A. 2011)
- **dodavatel / realizátor projektu:** „Společnost nebo její část, která na základě kontraktu se zakladatelem projektu poskytuje realizační zdroje a know-how potřebné k dosažení požadovaného výsledku projektu.“ (Svozilová, A. 2011)

6.4.2 Organizační struktura projektu

Organizační struktura projektu je prostředí, ve kterém probíhají interakce mezi jednotlivými účastníky projektu. Tyto interakce jsou prováděny za účelem:

- koordinace a řízení projektových prací,
- monitorování a kontroly procesů v projektu,
- odborné, řídicí a doprovodné projektové komunikace.

Struktura projektu:

- management projektu,
- asistent manažera projektu (dle rozsahu projektu),
- projektová kancelář (dle rozsahu projektu),
- projektový tým.

6.5 Životní cyklus projektu

Jak již bylo popsáno výše, projekt je prvkem s vlastnostmi procesu, který se během svého života vyvíjí v určitých fázích a může být nazván životním cyklem projektu.

Jednotlivé fáze projektu jsou:

- předprojektová fáze (přípravná s definiční).
- projektová fáze (realizační), pro velký počet činností můžeme dále dělit na:
 - zahájení,
 - plánování,
 - realizace (vlastní realizace, fyzická realizace),
 - ukončení.
- poprojektová fáze (vyhodnocení).

Tímto obecným rozdělením je prakticky popsáno logické rozdělení projektu na **přípravu, realizaci a vyhodnocení projektu**.

Popsat projekt v instituci dle jednotlivých fází je přínosné z následujících hledisek.

- Standardizace v dané organizaci mezi zúčastněnými subjekty.
- Usnadnění komunikace.
- Umožnění vytvoření pravidel a nástrojů pro dané fáze.
- Zvýšení porozumění projektu od fází přípravy až po realizaci.
- Umožnění srovnání a vyhodnocení různých projektů v organizaci mezi sebou.

Při aplikaci obecného rozdělení projektu do fází můžeme tyto fáze popsat v následujícím textu.

6.5.1 Předprojektová fáze

V této fázi by měly být prozkoumány příležitosti projektu a posouzena proveditelnost záměru projektu. Pro tuto fázi by měly být vytvořeny dvě studie:

- studie příležitosti,
- studie proveditelnosti.

Studie příležitosti

Tato studie by měla říci, zda je správný čas na návrh a realizaci projektu. Ve studii se musí zohlednit situace v dané organizaci, situace trhu a jeho vývoj, vývoj podniku atd. Studií se má doporučit nebo nedoporučit daný projekt realizovat.

Příklad obsahu studie:

- analýza podnětů (podnět trhu, zákazníků, vedení atd.),
- analýza příležitostí (příležitosti na trhu z hlediska finanční situace a disponibility personálních zdrojů),
- analýza hrozeb a nutných reakcí (vypracovat seznam významných hrozeb, na které je vhodné reagovat),
- analýza všeobecných problémů, které je příležitost řešit (naléhavé a aktuální problémy, které je vhodné řešit),
- základní koncepce (první formulace obsahu projektu),
- odhad nadějnosti záměru projektu (hrubé odhady nákladů a přínosů),
- základní předpoklady (výchozí předpoklady a základní hlediska úspěchu),
- upozornění na významná rizika (první odhad celkového rizika),
- doporučení a závěr (zohlednit čas, finance, zdroje a další skutečnosti).

Studie proveditelnosti

Pokud bylo rozhodnuto organizací se na základě studie příležitosti zabývat projektem, pak se v této studii ukáže nejvhodnější způsob realizace daného projektu. Dále se upřesňuje obsah projektu, plánuje zahájení a ukončení projektu, odhadují celkové náklady a významné zdroje projektu.

Příklad obsahu studie:

- cíle, strategie, historie a pozadí projektu,
- marketingová strategie a analýza trhu,
- technické zajištění projektu,
- materiálové vstupy a energie,
- pracovní síly,
- vliv projektu na životní prostředí,
- organizace a řízení projektu,
- plán realizace projektu,
- finanční a ekonomické hodnocení projektu.

U jednoduchých projektů bývá zpracován jediný dokument, který je kombinací studie příležitosti a studie proveditelnosti a nazývá se předprojektová úvaha. „Obecně bychom v této fázi měli dostat odpověď na strategické otázky projektu – odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu zvolíme a zda má vůbec smysl projekt realizovat.“ (Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. 2009).

6.5.2 Projektová fáze

V této fázi se sestaví projektový tým, vytvoří se plán, který se zrealizuje a vyhodnotí. Předáním výsledku tato fáze končí. Jak již bylo zmíněno, tato fáze se podrobněji dělí na následující části.

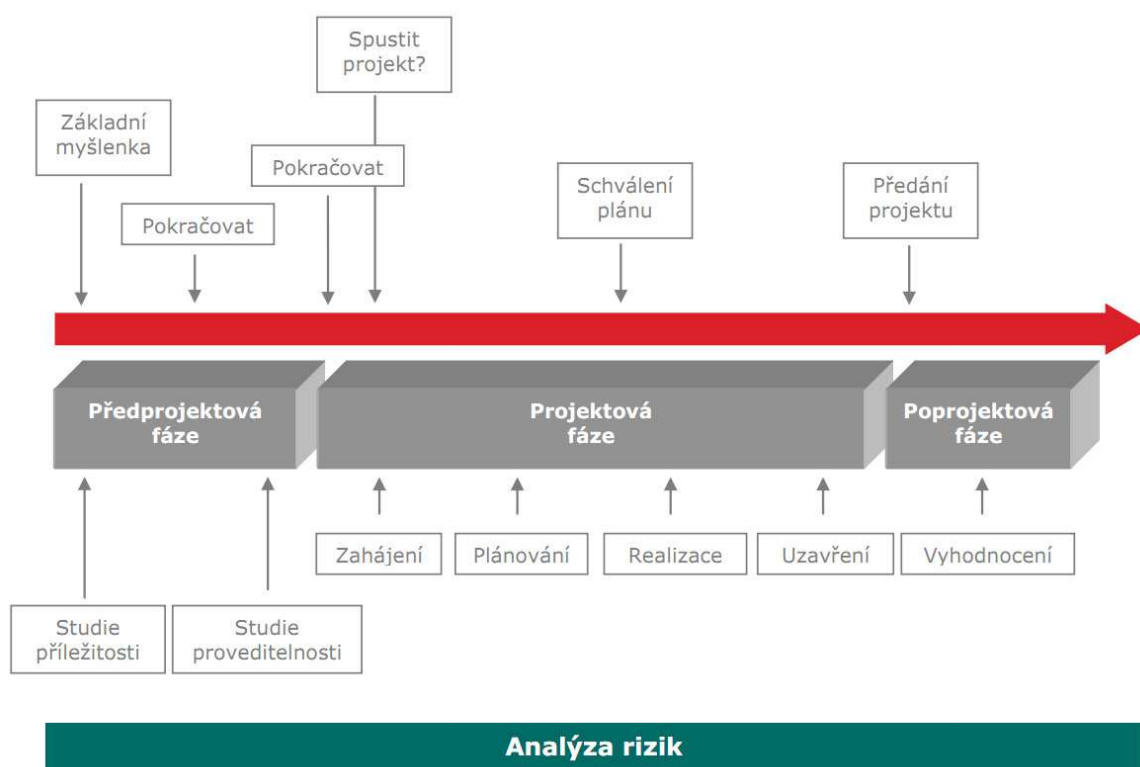
- **Zahájení** – Jestliže bylo rozhodnuto projekt realizovat, je nutno ho řádně zahájit. To, co bylo popsáno v předprojektové fázi, se musí ověřit a upřesnit formulací cílů. Tyto informace jsou formulovány zakládací listinou projektu (definice základních technických a organizačních parametrů).
- **Plánování** – Projektový tým byl již sestaven a v této fázi je jím vytvořen plán projektu, který pokud bude schválen, se nazývá výchozím plánem.
- **Realizace** – Vlastní realizace projektu je doprovázena nejčastěji schůzkou zainteresovaných stran v projektu. Na této schůzce jsou zainteresované strany seznámeny s plánem, harmonogramem a případně seznámeny mezi sebou. Po této schůzce je oznámeno zahájení fyzické realizace projektu. V průběhu realizace je sledován projektovým týmem časový průběh projektu a při jeho odchýlení se musí vytvořit nový, přepracovaný základní plán projektu.

- **Ukončení a vyhodnocení** – V této části jsou předány výstupy a dochází k podpisům protokolů, fakturací atd.

6.5.3 Poprojektová fáze

V této fázi jsou zaznamenány všechny poznatky a zkušenosti, kterých bude možné využít při dalších projektech. Je nutné analyzovat celý projekt, jak dobré stránky, tak i negativní. Je dobré, aby byly vyhodnoceny i zainteresované strany (dodavatelé), které se osvědčily nebo neosvědčily.

U mnoha projektů se výsledky dostavují až po delší době. Pak je nutné definovat tento termín a způsob vyhodnocení. Projekt je vyhodnocen a uzavřen až po tomto termínu.



Obrázek 20 Schéma životního cyklu projektu (Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. 2009)

6.6 Zahájení projektu

Správným zahájením je dán předpoklad úspěšného projektu. Počáteční nadšení a očekávání je nutno porovnat s reálnými podmínkami, za kterých bude projekt řešen. Šanci na úspěch projektu je možné zlepšit při-

praveným a efektivně řízením zahájením projektu. Tomuto úspěchu může napomoci zahajovací workshop, který se zaměří na definování základních bodů.

Pokud byla dobře zvládnuta příprava v předprojektové fázi, vyhodnocena určitá příležitost a nastíněny předběžné cesty k realizaci, má projekt předpoklady k tomu se jím stát. V takovém případě je zpravidla rozhodnuto vrcholovým managementem organizace o spuštění neboli zahájení projektu. Respektive je spuštěn proces zahájení projektu.

6.6.1 Kroky zahájení a iniciace projektu

Hlavním předpokladem procesu je existence globálního cíle, který má být při realizaci projektu splněn. V procesu zahájení neboli iniciace projektu se vykonávají především následující základní činnosti.

- Zvažují se strategické potřeby organizace.
- Formulují se konkrétní cíle, kterých má být dosaženo.
- Rozhoduje se o zajištění těchto cílů:
 - vyhlášením interního projektu,
 - nakoupením projektu (externí organizace),
 - kombinací interního a externího projektu.
- Vymezují se podmínky a předpoklady realizace projektu.
- Jmenují se osoby odpovědné za realizaci životních cyklů projektu.
- Sestaví se zakládací listina projektu.
- Sestaví se dokument o produktu, který je výstupem daného projektu (formulují se jeho vlastnosti a funkce, které by měl plnit).

V iniciaci projektu je formulováno prohlášení o existenci potřeb dosáhnout vytyčených cílů organizace prostřednictvím realizace projektu, a to zahájením nové aktivity, pokračováním v některém ze stávajících projektů nebo obnovením dokončeného projektu.

Jak již bylo zmíněno, důležitou roli v této fázi projektu hraje odpovědnost za splnění činností, které jsou součástí této fáze. Obecně se rozděluje odpovědnost mezi management organizace, liniové manažery a manažera budoucího projektu následujícím způsobem.

- Odpovědnost top managementu zákazníka nebo zadavatele projektu:
 - vykonat strategická rozhodnutí,
 - rozhodnout o způsobu realizace projektu,
 - sestavit zakládací listinu projektu.

- Odpovědnost manažera nebo sponzora projektu:
 - formulovat cíle projektu,
 - navrhnout hlavní milníky,
 - definovat požadavky a potřeby,
 - definovat hlavní předpoklady a omezení,
 - definovat časový rámec projektu,
 - definovat náklady na projekt,
 - dohodnout znění kontraktu o realizaci.
- Odpovědnost top managementu zákazníka:
 - zpracovat hlavní požadavky projektu,
 - navrhnout cenu projektu dle zadání,
 - porozumět rizikům, rozhodnout o jejich přijatelnosti a navrhnout eliminační opatření,
 - dohodnout znění kontraktu o realizaci.

6.6.2 Stanovení cílů

Cíl projektu je definován jako popis účelu, kterého bude dosaženo pomocí realizační fáze. Cíle projektu jsou významnými prvky jak pro řízení projektu, tak i pro projekt samotný, protože jsou:

- základem kontraktu mezi zákazníkem a dodavatelem (obchodních dohod atd.),
- centrálním bodem komunikace mezi sponzorem, manažerem a týmem projektu,
- ohraničením předmětu projektu,
- definicí výstupů z projektu,
- základním kamenem pro plánování projektu,
- poskytovateli požadovaných parametrů cílů měření kontrolních procesů,
- deklaranti studia úspěšného ukončení projektu.

Důležitost cílů je především v zahájení, plánování a ukončení projektu. Další významná role správně definovaných cílů je dána při vytváření kontraktu projektu mezi zákazníkem a dodavatelem projektu, protože vytvoří spravedlivé podmínky pro obchodní vztah. V kontraktu je potvrzena závaznost a znění cílů. Toto znění bude tvořit základy vysoké úrovně projektové komunikace.

6.6.3 Zakládací listina projektu

Zakládací listina je definována jako „dokument, který formalizuje existenci projektu, přiděluje manažerovi projektu autoritu pro použití zdrojů k naplnění požadavků spojených s realizací projektu.“ (Svozilová, A. 2011). V širším znění definice je formulováno listinou písemné nebo ústní přidělení autority, kompetence k realizaci projektu manažerovi projektu a všem dalším účastníkům projektu ze strany managementu organizace.

Práce na projektu jsou formálně zahájeny touto listinou. Její obsah se bude lišit dle organizace, ale měla by obsahovat základní specifikace:

- o jaký projekt se jedná,
- kdo je pověřen realizací,
- rozsah jeho pravomocí,
- podmínky a omezující kritéria projektu.

Struktura listiny může být obecně definována takto:

- název projektu,
- přehled podmínek vztažených k budoucímu projektu,
- cíl projektu a jeho účel,
- organizační vztahy (první přidělení autorit),
- vztahy mezi manažerem projektu a funkčními manažery,
- základní vymezení financí nebo jiných zdrojů,
- základní časová data (datum ukončení atd.),
- základní omezení, předpoklady a strategická kritéria,
- závěr (explicitní prohlášení managementu a schválení dokumentu).

6.6.4 Předběžná definice předmětu projektu

Každý projekt je specifikován cílem, který má být realizací splněn. Tento definovaný cíl je základem pro definici předmětu projektu. Definicí předmětu projektu jsou dány jasné a srozumitelně všechny cíle projektu. Předběžná definice předmětu projektu je formulována stejně, jen je zatím v předběžné formě.

Účelem definice je, aby získala potřebná schválení managementu organizace pro realizaci projektu. Proto by dokument měl mít všechny informace detailně zpracovány pro finální rozhodnutí. Předběžná definice předmětu je standardně definována takto:

- popis problému (požadavek zákazníka nebo trhu),

- globální cíl projektu,
- konkrétní cíle projektu,
- kritéria dosažení úspěchu,
- omezení, předpoklady a rizika:
 - finanční, časové omezení,
 - jiná kritéria (která je nutno brát v potaz).

Práce z pohledu řízení předmětu projektu jsou formálně zahájeny tímto dokumentem. Obsah a rozsah je vztažen a zohledňuje metody a zvyky v dané organizaci, ale je závislý na schopnosti definovat všechny konkrétní vlastnosti, parametry, služby atd., kterými je projekt vytvořen

6.6.5 Nákup projektu nebo vlastní realizace?

Projekt nemusí instituce realizovat sama, může ho zakoupit. Musí být tedy zváženo, zda organizace projekt koupí nebo je schopna realizovat projekt vlastními silami. Při takovém rozhodnutí je nutno odpovědět na celou řadu otázek.

- Vyplatí se projekt koupit (pořizovací náklady vs. kapitálová náročnost, optimální varianta nákladů rozložených v čase)?
- Hodí se standardní řešení nebo je potřeba řešení tzv. ušité na míru?
- Jsou volné kapacity na vlastní realizaci?
- Je projekt realizovatelný se stávající technologií (vybavením) a personálem?
- Bude získána strategická výhoda vůči konkurenci při vlastní realizaci?
- Jsme schopni řídit projekt z hlediska optimalizace nákladů a času?
- Jsme schopni sami zajistit všechny potřebné subdodavatele?
- Jsme schopni řídit všechna rizika?

Důležité je, aby byla zvolena optimální varianta v daném čase.

6.7 Plánování projektu

Plánování je zaměřeno se na vytvoření plánu cesty, kterou dosáhneme cílů projektu prostřednictvím pracovního úsilí a s využitím přidělených disponibilních zdrojů.

S aktivitami plánování se začíná již při zahájení projektu, protože je nutno definovat reálné předpoklady časového plánu, potřeby zdrojů realizace, odhad rozpočtu a posouzení rizik. Plánování jako další fáze by mělo začínat po skončení fáze zahájení projektu.

Ve fázi plánování se vyskytují tyto základní činnosti:

- definovat předmět projektu,
- vytvořit odhady, předpoklady, posudky a návrh,
- optimalizovat a upravit návrhy,
- vyjednat a schválit optimalizované návrhy.

6.7.1 Cíl plánování projektu

Strategické výsledky z předchozí fáze projektu jsou využívány k tvorbě taktického plánu pro realizaci projektu.

Při plánování je záměr projektu zkoumán z několika pohledů:

- času,
- nákladů,
- technického vybavení,
- použitých metod,
- zdrojů.

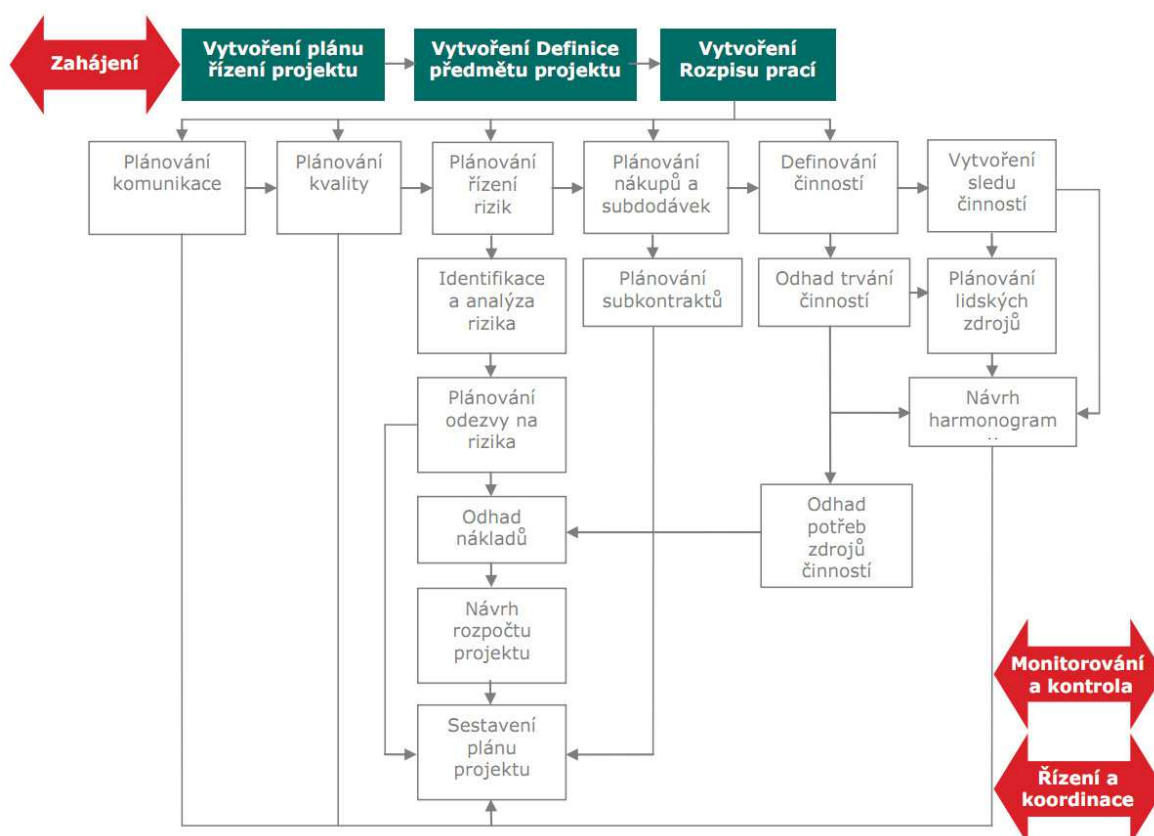
Cílem plánování je definovat hlavní faktory a sestavit dva hlavní dokumenty:

- definice předmětu projektu,
- plán projektu.

Na obrázku níže jsou vidět jednotlivé kroky plánování a jejich orientační návaznosti. Při studiu schématu se musí brát v potaz následující skutečnosti:

- schéma je obecně platné pro všechny plánovací aktivity,
- schéma neobsahuje časové návaznosti,
- optimalizace není součástí schématu (je nepravděpodobné prvním návrhem dojít k nejlepší variantě),
- dílčí procesy mohou probíhat souběžně.

Schéma je znázorněno z důvodu přehlednosti a jasnosti do jednoho toku. Nejsou znázorněny zpětné vazby a optimalizační kroky.



Obrázek 21 Schéma postupu plánování (Svozilová, A. 2011)

6.7.2 Definice předmětu projektu

I když je projekt řízen schopnými lidmi, zabezpečen zdroji, je při něm použito osvědčených metod, nemusí vždy skončit úspěchem. To může být zapříčiněno nedostatky v definici předmětu projektu.

Definicí předmětu projektu jsou popsány cíle projektu a odpovídající výstupy, které jsou tvořeny realizací projektu. Dokument je tvořen na základě projektového záměru a říká, co bude projektem tvořeno.

Proto se při tvorbě definice předmětu projektu musí dbát na následující základní principy.

- Zadání hlavních cílů musí být jasné a konkrétní.
- Definice výstupů musí být jednoznačná.
- Předmět projektu musí být rozdělen na jednotlivé dílčí výstupy (hierarchicky).

Definice předmětu projektu by měla obsahovat následující.

- Detailní rozpis cílů (tato část vysvětluje, k čemu bude předmět sloužit).
- Detailní popis předmětu (tato část vysvětluje, co má být projektem vytvořeno).
- Hlavní omezení.
- Kvalitativní požadavky.

6.7.3 Podrobný rozpis prací

Vytvořením definice předmětu projektu byly definovány potřebné detaily pro tvorbu podrobného rozpisu prací, který je tvořen strukturou, odpovídá rozpisu dílčích cílů a rozpisu požadovaného produktu projektu do logicky seřazených úloh. Prostřednictvím tohoto dokumentu jsou převedeny cíle z definice předmětu projektu do:

- rozpisu úseků prací,
- časového plánu projektu (harmonogramu),
- plánu nákladů projektu (rozpočtu).

6.7.4 Plán projektu

Plán projektu je souhrn všech činností, které je nutné vykonat, aby byl splněn cíl projektu a vytvořen předmět projektu, tak jak bylo dříve popsáno v předchozích dokumentech. Plánem projektu rozumíme dokument, ve kterém je konstatováno, jaká práce bude vykonána a jakých přístupů a postupů bude použito k tomu, aby bylo dosaženo cíle projektu.

V plánu projektu jsou obsaženy dílčí plány a postupy, kterými bude v realizační fázi řízen projekt. Plán projektu by měl obsahovat následující:

- Plán řízení projektu:
 - seznam hlavních milníků,
 - harmonogram projektu.
- Plán řízení předmětu projektu:
 - podrobný rozpis prací,
 - plán řízení změn předmětu projektu.
- Plán řízení nákladů projektu:
 - rozpočet projektu,
 - plán řízení změn dodatečných zdrojů.
- Plán obsazení projektu:
 - organizační struktura,

- role a zodpovědnosti v organizační struktuře,
- kalendář zapojení lidských zdrojů.
- Plán řízení projektových dokumentů:
 - popis komunikačních kanálů,
 - základní pravidla komunikace.
- Plán řízení subdodávek.
- Plán řízení rizik:
 - seznam rizik a plán eliminující rizika.
- Plán řízení kvality:
 - ukazatele kvality,
 - kontrolní seznamy pro měření kvality.

Velký projektový plán může být dále členěn nebo doplněn o další potřebné informace. Naopak malý projekt by měl být tvořen alespoň harmonogramem, rozpočtem, základními pravidly komunikace a plánem řízením změn

6.7.5 Časový rozpis projektu – harmonogram

Harmonogram jako součást plánu projektu je tvořen časovými údaji o pracích, které budou v rámci projektu prováděny. K těmto časovým údajům se přiřazují lidské zdroje, které budou dané činnosti vykonávat a které budou nést zodpovědnost za tyto činnosti.

6.7.6 Definování projektového týmu a vymezení rolí

Tým je definován malou skupinou lidí, která je hlavním vykonavatelem projektu, má společné cíle, pracuje společně za účelem dosažení cíle projektu, je rozdělena dle funkcí, charakterizována soudržností a kolektivním duchem, disciplinovaná, se společnými standardy. Při výběru projektového týmu musí být zohledněna dvě základní kritéria:

- profesní způsobilost – zda je pracovník schopen řešit profesionálně přidělené úkoly,
- osobní způsobilost – zda je pracovník schopen spolupracovat s týmem.

Role v týmu

Kromě formálních rolí (jako například projektový manažer) byly definovány Dr. Belbinem ještě týmové role, které dávají předpoklady pro zapojení členů do týmové práce. Jsou definovány následujícím způsobem.

- **Inovátor** – tvůrčí, nápaditý, nekonvenční, nezabývá se detaily, zaujat svými úkoly.
- **Vyjednaváč zdrojů** – nadšený a komunikativní optimista, rychle ztrácí zájem.
- **Koordinátor** – vyzrálý, sebejistý vůdčí typ, objasňuje cíle a rozhoduje, sklony k manipulaci s ostatními, přenáší na ně práci.
- **Usměrňovač** – energický, náročný, dynamický, umí překonat překážky, má sklony provokovat a zraňovat ostatní.
- **Vyhodnocovač** – střízlivý pohled, hluboce přemýšlivý, přesný úsudek, neprůbojný, kritický, podceňuje ostatní.
- **Týmový pracovník** – konstruktivní, vnímavý diplomat, nerozhodný a ovlivnitelný.
- **Realizátor** – disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a výkonný, nepružný.
- **Kompletovač** – pečlivý, svědomitý, snaživý a přesný, úzkostlivý puntíkář.
- **Specialista** – výjimečný, cílevědomý, oddaný práci, přispívá omezeně v týmu, lpí na technických stránkách.

6.8 Řízení projektových prací

6.8.1 Řízení rizik

Riziko je nejistota, která je spojena s možností vzniku ztráty nebo nové příležitosti. **Řízení rizik** je tvořeno činnostmi, které vytvářejí opatření eliminující nebo zcela odstraňující možnost vzniku nežádoucího výsledku.

Mezi činnosti spojené s řízením rizik patří:

- mapování všech neurčitostí,
- identifikace událostí, které mohou ovlivnit cíle, předmět, harmonogram a rozpočet projektu,
- kvantifikace potenciálních škod,
- stanovení míry ohrožení,
- definice strategie řízení,
- plán eliminačních opatření,
- uvedení v život monitorování a kontroly rizik,
- přidělení autority.

Řízení rizik se prolíná celým životním cyklem projektu a je složeno ze tří hlavních částí:

- plánování a příprava řízení rizik:
 - definice zdrojů potenciálních rizik,
 - popis rizik (pravděpodobnost vzniku, dopad, opatření),
- identifikace a analýza rizik,
- monitorování identifikovaných rizik.

Výstup řízení rizik je vytvořen plánem rizik a je součástí projektového plánu.

Identifikace rizik

Identifikace rizik je založena na analýze, vlastní identifikaci a rozřídění rizik do kategorií dle toho, jak mohou ovlivnit projekt. Důležité je posouzení závislosti mezi riziky, protože závislostí jednotlivých rizik se zvyšuje jejich pravděpodobnost vzniku a velikost dopadu.

V této fázi se musí identifikovat vlivy a předpoklady vzniků rizik, rozdělit rizika dle životního cyklu projektu, identifikovat zdroje rizik a místa jejich vzniku.

Byl vytvořen obecný postup pro identifikaci rizik:

- identifikace všech možných míst vzniku rizik (dle trojimperativu),
- sepsání rizik a rozřídění do kategorií,
- ověření identifikovaných rizik dle předchozích zkušeností.

Při identifikaci rizik je možné použít tyto metody:

- brainstorming,
- Delphi,
- SWOT analýza,
- Crawfordovy lístky,
- identifikace kořenů problému,
- konzultace se specialisty v oboru,
- poučení z předchozích projektů.

Sledování rizik

Monitorování a kontrola neboli sledování rizik je aplikováno proto, aby bylo možné identifikovaná rizika a zvolené strategie řízení rizik včas použít a odvrátit negativní důsledky rizik.

V činnosti sledování rizik je obsaženo následující.

- Sledování indicií, které mohou vést ke vzniku rizika.
- Kontrolní měření rizikových procesů.
- Sledování možných externích rizik.

- Vyhodnocení všech odchýlení od plánu, aby nedocházelo ke konfliktům.
- Porovnání vzniklého rizika se zdroji na jeho eliminaci a snížit dopad.
- Aplikace definované strategie a opatření dle plánu.
- Podchycení případného neidentifikovaného rizika.
- Koordinace řízení rizik.

Výstup sledování rizik je standardně zařazován do reportingu projektu.

6.8.2 Řízení zdrojů

Efektivní řízení zdrojů je důležitým faktorem úspěchu projektu. V úvodních měsících se zdá být na všechno čas a vyčerpá se většina časových rezerv. Zdroje nejsou využívány efektivně a dochází k výraznému plýtvání času, investicemi, energií a často zbytečně k nedodržování harmonogramu. S blížícím se termínem ukončení projektu horečka stoupá, ale již začínají chybět zdroje.

Projektový management nabízí řadu nástrojů pro efektivní řízení zdrojů v průběhu projektu, mezi které patří například:

- Ganttův diagram,
- histogramy.

Ganttův diagram

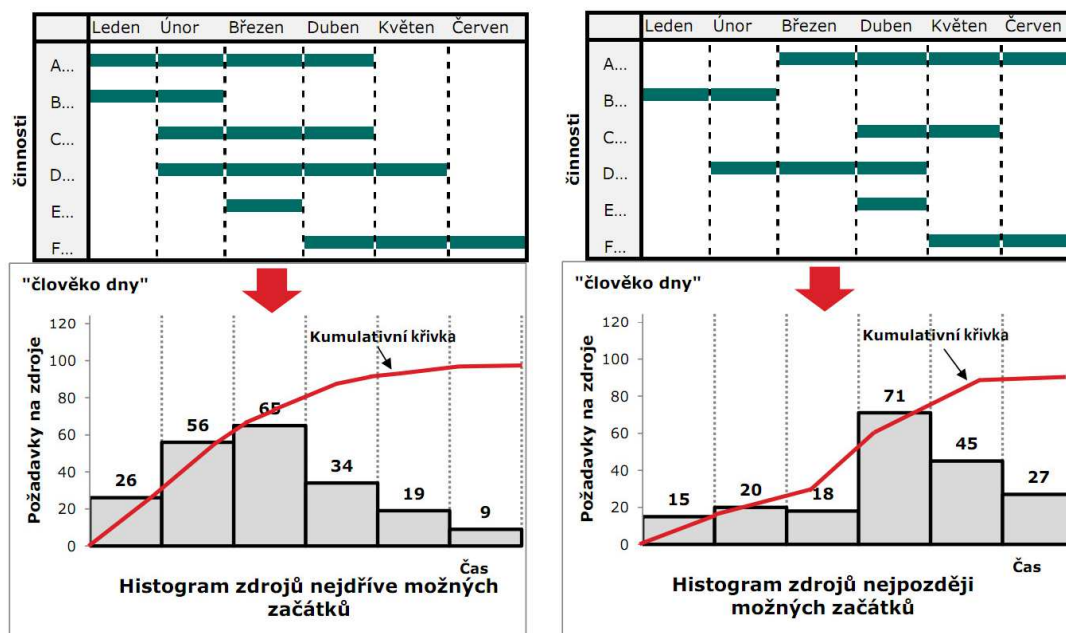
Ganttův diagram je označován také jako úsečkový diagram, kterým je znázorněn logický sled činností pomocí úseček, jejichž délka je vyjádřena časem trvání činnosti. Tímto diagramem je umožněno znázornit závislosti mezi činnostmi a kritickou cestu.

Kritickou cestou je určena nejdelší možná cesta od začátku do konce projektu. Na činnosti na ní se nacházející je třeba dávat pozor, protože při jakékoliv změně jednotlivých činností je ovlivněn časový harmonogram a čerpání jednotlivých zdrojů. Při jakékoliv změně je nutno diagram aktualizovat.

Dříve nebylo v Ganttově diagramu z hlediska zdrojů možné přiřazovat k jednotlivým činnostem zdroje a jejich náročnost. V dnešní době byla tato nevýhoda vyřešena moderními programy, jako např. Gantt Project, Fannt Chart, MS project atd. Zdroje je možné vyjádřit pomocí histogramů v kombinaci se základním Ganttovým diagramem. (Horváth, G. 2012)

Histogramy

Histogramy vznikly z potřeby znázornit plánování zdrojů. Jsou označovány i jako sloupkové diagramy. Histogramy jsou tvořeny vodorovnou časovou osou (se stejnou stupnicí jako Ganttův diagram) a sloupky znázorňujícími výši požadavku na zdroj. Pro lepší názornost je histogram kombinován s Ganttovým diagramem viz obrázek níže.



Obrázek 22 Histogramy zdrojů (Horváth, G. 2012)

V levé části obrázku jsou znázorněny nejdříve možné termíny a v pravé části nejpozději možné termíny. Pro jeden druh zdroje je vyhotovena křivka kumulačních nákladů. Z ekonomického hlediska je používán histogram v pravé části obrázku, tedy histogram zdrojů nejpozději možných termínů, protože jsou v takovém rozvrhu nejméně vázány oběžné prostředky. (Horváth, G. 2012)

6.8.3 Vedení týmu k efektivitě

Vedení je založeno na poskytování osobního příkladu, který ostatní lidé následují. Předpokladem efektivního vedení je dobrý lídr neboli vůdce. Vůdce by měl usměrňovat a motivovat členy projektového týmu tak, aby byly co nejlépe splněny cíle projektu.

V projektech tuto roli zastává nejčastěji manažer projektu, který pokud je přirozeným lídrem, je pro něho snadnější získat přirozený manažerský respekt a co nejlépe motivovat členy týmu.

Vlastnosti, které má mít vůdce, jsou:

- sebedůvěra a odvaha,
- sebeovládání a zvládání emocí,
- smysl pro spravedlnost,
- umět rozhodovat,
- umět plánovat,
- zvyk dělat více věcí, než za které je placen,
- kouzlo osobnosti,
- umět projevit sympatie a porozumění,
- pozorný k maličkostem,
- ochota přijmout plnou zodpovědnost,
- být schopen spolupráce.

Možné styly vedení projektového týmu

Lze popsat dva krajní styly vedení.

První se zakládá na autoritě managementu projektu, který přijímá rozhodnutí a přikazuje pracovníkům, aby je realizovali. Tento styl je soustředěn na splnění cílů a méně na cestu, kterou se cílů dosáhne. Kontrola je zajištěna vnější kontrolou pracovníků.

Druhý se zakládá na demokratickém stylu řízení, který předpokládá zájem pracovníků pracovat na realizaci projektového cíle a zároveň uspokojí jejich potřeby splněním tohoto cíle. A také, že kontrola se nachází uvnitř každého pracovníka. Pozornost manažera se věnuje nejen cílům, ale i metodám, kterými je cílů dosaženo.

V praxi je vedení založeno na kombinaci těchto dvou stylů, ale úspěchu bývá dosaženo spíše pozitivní motivací a odborností než uplatňováním autority v podobě trestů.

Produktivní komunikace

Produktivní komunikace se stala jedním z hlavních elementů projektového managementu. Komunikací se pojí informace, myšlenky a lidé. Na produktivní komunikaci je postavena týmová spolupráce a hybnost postupu projektu. Největší odpovědnost za komunikaci byla přidělena manažerovi projektu, který musí být schopný a aktivní komunikátor, vytvořit vhodné komunikační prostředí a efektivně řídit pracovní diskuse a

porady. Je vyžadována zpětná vazba, protože pokud není zajištěna, nemůže být komunikace efektivní.

Komunikační prostředí

Mělo by být vytvořeno komunikační prostředí nebo systém, který bude tvořen komunikační sítí ke spojení jednotlivých účastníků projektu komunikačními kanály, umožňujícími efektivní distribuci a sdílení informací. Komunikační média pak určují formu přenosu informací (písemná, digitální atd.).

Chyby v komunikaci

Při komunikaci je potřeba se vyvarovat těchto chyb:

- utápění se v osobních sporech,
- dokazování si osobní důležitosti,
- vedení kontroverzních dialogů,
- potlačování názorů druhých.

Sledování komunikace

Je účelné mít systém sledování komunikace. Příkladem mohou být písemné záznamy o dosažených dohodách s lidmi, od kterých je očekáván nějaký výsledek. Tyto seznamy mohou být zařazovány do jednotlivých složek se jmény společně s kopiemi vzkazů, sděleními apod. u všech lidí, kde je požadována zpětná vazba.

Pokud je zavedeno sledování komunikace manažerem projektu, budou lidé vědět, že všechna jejich sdělení budou brána vážně a seriózně. Z toho pak vyplývá, že sjednané závazky jsou lidmi lépe akceptovány a snaží se je splnit.

Týmové porady

Pracovní porady jsou prostředkem pro získání a předání informací. Měly by se zaměřovat především na následující.

- Kontrolu postupu prací.
- Diskuse o realizačních činnostech.
- Důležité informace pro členy projektového týmu.
- Poskytnutí potřebných rad.
- Koordinaci potřeb mezi zainteresovanými stranami.
- Kontrolu nákladů a jejich minimalizaci.
- Kontrolu kvality projektu.
- Řešení konfliktní situace.

Pracovní porady by měly být důležitým prostředkem pro tvorbu kompaktního týmu. Z každé porady by měl být vytvořen zápis, který bude kontrolním dokumentem.

Aby pracovní porady mohly být účelné a efektivní, měly by být vedeny podle následujících zásad.

- Účastníkům dodat včas materiály, které se na poradě projednají.
- Záписy předat všem účastníkům porady z důvodu zpětné vazby.
- Včas zveřejnit datum a čas zahájení porady a dodržet ho.
- Poradu zahájit bezodkladně.
- V každé poradě určit předsedajícího (zpravidla manažer projektu) a zapisovatele.
- Zvát jen účastníky, kterých se porada bude týkat.

Zápis z porady by měl obsahovat jednotlivé úkoly, kdo je zodpovědná osoba a datum dokončení úkolu.

Velmi efektivním nástrojem předávání informací na poradě je diskuze. Je vhodné prvních deset minut ponechat volné diskusi. Manažerovi projektu je vytvořena možnost získat představu o názorech a smýšlení týmu a naopak členové týmu si mohou upřesnit odpovědnost a uplatnit své požadavky.

6.9 Vyhodnocení a uzavření projektu

Uzavření projektu je zahájeno skončením všech předchozích fází projektu. Je to vyvrcholení celého projektového snažení. Je tvořeno dvěma částmi: uzavřením kontraktu, ve kterém je obsaženo vypořádání a akceptace výsledku projektu se závěrečnou fakturací, a předáním produktu projektu do životní fáze.

Účelem uzavření a vyhodnocení projektu je následující.

- Ukončit všechny činnosti projektového managementu.
- Předat všechny výstupy projektu a oficiálně uzavřít vztahy mezi zainteresovanými stranami.
- Rozpustit projektový tým a ohodnotit jednotlivé členy.
- Ukončit využívání všech přidělených zdrojů projektu.
- Uzavřít účetnictví.
- Vytvořit hodnotící dokumenty, které budou obsahovat výsledky projektu, zaznamenané zkušenosti, použité strategie, metody a kvalitu vlastního projektového managementu.
- Archivovat všechny dokumenty projektu.

Správným vyhodnocením projektu je dána možnost učit se z předchozích projektových zkušeností. Je důležité zaznamenat podmínky těchto zkušeností, protože změna podmínek může znamenat i změnu možností využití nabitých zkušeností.

7 MAPOVÁNÍ PROCESŮ

Z pohledu štíhlé instituce je mapování procesů základní kámen úspěchu hledání zdrojů plýtvání v procesech. Aby bylo možné efektivně o tomto zlepšování mluvit a strukturovaně přistoupit k odhalování potenciálu v procesech, byly vyvinuty základní metody. V následujícím textu si představíme některé z nich. Tyto metody s různou úrovní detailu umožňují rozebrat proces na činnosti přidávající a nepřidávající hodnotu. Všechny vybrané metody jsou populární a hojně používané. Jejich výběr závisí na tom, co a jak je potřeba mapovat.

Procesní analýza poskytuje detailní pohled na proces. Pokud je potřeba identifikovat základní plýtvání jako transport, čekání, zbytečné operace, je to ta správná volba.

Value Stream Mapping (VSM) je naproti tomu nástroj mnohem komplexnější, který se snaží popsat nejen proces samotný, ale také jeho návaznosti jako dodavatele, zákazníka, a hlavně mapuje informační toky řídicího procesu. Jeho další výhodou je časová osa, popisující průběh procesu v reálném čase. Pokud tedy chceme řešit proces jako celek, je to ideální nástroj. V současné době patří mezi nejpoužívanější metody mapování procesů.

Podobným nástrojem je **Value Stream Mapping for indirect Areas** (VSDiA), který vznikl na základě metodiky VSM. Poskytuje oproti VSM trochu zjednodušený pohled na hodnotový tok, ale navíc tato mapa zobrazuje průběh procesu mezi odděleními a barevně odlišuje aktivity přidávající a nepřidávající hodnotu a eventuální zpětné dotazy v procesu.

Poslední popisovanou metodou je **Activity Based Costing** (ABC), která zdůrazňuje nákladový pohled na proces. Je to nástroj, který pomáhá rozklíčovat skutečné náklady spojené s procesem.

Uvedené nástroje se dají i vhodně kombinovat. Například pro prvotní popis procesu je možné použít procesní analýzu, potom doplnit rozšířený pohled na proces pomocí VSDiA a nakonec analyzovat nákladovou strukturu procesu.

7.1 Procesní analýza

7.1.1 Cíle procesní analýzy

Procesní analýza je jednoduchá a srozumitelná metoda zaměřená na popis a analýzu jednotlivých kroků různých podnikových procesů s cílem eliminovat plýtvání. Při procesní analýze je zaznamenán postup operací, kdy je možné identifikovat možnosti uplatnění paralelních kroků místo postupných. Dále je možné sledovat časovou spotřebu na jednotlivé činnosti a analyzovat jejich pracnost a vyvolané náklady.

Procesní analýza se využívá ke znázornění:

- technologického postupu, např. v laboratořích,
- pracovního postupu pracovníka, např. při vyřizování cestovního příkazu,
- pohybu pracovního prostředku, např. transport vzorků mezi laboratořemi,
- toku informací.

Není vhodná pro analýzu komplexních procesů s velkým množstvím vzájemných vazeb a souvislostí. V takovém případě se stává nepřehlednou a je potřeba zvolit jiný nástroj.


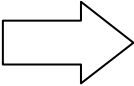


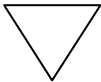
7.1.2 Postup při procesní analýze – metodika

Postup procesní analýzy je následující:

1. výběr aktivity, která má být studována,
2. zaznamenání veškerých relevantních dat,
3. kritické prověření dat,
4. návrh praktičtějšího, ekonomičtějšího a efektivnějšího pracovního postupu s ohledem na všechny související okolnosti,
5. zavedení nového postupu jako standardního (formalizovaného),
6. udržení tohoto standardu pravidelnou kontrolou.

7.1.3 Grafický výstup procesní analýzy (procesní diagram)

Procesní analýza při zaznamenání toku činností využívá následující symboly.

Symbol slovně	Symbol graficky	Detail
Operace		Činnost, při které je objekt měněn nebo připravován pro další činnost, informace je předávána nebo přijímána nebo se provádí plánování nebo výpočet.
Transport		Přesun objektu, materiálu nebo osoby (chůze, transport...), není-li součástí činností na pracovišti.
Kontrola		Definovaná kontrolní činnost, přepočítávání, identifikace kvality nebo kvantity.
Čekání		Čekání osob, materiálů, strojů a formulářů na další plánovanou operaci nebo činnost (neplánované nebo na neplánovaném místě).
Skladování		Uložení na místě k tomu určeném (objekt je zajištěn proti neoprávněnému přemístění – sklad, archiv).

Tabulka 20 Grafické symboly procesní analýzy

Všechny činnosti analyzovaného procesu jsou pod sebe na jednotlivé řádky zaznamenány do formuláře procesní analýzy a každá činnost je ohodnocena zakroužkováním relevantního symbolu v pravé, grafické části formuláře. Kde je to možné, je vhodné uvést další detaily jako vzdálenost (v metrech), množství (v kusech) a zejména čas (v minutách). Poté jsou zakroužkované symboly spojeny čarou, která zobrazí stávající průběh procesu.

Poslední sloupec záznamového formuláře je určen k identifikaci potenciálu pro zlepšení, případně s uvedením konkrétního opatření.

V následující tabulce je uveden příklad praktického záznamu procesní analýzy v procesním diagramu.

č.	Činnost	operace	transport	kontrola	zápis do dokladů	čekání	skladování	vzdálenost (m)	dobu trvání	počet pracovníků	příležitost pro zlepšení
1	Kontrola dokladů	○	➡	□	📄	D	▽			2	
2	Chůze do doručovatelského sálu	○	➡	□	📄	D	▽	46	0,7682	1	★
3	Vyúčtování s doručovateli - R	○	➡	□	📄	D	▽		60	1	
4	Chůze na pracoviště kontroly dokladů	○	➡	□	📄	D	▽	46	0,7682	1	★
5	Chůze pro doklady peněžní služby a PS	○	➡	□	📄	D	▽	76	1,2692	1	★
6	Čekání u přepážky č.5	○	➡	□	📄	D	▽		2	1	
7	Čekání u přepážky č.4	○	➡	□	📄	D	▽		2	1	
8	Chůze na pracoviště kontroly dokladů	○	➡	□	📄	D	▽	76	1,2692	1	★
9	Kontrola dokladů	○	➡	□	📄	D	▽		25,6	1	
10	Chůze pro doklady peněžní služby a PS	○	➡	□	📄	D	▽	76	1,2692	1	★

Obrázek 23 Ukázka procesního diagramu

7.1.4 Analýza plýtvání a identifikace potenciálu ke změně

Jak již bylo zmíněno v předcházejících kapitolách, plýtváním je označeno vše, co nezvyšuje hodnotu služby nebo ji nepřibližuje k zákazníkovi. Při popisování pomocí procesní analýzy jsou takto označeny zejména činnosti jako kontrola, transport (chůze, převážení), čekání a skladování. S těmi se dále pracuje jako s potenciálem pro zlepšení vybraného procesu.

Snahou při rozboru činností při provádění procesní analýzy je:

- zmenšit počet operací (vytvořením zbytečných operací nebo vhodným sloučením operací),
- seřadit operace nejhodnějším způsobem,
- zjednodušit operace.

Dosáhnout výše uvedeného lze například změnou uspořádání pracoviště (například změnou rozložení stolů v kanceláři), novým roz-

dělením práce mezi pracovníky či změnou postupu. Do stejného formuláře lze vyznačit jinou barvou i nový průběh procesu a lze tak srovnat oba stavy a vizualizovat realizaci zlepšení.

7.2 Mapování hodnotového toku – metodika VSM

Value Stream Mapping (dále VSM) neboli mapování hodnotového toku je metodika, která je hojně používána při analýze komplexních administrativních procesů. Původně se touto nástroji říkalo diagram materiálového a informačního toku.

Je to nástroj na zmapování hodnotového toku a navrhování nového štíhlého systému, který popisuje materiálové (tok práce) a informační toky v organizaci. VSM je nástroj, který odhaluje zbytečné plýtvání v instituci a snaží se jej odstranit.

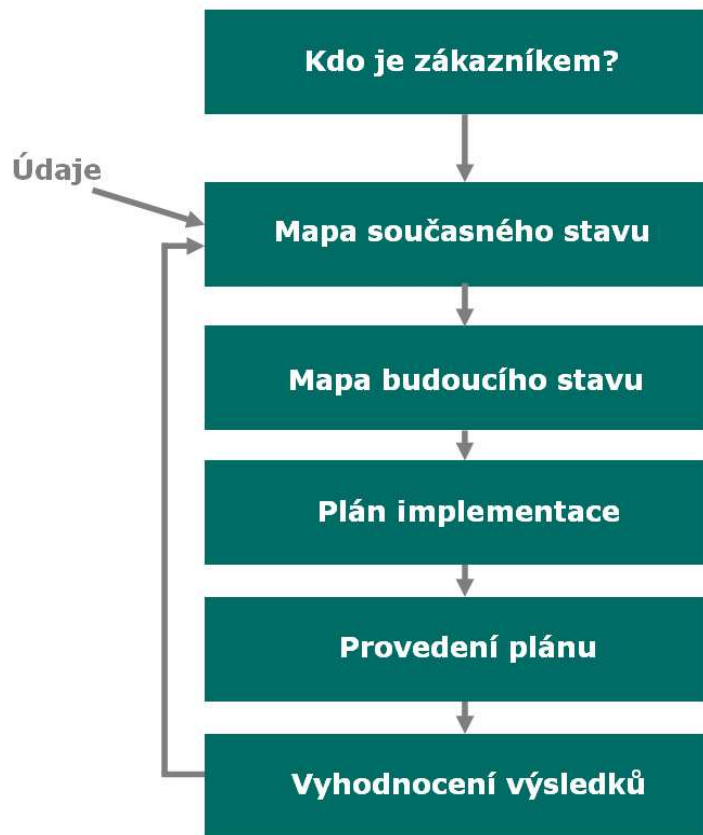
Jeho hlavní přínosy lze shrnout v následujících bodech:

- redukuje čas realizace,
- minimalizuje rozpracovanost v procesu,
- minimalizuje zásoby,
- zjednodušuje komunikaci,
- stanovuje jasnou zodpovědnost za procesní činnosti,
- upřesňuje tok informací,
- redukuje zbytečnou práci,
- vyjasňuje požadavky zákazníka,
- zlepšuje kvalitu služby,
- redukuje nepřímé mzdové náklady.

7.2.1 Metodika VSM

Mapování je popisování aktivit s využitím grafických prvků – symbolů, které dohromady tvoří tzv. mapu. Tato mapa je používána jako nástroj vizualizace. Z mapy lze zjistit návaznost činností, dobu trvání jednotlivých činností, ale také čekání mezi nimi. Mapa administrativních činností popisuje hodnotový tok tvořený zpracováním a tokem informací (transakcí). Informace je spojována přímo s materiálem, tedy materiál se pohybuje zároveň s informací.

Průběh mapování je vyjádřitelný pomocí následujícího diagramu.



Obrázek 24 Diagram průběhu mapování nevýrobních činností
(LIKER, J.K. 2008)

Z hlediska účastníků procesu mapování hodnotového toku lze rozlišit 4 základní role:

1. zadavatel zakázky (sponzor),
2. projektový manažer,
3. metodický expert,
4. členové týmu.

Zadavatel zakázky (sponzor) je v rámci svého úkolu odpovědný také za bezproblémové procesy. Musí cíleně používat dostupné prostředky pro probíhající provoz a pro zlepšení procesů. Výkonové ukazatele mu pomáhají aplikovat iniciativu pro optimalizaci procesu na správném místě. Pověřuje odpovědného projektového manažera a stará se o to, aby byly využity potřebné metodické kompetence. Zadání projektu stanoví společně s projektovým manažerem.

Projektový manažer zná dotčené procesy z vlastní zkušenosti. Na nutných zlepšeních mu osobně záleží. Vede kompetentní projektový tým s jasným zadáním. Vhodnou metodickou kompetenci si osvojí sám nebo pověří vhodného člena týmu. Úspěšnou, trvalou realizaci zlepšení prokazuje se souhlasem zadavatele zakázky pomocí konkrétních měřených veličin.

Metodický expert zprostředkovává všem ostatním účastníkům procesu mapování praktickou práci s metodou mapování. K tomu patří také vyjasnění a sjednání zadání projektu. Vede k pochopení a k přiměřenému použití jednotlivých prvků metody. Podporuje vedoucího projektu. S rolí metodického experta je možné dobře kombinovat moderování a "doprovod" procesu.

Členové týmu jsou dotčení pracovníci a uživatelé sledovaného procesu. Ví, kde to dobře funguje a kde jsou naopak překážky. Zaměřují svoji pozornost na zlepšení procesu a zavádějí nové změny tam, kde je to nutné.

7.2.2 Tvorba mapy současného stavu

Data o procesech vstupující do analýzy je vždy vhodné posbírat osobně – od "expedice" proti směru toku informací, dokumentů a materiálu. Míra detailnosti sbíraných dat by měla být pokud možno co největší. Všechny časy je vhodné zaznamenat stopkami v reálném čase nebo vysledovat na několika vzorcích.

Důležité je také vybrat vhodného reprezentanta pro mapování. Při širokém sortimentu služeb lze vybrat reprezentanta buď podle ABC analýzy, nebo vytipováním určitého představitele rodiny na základě podobnosti postupů, popřípadě lze vybrat službu, která prochází největším počtem operací.

Mapa současného stavu se vytvoří pomocí ikon, zakreslených nejlépe tužkou na papír.

Znázornit současný stav znamená:

- definovat strukturu informační tabulky dat každého procesu,
- připravit si na základě zvolené struktury formulář pro sběr dat,
- vypočítat základní údaje o zákazníkovi (požadavky, takt, denní potřebu atd.),

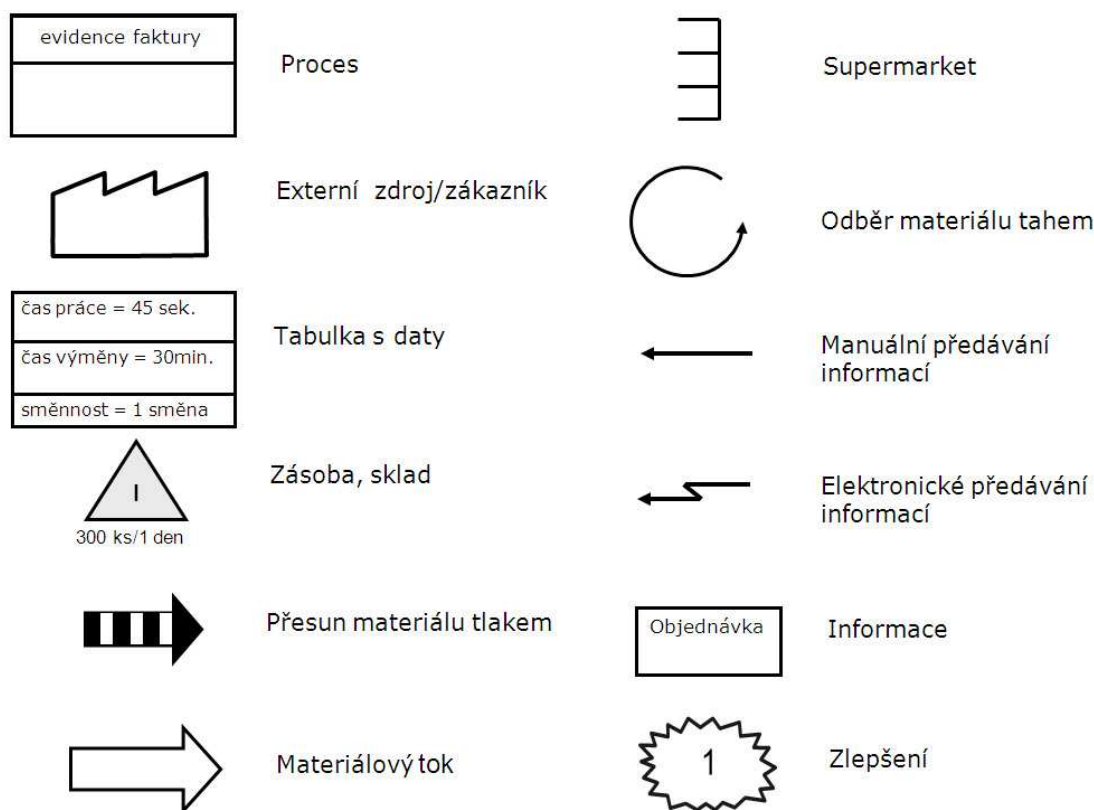
- do pravého rohu mapy nakreslit ikonu pro zákazníka a do tabulky dat zaznamenat potřebné údaje,
- zaznamenat požadované údaje o procesech a operacích přímo v procesu,
- zakreslit ikonu externího dodavatele,
- zleva doprava popsat sled procesních kroků,
- zmapovat stav rozpracovanosti v procesech a velikost zásob v místech čekání na zpracování (například lidé čekající na studijním oddělení nebo počet vzorků čekající na otestování),
- přepočítat velikost zásob podle denní potřeby zákazníka.

Před dokončením mapy se dokreslí systém a formy plánování a řízení (informační toky od zákazníka přes instituci až k dodavateli). Do spodní části mapy se zaznamená časová linka (nebo také Value Added Line).

O hodnotovém toku se vypočítávají tyto základní údaje:

- celkovou průběžnou dobu ve dnech,
- celkový procesní čas,
- čas přidávání hodnoty,
- index přidané hodnoty (Value Added Index).

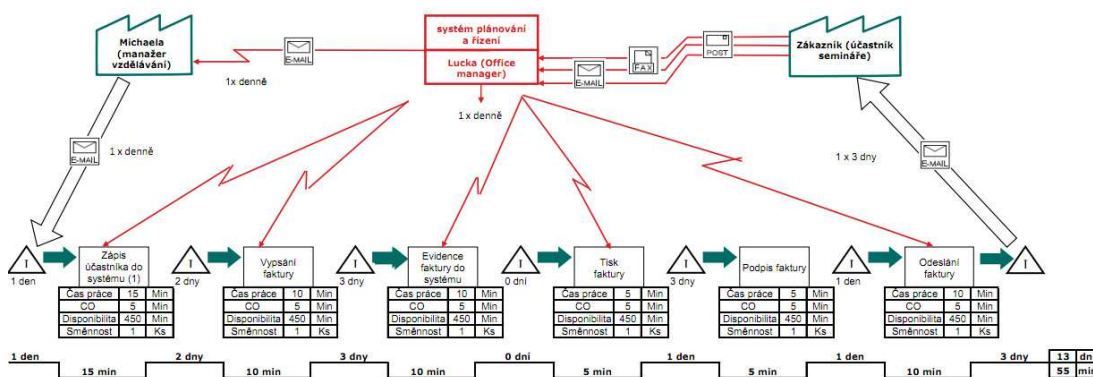
Mapování hodnotových toků je celosvětově standardizovaná metoda, která k zobrazení procesu využívá standardizované symboly. Na obrázku je uveden přehled základních symbolů, pomocí nichž se vytváří mapa hodnotového toku. Jejich univerzálnost je výhodou pro použití jak ve výrobních, tak i nevýrobních oblastech.



Obrázek 25 Symboly mapování hodnotového toku

Ze současné mapy vybraného procesu lze vyčíst momentální stav, ve kterém se daný proces nachází. Jednak je to tzv. Value Added Index Time, neboli index času přidané hodnoty. Je to poměr časů, které nepřidávají a přidávají hodnotu. Čím nižší je jeho hodnota, tím více je proces neefektivní.

Základní informace o procesech jsou popsány časem práce, disponibilním časem, obsazeností pracovníků a směnností. Hlavními výstupy z mapy současného stavu jsou informace o velikosti a stavu rozpracovanosti ve dnech či směnách, časy procesu, počet a délka manipulačních cest – jejich logický smysl a množství „meziskladů“ a jejich řízení.



Obrázek 26 Mapa procesu vystavení faktury účastníkovi semináře

Tok služby (zakázky) je zobrazen tmavými šipkami mezi procesy. Bílé šipky znázorňují tok od dodavatele k prvnímu procesu a tok od posledního procesu k zákazníkovi.

Nedílnou součástí každé mapy je systém plánování a řízení a veškeré informační toky znázorněné v horní části mapy.

Tradiční snaha při mapování zakázky je orientovat se a zaměřit pouze na samotný tok hodnot, přičemž tok informací zůstává nepovšimnutý. A právě informační tok je ten, který každému procesu říká, co následně dělat.

Na mapě výše je znázorněn příklad administrativního procesu vystavení faktury účastníkovi semináře. Proces obsahuje tyto procesní kroky:

- zákazník pošle objednávku na trénink – 2 za den,
- ověření kapacit na tréninku – 5 min. – asistentka,
- registrace do systému - 15 min., čekání 2 dny na zpracování manažerem tréninku – obchodník,
- vyplnění faktury – 10 min., čekání 3 dny – asistentka,
- registrace faktury do systému – 2 min. – asistentka,
- vytištění faktury – 5 min. – brigádník – 1 x za 3 dny,
- podepsání faktury – 1 min., čekání 2 dny – manažer tréninku,
- zalepení faktury do obálky – 3 min. – brigádník – 2 x týdně,
- odeslání faktury účastníkovi – 5 min. – podatelna - 1 krát za 3 dny.

Z mapy vyplývá, že zpracování faktury od momentu, kdy účastník poslal závaznou přihlášku, do chvíle, kdy obdržel fakturu k proplacení, trvalo 13 dní. A přitom skutečný čas, při kterém byla transakce institucí zpracovávána, byl 55 minut. Navíc je z mapy vidět, kolik procesních kroků a kolik lidí se muselo na zpracování podílet. Je to efektivní proces? Nejde zkrátit průběžnou dobu? O kolik dříve jsme mohli dostat peníze na náš účet? A co pracnost zpracování? Kolik to instituci stojí?

7.2.3 Návrh budoucího stavu

Na základě vizualizace dat současného stavu se hledá největší přidaná hodnota v toku transakcí a dochází k přetvoření současného stavu na stav budoucí.

Když se mluví o mapě budoucího (ideálního) stavu, jedná se o návrh hodnotového toku, který bude zlepšen a plně orientován na zákazníka a bude zároveň respektovat štíhlé principy.

Zlepšení hodnotového toku se hledají zejména v oblastech, které jsou na mapě označeny jako plýtvání a potenciály pro zlepšování. Běžně to bývají zásoby, nadbytečné operace, kontroly apod.

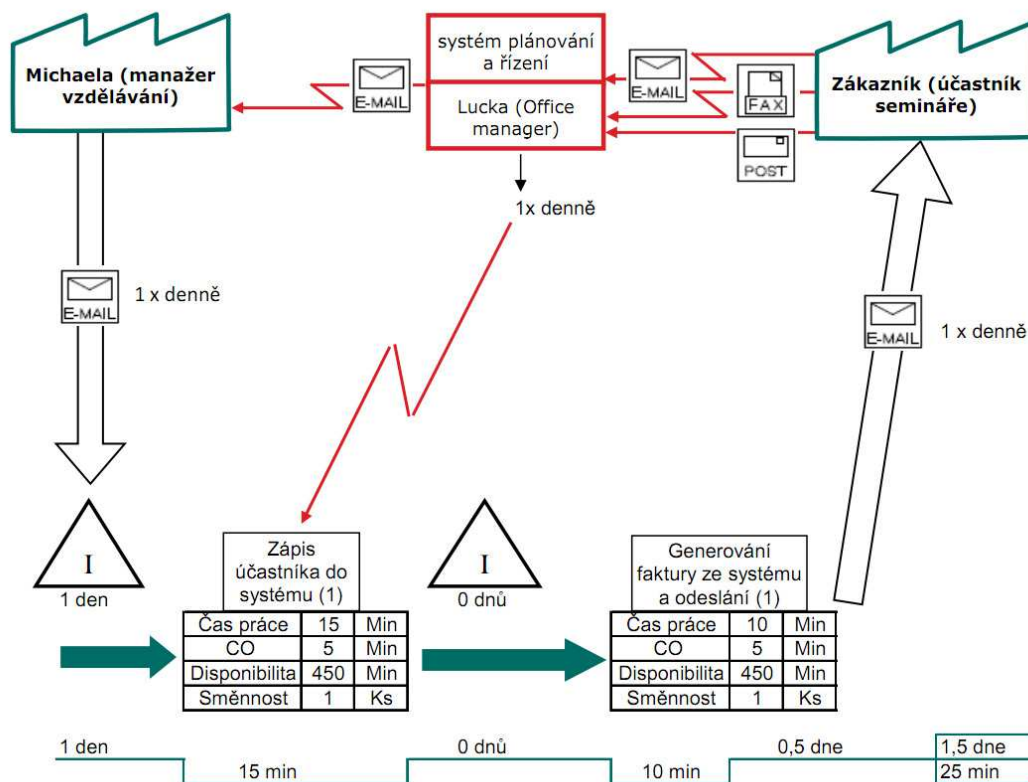
Při sestavení budoucího (ideálního) stavu je potřeba zohlednit takt zákazníka, tedy kapacitní požadavky, zavést plynulý tok, zavést tahový systém a organizovat konečný proces s plynulým odebráním v taktu.

Při sestavení budoucího stavu se snažíme zejména o následující.

- Nastavit proces dle kvalitativních požadavků zákazníka tak, abychom mu dodali přesně to, co od nás očekává. Ani více ani méně.
- Nastavit kvantitativní výstupy procesů podle požadavků zákazníka tak, abychom stíhali plynule vyřizovat všechny transakce a zároveň abychom neměli zbytečně naddimenzované zdroje, které nás stojí peníze.
- Nastavit plynulý tok bez zbytečného zastavování a čekání transakcí. Zásobník práce před každou činností nesmí překročit stanovenou mez. Ideálním systémem je tok jednoho kusu, tedy zpracování bez jakéhokoliv zastavení.

- Nastavit tahový princip řízení procesu, což znamená, že předcházející proces pracuje jen tehdy, pokud existuje požadavek od procesu následujícího. Nemá cenu, aby jeden článek řetězce neustále plnil požadavky do systému, pokud následující krok tyto požadavky není schopen zpracovat. V praxi si to lze například představit na příkladu nákupu kancelářských potřeb. Pokud je budeme nakupovat bez ohledu na reálnou spotřebu, dostaneme se do stavu, kdy máme ve skladu spoustu nepotřebného papíru, tužek, šanonů atd.
- Odstranit zbytečné činnosti nebo zkrátit čas na jejich zpracování, a tím snížit náklady na celý proces.
- Snížit počet osob a oddělení angažovaných ve zpracování transakce. Toho lze například dosáhnout rozšířením pravomocí pracovníků a odstranit tím zbytečné přetížení vedoucích pracovníků při potvrzování a podepisování.
- Vytvořit jednoznačný tok řídicích informací a jednoznačná pravidla rozhodující o prioritách zpracování a jasnou zodpovědnost za toto zpracování.
- Zajistit flexibilního dodavatele, který nebude omezovat pružnost procesu. Nastavit jasná pravidla komunikace s dodavatelem.

Výsledkem je ucelený a komplexní pohled na všechny činnosti v procesu. VSM je vstupní analýzou pro simulaci, změnu organizace práce, optimalizaci informačního a hmotného toku, redukci zásob a rozpracovanosti a vstupním auditem pro realizaci tahového systému řízení.



Obrázek 27 Mapa budoucího stavu procesu vystavení faktury účastníkovi semináře

Z mapy budoucího stavu je vidět, jak došlo k reorganizaci procesu zpracování faktury pro účastníky kurzu z výše uvedeného příkladu. Proces se redukoval do dvou kroků, kdy veškeré kompetence se soustředily do rukou asistentky a není tedy nutno zatěžovat další oddělení. Odeslání faktury je realizováno elektronicky, tudíž jsme se zbavili další administrativní zátěže spojené s odesíláním a tiskem faktury. V konečném důsledku jsme zkrátili průběžnou dobu z 13 na 1,5 dne a pracnost z 55 na 25 minut, což nám ušetřilo lidské zdroje pro výkon jiných činností. Zkrácení průběžné doby zase umožní lépe uspokojit zákazníka, který dostane rychlou odpověď na svůj požadavek. Zlepší to navíc naše finanční toky tak, že získáme dříve platbu za kurz na náš účet.

7.3 Metodika VSDiA

Další možností, jak popsat informační tok v nevýrobních procesech, je metodika VSDiA, neboli Value Stream Design in indirect Areas.

Tento nástroj vychází z metody VSM a je více specializovaný právě na administrativní aktivity.

Může být využit jednotlivci, avšak nejefektivnější použití je v rámci společného workshopu účastníků vybraného administrativního procesu.

Výhody metody VSDiA je možné shrnout následovně: je to jednoduchá a transparentní metodika, jejíž symbolika a postup jsou snadno pochopitelné a použitelné bez předchozích znalostí účastníků workshopu. Ukazuje kritickou cestu a úzká místa. Umožňuje identifikovat plýtvání v procesu a odhalit výchozí body pro zlepšení. Z analýzy aktuálního stavu jsou pak přímo patrná okamžitá opatření.

Pracovníci se aktivně podílejí na mapování a nastavení vize budoucího procesu a tím s procesem "žijí". Vzniká tak společné pochopení a přijetí výsledku.

Metodu VSDiA pro mapování je vhodné použít tehdy, pokud se jedná o:

- administrativní procesy,
- opakující se procesy,
- procesy s účastí více pracovníků a oddělení.

Výstupem použití metody VSDiA je procesní mapa administrativních procesů s popisem jejich vzájemných propojení.

Stavební kameny a základní pojmy metodiky VSDiA se týkají zejména vizualizace:

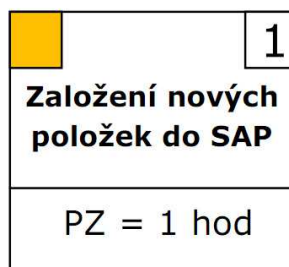
1. plavecké dráhy,
2. procesní rámečky (boxy),
3. propojení,
4. procesní blesky,
5. zpětná dotazování,
6. podíly času (časová linie).

Plavecká dráha je pruh v procesní mapě, do kterého se vepisují činnosti vždy pro jednu z rolí celého procesu. Plavecké dráhy všech rolí jsou seřazeny pod sebou.

Procesní rámeček je zobrazen na obrázku níže. Obsahuje základní informace vždy o jedné činnosti, jednom procesním kroku. Tyto informace se skládají z:

- krátkého a výstižného popisu činnosti,
- procesní doby (PZ), čímž je časové rozpětí, které pracovník v průměru potřebuje k tomu, aby bez přerušení provedl procesní krok,
- barevného označení procesního kroku jako činnosti s tvorbou hodnot (zelená), podpůrné činnosti (žlutá) nebo jako plýtvání (červená) – v levém horním rohu procesního rámečku,
- u úzkých míst lze případně poznamenat i počet zúčastněných pracovníků na daném procesním kroku,
- často jsou vhodné další detaily, jako např. použité (IT) nástroje, druh vstupních a výstupních informací, časové iniciátory (spouštěče) atd.

Procesní rámečky jsou vpravo nahoře průběžně číslovány pro další snazší orientaci v mapě.



Obrázek 28 Procesní rámeček

Propojení slouží k označení směru toku informací. Tok informací od jednoho procesního kroku k dalšímu je zobrazován spojovací šipkou. Doba od konce zpracování předchozího procesu do začátku zpracování dalšího procesu je označována jako přechodné období (TČ). Doba trvání (v hodinách, dnech) a relativní četnost (u děleného informačního toku) jsou uvedeny přímo u šipky.

Opakování jsou zobrazována červenou šipkou a také odhadovanou dobou a relativní četností, protože je předpokládáno, že k tomu nedochází ve 100 % případů.

Procesní blesky zvýrazňují úzká místa a potenciály pro zlepšení, které je identifikováno při záznamu aktuálního stavu. Pro označení se používají číslice v kroužku. K popisu akcí, které znázorňují jednotlivé procesní blesky, je využíván samostatný formulář.

Zpětné dotazování je v mapě vyznačeno v případě, že je nutné se zpětně dotázat na předcházející procesní krok nebo nadřazené místo. V rámci zpětného dotazování nedochází k vrácení dokumentu/formuláře, jako je to v případě opakování. Zpětné dotazování je zakresleno pomocí červené, přerušované čáry s šipkou. Na ní je uvedena průměrná četnost a doba zpětného dotazu (ZD). Zpětné dotazy jsou rovněž očíslovány a popsány v samostatném formuláři.

Podíly času se zpravidla uvádí ve spodní části mapy na stupňovité časové ose. Měřitelným popisným ukazatelem procesní mapy je průměrná celková průběžná doba zpracování (CPDZ), která se skládá z jednotlivých přechodných časů, časů na zpětné dotazování a procesních časů, které jsou zprůměrovány podle jejich relativní četnosti.

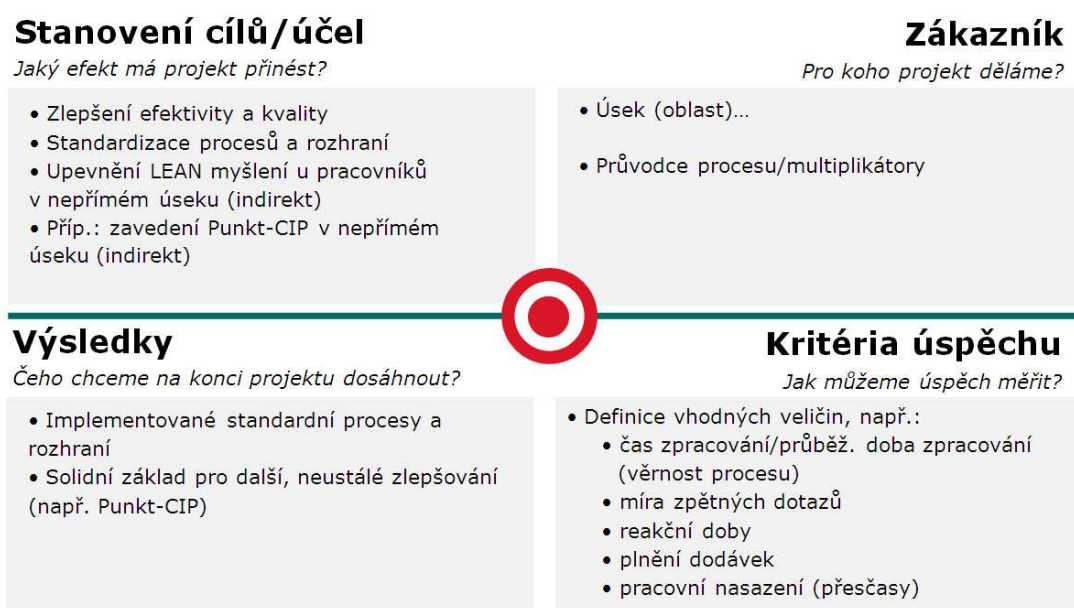
Časové elementy, které musí být zjištěny při analýze hodnotového toku, jsou následující.

- **Procesní čas (PČ):** čas pro obsahové zpracování procesu. Vychází se z práce nepřerušované poruchami (čistý pracovní čas).
- **Transportní čas (TČ):** součet čekací doby, doby uskladnění a doby přepravy (např. čas do opakovaného zahájení zpracování procesu, podmíněný doručením interní poštou, schválením atd.).
- **Čas na zpětné dotazování (ZD):** čas pro vyjasnění otevřených otázek/zajištění chybějících informací.
- **Celková průběžná doba zpracování (CPDZ):** je výsledkem součtu zprůměrovaných PČ, TČ a ZD.

Nedílnou součástí zmapování vybraného procesu pomocí metodiky VSDiA je definice cílů. K vizualizaci cílů slouží tzv. cílový kříž, jehož čtyři kvadranty se orientují na:

- stanovení cílů / účelu - jaký efekt má mapování přinést?,
- definování zákazníka - pro koho je mapování prováděno?,
- výsledky - čeho chceme na konci mapování dosáhnout?,
- kritéria úspěchu - jak se mohou měřit úspěchy? (veličiny se stanoví a kvantifikují po analýze procesu).

Příklad cílového kříže je uveden na následujícím obrázku. Společné definování cílů pomůže účastníkům držet se jednotné linie při mapování zvoleného procesu.



Obrázek 29 Příklad cílového kříže

7.3.1 Jak zpracovat mapu procesu

Procesní mapa podle VSDiA je tvořena s týmem na workshopu přímo pomocí vhodného IT nástroje (zpravidla MS Excel), ale z hlediska efektivity, přehlednosti a zapojení všech účastníků se využívá spíše velkoprostorových nástěnek, na kterých se procesní mapa tvoří ručně.

Postup při zpracování mapy současného stavu je následující:

1. pro každou roli jsou postupně sepsány na kartičky jednotlivé procesní kroky (1 karta = 1 procesní krok) s patřičnými detaily,

2. kartičky pro každou z rolí jsou umístěny do příslušné plavecké dráhy,
3. v plaveckých drahách se kartičky představující procesní rámceky přeuspořádají tak, aby na sebe logicky navazovaly,
4. po umístění všech nezbytných procesních kroků se jednotlivé kartičky pomocí šipek propojí uvnitř a napříč plaveckými drahami,
5. do mapy se doplní opakování a zpětné dotazování,
6. ke každé šipce propojení je doplněn čas přemístění, respektive četnost při opakování nebo zpětném dotazování,
7. na základě zhodnocení účastníky mapování jsou identifikovány procesní kroky, které představují potenciál pro zlepšení, tyto jsou vyznačeny procesním bleskem,
8. do časové osy ve spodní části mapy se zapíší všechny časové údaje zaznamenané v mapě a celkový čas za jednotlivé kategorie se sečte.

Provedením výše popsaných kroků je dokončeno mapování aktuálního stavu zvoleného procesu. Takovéto mapování dává přehled o stavu vybraného procesu všem zúčastněným a je pak využito i k vizualizaci pro další zájemce. Příklad procesní mapy zpracované metodikou VSDiA je uveden na obrázku níže.

Jako užitečné tipy pro záznam současného stavu procesu je nutné uvést následující poznámky.

- V případě potřeby je možné doplnit další minimální požadavky (např. počet pracovníků).
- Je třeba dbát na jednotný stupeň detailního zpracování v rámci hodnotového toku.
- Aktivita a činnosti jedné osoby, které provádí bez přerušení, je vhodné sloučit do jednoho procesního kroku.
- Časy a uvedené četnosti jsou čerpány z odhadů pracovníků, případně změřených dat.
- Odhady je potřeba vztahovat pouze na sledovaný případ.
- Příliš velká přesnost je zbytečná.

- Je potřeba zohlednit poruchy (např. z důvodu špatné dostupnosti třetí strany).

Veškeré činnosti v procesní mapě je potřeba rozdělit do následujících kategorií podle toho, jaká je jejich přidaná hodnota pro zákazníka.

Činnosti, které tvoří hodnotu. Za tvorbu hodnot se označují činnosti a procesy, které mění informace tak, že se jejich hodnota zvyšuje, a tím přímo přispívají k uspokojení požadavků zákazníka. Takové činnosti a procesy je vhodné optimalizovat.

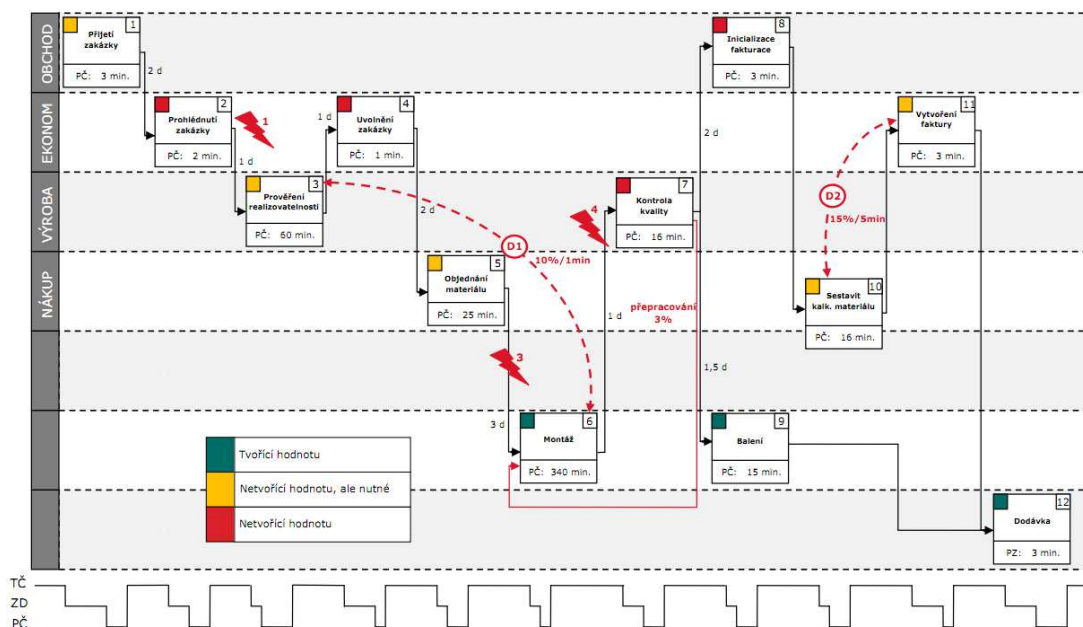
Podpůrné činnosti. Za podpůrné se označují činnosti a procesy, které sice hodnotu produktu nebo služby nezvyšují, ale vytvářejí rámcové podmínky pro provádění činností zvyšujících hodnotu. Tím nepřímým způsobem přispívají k plnění zákaznických požadavků. Přesto je nutné je redukovat.

Činnosti, které představují plýtvání. Za plýtvání lze považovat činnosti a procesy, které nezvyšují hodnotu produktu nebo služby a také jinak nepřispívají k plnění zákaznických požadavků. Takové činnosti a procesy je nasnadě eliminovat.

Příklady hlavních příčin plýtvání, na které je potřeba se soustředit, jsou následující.

- Interní problémy komunikace mezi odděleními, lidmi a různými počítačovými systémy.
- Komunikační problémy se zákazníky a dodavateli.
- Nerovnoměrný chod zakázek a kolísající zatížení jednotlivých oddělení.
- Problémy softwaru – propojení, funkčnost, poruchy, nekompatibilita.
- Velké zásoby nevyřízených položek.
- Množství neproduktivních porad a byrokratických činností – sbírání nesmyslných statistik a vyplňování tabulek.
- Nedostupní spolupracovníci, kteří právě vykonávají jinou činnost – chybějící synchronizace administrativních procesů.
- Velké vzdálenosti mezi odděleními.
- Poruchy zařízení – počítače, kopírky, tiskárny.

- Hledání správných podkladů, chybějící sdílení aktuálních verzí dokumentů.
- Nedostatečná kvalifikace pracovníků, neznalost počítačových systémů, nízká disciplína a produktivita práce.



Obrázek 30 Vzor procesní mapy současného stavu zpracované metodikou VSDiA

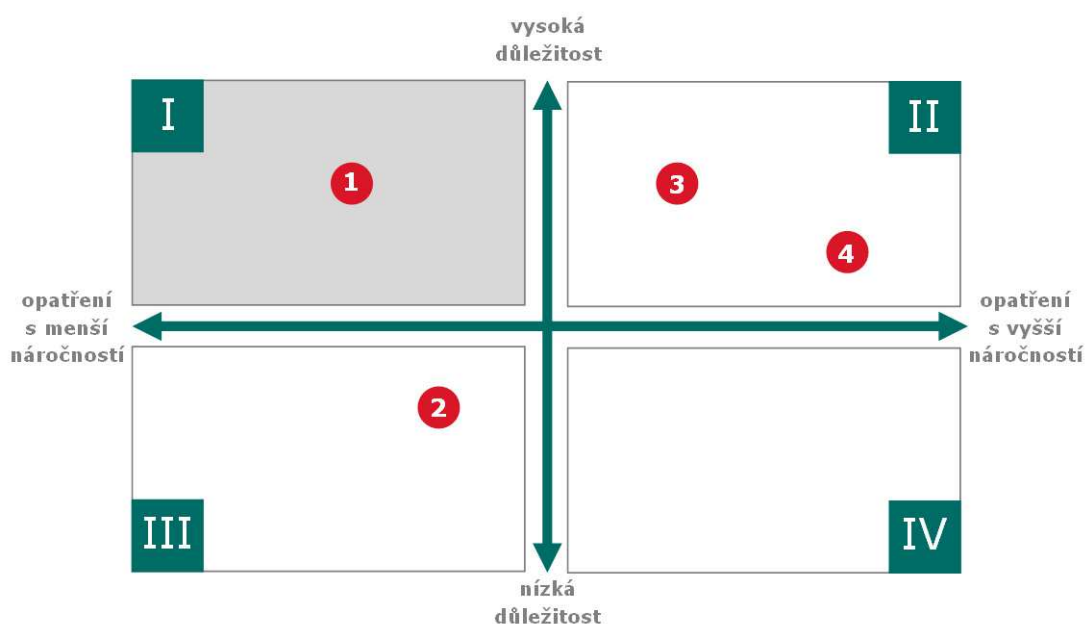
V mapě současného stavu na obrázku výše jsou zaznamenány aktivity vykonávané v procesu. Aktivity popsané jako přepracování a zpětné dotazování, nebo kontrolní činnosti jsou potenciální kroky pro budoucí zlepšení, nejlépe odstranění. Tyto aktivity nepřinášejí vesměs žádnou přidanou hodnotu požadované službě, resp. produktu. V mapě budoucího stavu bude záměr tyto aktivity optimalizovat.

7.3.2 Jak pracovat s výstupy procesní mapy

Definované procesní blesky, zpětná dotazování a opakování jsou zaznamenány do pomocných formulářů, kde každá taková činnost či procesní krok jsou popsány jako problém a k jeho vyřešení jsou v týmu navržena nápravná opatření. Na opatřeních se musí vzájemně shodnout účastníci workshopu, kteří si poté definují i vlastníka opatření a termín splnění. Seznam opatření (také nazýván ja-

ko Open Point List / OPL) je sledován z hlediska efektivnosti plnění a dodržení termínů.

Tzv. prioritizace řešení potenciálů pro zlepšení představuje následný krok. Jednotlivá opatření pro zlepšení jsou v seznamu postupně očíslována a zobrazena v diagramu prioritizace, který posuzuje náklady a efekt zlepšení (viz obrázek níže). Body se zpracovávají pokud možno v pořadí podle číslování kvadrantů. Primárně jsou řešena opatření z levého horního kvadrantu (nízká náročnost na realizaci/velký efekt). Taková opatření se také nazývají tzv. rychlé výhry (Quick Wins).



Obrázek 31 Diagram prioritizace

7.3.3 Návrh nového stavu (Value Stream Design)

Pokud se popsání aktuálního stavu procesu nazývalo mapování toku hodnot (Value Stream Mapping), pak o budoucím stavu se hovoří jako o návrhu hodnotového toku (Value Stream Design). Při navrhování nového stavu je nutné rozlišovat stav ideální a stav reálný budoucí.

Ideální stav

Ideální stav neboli vize procesu je to, čeho by mělo být dosaženo v nějakém dlouhodobějším časovém horizontu (min. za 3 roky) a

pro což je nutné udělat více, než jen realizovat opatření sepsaná v seznamu opatření.

Při návrhu vize v horizontu 3 let je třeba zohlednit následující skutečnosti:

- vize / mise organizace,
- vize / mise úseků (oblastí),
- strategické cíle,
- očekávání zákazníků,
- předpoklady (dlouhodobé zlepšování, klíčové ukazatele výkonnosti, cíle...).

Základní otázka, která bývá při zpracování vize kladena, zní: Jak vytvořit výstup s nejmenšími nároky (náklady) při vysoké spokojenosti zákazníků?

Ke zpracování optimálního výsledku v ideálním stavu lze využít **desatero štíhlosti procesu**, které udává cestu k dosažení ideálního stavu, což často bývá hlavním cílem tzv. štíhlého řízení. Těchto 10 charakteristických znaků tvoří páteř celého procesu, zostřuje náhled na potenciály zlepšení již při vizualizaci aktuálního stavu, poskytuje orientaci při analyzování a utváření procesů a poskytuje náznaky pro měřené veličiny ve zlepšování procesu.

1. Činnost vytvářející 100% hodnotu.
2. Bezproblémový tok v procesu.
3. Paralelní zpracování toho, co na sobě nezávisí.
4. Rovnoměrné obsazení a výtěžnost.
5. Podle potřeby: řízení podle zákazníka (ne dodavatele!).
6. Optimálně přiměřená kapacita.
7. Pokud možno: všechno "z jedné ruky".
8. Vše odvést kompletně a správně napoprvé.
9. Informace podle potřeby (druh, množství, čas).
10. Žádné zpoždění kvůli schvalování.

Popřípadě je toto desatero formulováno v podobě kontrolních otázek.

1. Kde se vyskytují hodnotu nevytvářející činnosti?
2. Kde jsou v procesu kritická místa?
3. Kde se zbytečně pracuje sériově a ne paralelně?
4. Kde se objevují kolísání v obsazení, výtěžnosti a kvalitě?
5. Probíhá řízení podle potřeby zákazníka nebo podle doručení od dodavatele?
6. Kde se vyskytují úzká místa?
7. Kde probíhá předávání?
8. Kde dochází k neúplnému a chybnému odvádění?
9. Odpovídá dodaná informace potřebě (druh, množství, čas)?
10. Kde vzniká zpoždění kvůli schvalování?

Výše uvedené charakteristiky cílového stavu a kontrolní otázky lze použít při zpracování návrhu budoucího stavu mapovaného procesu.

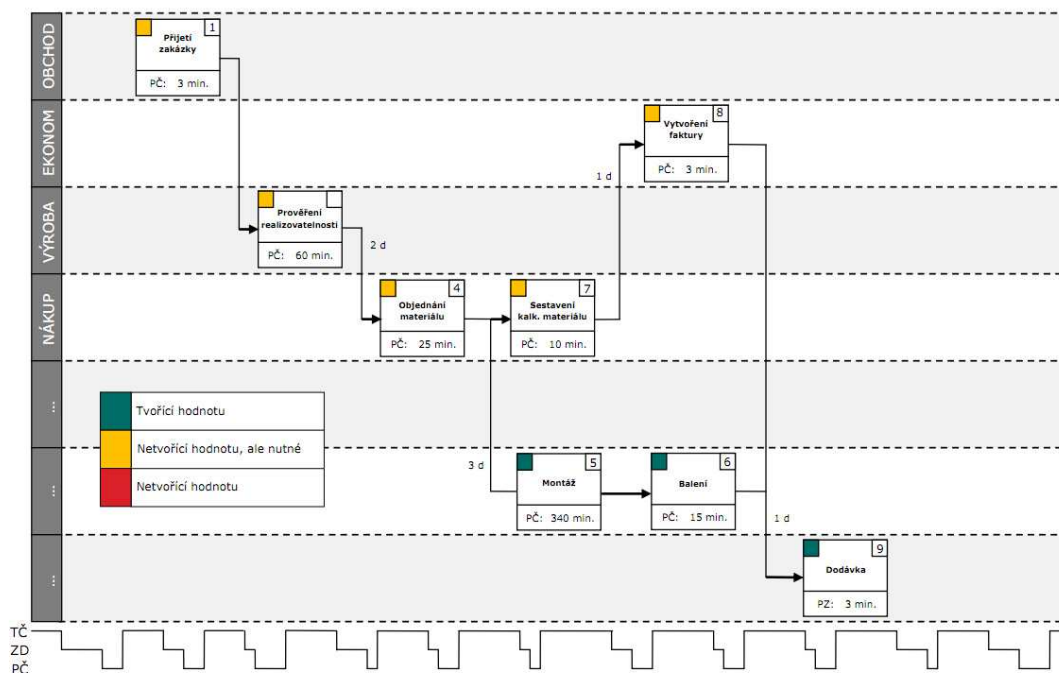
Reálný budoucí stav

Jak již bylo popsáno výše, vize jako ideální stav procesu se orientuje na dlouhodobý časový horizont. Je to zejména z toho důvodu, že pro jeho dosažení je nutné udělat některé větší změny v organizaci nebo realizovat investice.

Z toho důvodu se při mapování procesů a návrhu tým orientuje i na krátkodobý horizont například do 1 roku, ve kterém lze snáze naplánovat dílčí opatření pro zlepšení procesů.

Pro vizualizaci se využívají stejné standardy a postupy jako při vizualizaci aktuálního stavu, nová mapa je zpracována ve stejném formátu pomocí plaveckých drah, procesních rámečků a jejich propojení.

Při navrhování budoucího stavu se vychází z popsaných procesních blesků, neproduktivních a podpůrných činností, které byly zaznamenány v mapě aktuálního stavu. Takové činnosti nebo propojení je záhodno eliminovat či přinejmenším redukovat na minimální úroveň. Budoucí stav je optimalizace stavu aktuálního.



Obrázek 32 Vzor procesní mapy budoucího stavu zpracované metodikou VSDiA

V mapě budoucího stavu se promítá snaha o navržení zlepšeného stavu, za účelem eliminace hodnotu nezvyšujících činností. V případě modelového mapování došlo ke sloučení nebo dokonce vynechání některých původně prováděných činností (prohlédnutí zakázky, uvolnění zakázky kontrola kvality) a také došlo k optimalizaci transportních časů mezi na sebe navazujícími kroky.

V souhrnu bylo provedeno následovné zlepšení:

- průběžná doba byla zkrácena o 5,55 dne (původně 13,75 dne, nově 8,2 dne),
- počet procesních kroků snížen o 4 kroky - všechny ty, které nepřidávají hodnotu,
- pracnost zkrácena o 1,7 hodin (nově původně 6,2h, nově 5,5h).

Navržený nový stav je štíhlejší, zlepšením vnitřní organizace a zavedením standardů bylo eliminováno zpětné dotazování z důvodu nejasností či chybějících informací a také nutné přepracování už jednou vykonaných aktivit.

7.4 Analýza činností a nákladů – metodika ABC

Metoda analýzy činností a nákladů (dále ABC, z angl. Activity Based Costing) nebo také kalkulace na základě dílčích aktivit, je systém dávající výstižné informace o nákladech na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, regiony, distribuční kanály apod. (Staněk, V. 2003).

ABC je aplikovatelný model napříč firemními financemi, náklady a účetnictvím. Je to modelový proces aplikovatelný pro celkový, ale i dílčí náhled, který pomáhá:

- identifikovat neefektivní služby, oddělení a aktivity,
- přidělit více zdrojů ziskovým nebo hlavním službám, oddělením a aktivitám,
- řídit náklady na úrovni služeb a oddělení,
- najít nadbytečné náklady, které mohou být eliminovány (en.wikipedia.org).

Klíčovým odlišením filozofie ABC je návrat zpět k vztahům příčina – následek. ABC opouští základní předpoklad tradičního modelu, že příčinou vzniku a velikosti nákladů je pouze objem (např. odpracované hodiny). Mezi náklady a nákladové objekty vkládá další podstatný prvek – činnosti (procesní pohled). ABC se dívá na organizaci pohledem procesů.

ABC je model je výhodný zejména pro organizace, které mají různé složité služby v různých množstvích pro různé zákazníky. Obecně se dá říci, že služby v malých ročních objemech, vyžadující větší podporu, které jsou složitější a investičně náročnější, bývají v tradičním modelu podhodnoceny, ve skutečnosti jsou dražší a méně ziskové. Naopak produkty a služby ve větších objemech, dávkách, jednodušší a méně náročné na podporu a investice bývají nadhodnoceny a jsou ve skutečnosti levnější, tedy ziskovější, než vyplývá z tradičního modelu režijních přírůžek.

Cíle ABC přístupu jsou:

- zjistit, které aktivity firma se svými zdroji dělá,
- vyčíslit, kolik která aktivita stojí,
- vyčíslit, kolik které aktivity spotřebuje nákladový objekt.

Z ABC přístupu získáváme odpovědi na následující.

- Proč se vůbec tato činnost dělá?
- Jaká je přidaná hodnota této činnosti versus její náklady?
- Nedá se tato činnost redukovat?
- Co způsobuje, že náklady na tuto činnost rostou nebo klesají?

7.4.1 Popis činností a identifikace nositelů nákladů

Teorie ABC říká, že nákladové objekty spotřebovávají aktivity a aktivity spotřebovávají zdroje. Objekty s aktivitami a aktivity se zdroji jsou spojeny příčinami a tyto příčiny nemusí být jenom objemy přímých nákladů. Koncept ABC nerozděluje zdroje na střediska, ale na aktivity.

Nákladový objekt je předmětem ABC modelu, cílem kalkulace nákladů (např. zákazník, dodavatel, produkt, výrobní řada produktů, služba, zakázka, region, kombinace zde zmíněných objektů). Je to cokoli, o čem je potřeba mít informaci, kolik to ve skutečnosti stojí v nákladech.

Činnosti jsou části procesů instituce, je to práce, kterou vykonávají zdroje (např. nakupovat, nastavit testovací zařízení, získat zákazníka). Je to cokoli, co je potřeba udělat pro nákladový objekt. Ten spotřebovává činnosti.

Zdroje jsou vstupem do ABC modelu, který vykonává práci – činnosti, při kterých se spotřebovává. Pro každou činnost organizace jsou potřeba různé zdroje, např. zaměstnanci, zařízení, počítače, budovy, energie, materiál. Spotřebováním zdroje vzniká náklad (zdroje jsou obětovány pro dosažení budoucího prospěchu).

7.4.2 Identifikace souvisejících nákladů

Příčiny vzniku nákladů (tzv. cost drivers) neboli faktory, které způsobí, že při provádění dané činnosti vzniká právě tolik nákladů, jsou dvojí.

- Příčiny spotřeby zdrojů (resource cost drivers) jsou spojením zdrojů s aktivitami. Udávají, kolik se spotřebuje zdrojů na aktivitu (např. počet lidí, metrů čtverečních, počet kusů). Je to cokoli, co souvisí se spotřebou či opotřebením zdroje.
- Příčiny spotřeby činností (activity cost drivers) jsou spojením činností s nákladovými objekty. Udávají, kolik se spotřebuje

aktivity na nákladový objekt. Mohou to být běžné objemové příčiny přímých nákladů (hodiny, koruny práce) nebo příčiny nesouvisející s objemem přímých nákladů (počet nastavení strojů, počet technologických změn, počet objednávek), tedy činnosti, které souvisejí s podporou nákladového objektu.

Někdy se hovoří o příčinách vzniku nákladů v první fázi (first stage cost driver) a ve druhé fázi (second stage cost driver). Tzv. first stage cost driver zahrnuje např. vynaložený čas, plošnou výměru prostor, mzdy, spotřebu materiálu, IT náklady apod. Tzv. second stage cost driver pak propojuje náklady na činnost s jednotlivými výrobky a službami.

Přímá práce a materiál jsou snadno identifikovatelné přímo s produktem, na druhou stranu přidělení nepřímých nákladů je obtížnější. ABC vytváří vztah mezi režijními náklady a činnostmi tak, aby režijní náklady byly přesněji přiřazeny k výrobkům, službám a zákaznickým segmentům.

7.4.3 Definování sběru dat a sběr dat

Při uplatnění přístupu ABC je zásadní následující.

- Menší důraz na finanční údaje.
- Snaha mít přibližně správné údaje místo dokonale přesných.
- Poskytování informací v takových periodách, kdy jsou potřeba pro rozhodování, místo vnuceného standardního měsíčního cyklu.
- Pohled dopředu s důrazem na rozhodování a další kroky namísto analyzování minulosti.
- Pohled nejen dovnitř instituce, i na její okolí.

Postup sběru dat

Nejdříve se definují funkce v organizaci a k nim činnosti vykonávané v rámci těchto funkcí. Ke každé činnosti jsou pak nadefinovány dílčí úkoly. Nejvhodnější jsou ty funkce, ve kterých probíhají přesně ohraničené, opakované úkony. Pro účely analýzy jsou méně vhodné funkce a pracovníci, jejichž organizace je na projektové bázi, nebo pokud dochází k vysoké míře proměnlivosti. Činnosti jsou ty aktivity, které spotřebovávají zdroje. K nim jsou přiřazeny odpovídající náklady.

Poté je uváženo, jak se náklady dělí na každou činnost podle zvoleného ukazatele rozsahu činnosti a z toho jsou odvozeny náklady na jednotku činnosti.

Jakmile jsou náklady na činnosti stanoveny, mohou se tyto činnosti různě uspořádat. Tím je možno lépe pochopit, jak se náklady chovají a jak jsou zdroje využívány. Klíčem k pochopení chování nákladů prostřednictvím analýzy činností je zvážit:

- k čemu bude daná informace využita,
- jaké je skutečné chování nákladů.

Stanovení nákladů na činnosti je metodou, jak dosáhnout lepších výsledků při zajišťování manažerských informací. Pokud jsou v organizaci podmínky pro použití ABC analýzy, pak následuje definování rozsahu analýzy.

- Nejdříve se identifikují aktivity a náklady s nimi spojené. Určuje se, co je danými aktivitami spotřebováno.
- Vytvoří se nákladově procesní diagram toku, který řekne, jak jsou zdroje a aktivity provázány s produkty a službami.
- Popíšu se vztahy mezi aktivitami a náklady.

Aby využití ABC modelu bylo v budoucnu přínosné, je nezbytné nejdříve získat základní představu o tom, jak se náklady chovají a proč se tak chovají. Postup vytváření modelu je rozdělen následovně, do pěti etap:

První etapou je **úprava účetních dat** připravených většinou pro jiné účely, do podoby vhodné pro co nejpresnější rozdělení skutečných nákladů. Znamená to uspořádat informace z nákladových účtů tak, aby nebyly pokřiveny v důsledku nevhodných úprav finančního a daňového účetnictví. Zájmem je do modelu pustit jen skutečné náklady, skutečně spotřebované zdroje. Vyloučit je potřeba např. tvorbu opravných položek, rezerv, náklady na reklamu, na vzdělávání, odpisy.

Druhou etapou je návrh aktivit – **pojmenování a popis hlavních procesů a aktivit** organizace (kdo co provádí, hlavní, podpůrné a vedlejší procesy).

Díky analýze činností je identifikována práce vynaložená na provedení činností. Analýza aktivit zahrnuje:

- sběr dat z existujících dokumentů a záznamů,
- sběr dat pomocí dotazníků, pozorování nebo rozhovorů s klíčovými pracovníky.

Typické otázky jsou následující.

- Jakou práci nebo činnosti vykonáváte?
- Kolik času trávíte s vykonáním těchto činností?
- Jaké zdroje jsou k vykonání činností využívány?
- Jakou hodnotu má jednotlivá činnost pro výrobek, službu, zákazníka nebo organizaci?

Třetí etapou je **ocenění aktivit** – nalezení příčin spotřeby zdrojů a vyčíslení počtu těchto příčin pro každou aktivitu. Výsledkem je přehled toho, kolik stojí jednotlivé činnosti. Pro ocenění se vychází z upravených nákladů z první etapy. Nákladové druhy jsou rozděleny do skupin. Pro rozdělení nákladových druhů na činnosti se používá nástroj nazývaný příčiny spotřebovávání zdrojů. Jde o to, najít co nejvýstižnější kauzální vztah mezi zdroji a činnostmi.

Typické příčiny spotřeby zdrojů zahrnují:

- počet pracovních hodin pro pracovně náročné činnosti,
- počet zaměstnanců pro činnosti související s vyplácením mezd,
- počet pohybů pro činnosti související s transportem materiálu,
- počet strojních hodin pro opravy a údržbu zařízení,
- plošnou míru pro generální údržbu a úklid.

Náklady na činnosti jsou zaznamenány na specifických účtech v účetním systému. Ale zjištění odpovídajících nákladů na zdroje je obtížné, protože obecně několik různých nákladů může být zaznamenáno na jednom účtu nebo naopak náklady na jednu činnost mohou být zaznamenány na více účtech.

Účetní systémy evidují náklady na různé zdroje jako je režijní práce, spotřeba energie, vybavení dodávky, nicméně neevidují náklady na vykonané činnosti. Pak je vhodné tyto činnosti a spotřebu zdrojů na ně přímo změřit a náklady k nim spočítat. Pokud to není

možné, pak je u takových činností nutné vycházet z odhadu vedoucích oddělení pro spotřebovaný čas nebo vynaložené úsilí.

Čtvrtou etapou je **definování nákladových objektů** – určení cílů kalkulací. Jde o hledání důvodů, proč vlastně organizace své činnosti provádí. Co konkrétně se bude oceňovat, kde náklady propouštěné ABC modelem budou končit, u čeho se má posuzovat nákladovost, ziskovost. Z logiky ABC vyplývá, že příčinou provádění aktivit (spotřebovávání zdrojů) jsou zákazníci a produkty. ABC poskytuje například informace, kolik stojí extra podpora náročného produktu (nově zaváděný, časté změny).

Pátou etapou je **ocenění nákladových objektů** – nalezení příčin spotřeby činností na jednotlivé nákladové objekty a vyčíslení počtu těchto příčin. Náklady se propustí z činností na každý nákladový objekt. Právě tady leží největší rozdíl mezi ABC a tradičním modelem režijních přírážek. (Staněk, V. 2003)

Výstupem jsou nákladové objekty, pro které organizace vykonává činnosti. Typickým výstupem jsou výrobky a služby, avšak mohou také zahrnovat zákazníky, projekty a obchodní jednotky.

Firmy používají příčiny spotřeby činností pro přiřazení nákladů na činnost k nákladovým objektům. Příčiny spotřeby činností by měly vysvětlit, proč náklady na nákladový objekt stoupají nebo klesají. Typické příčiny spotřeby činností jsou objednávky, přijaté reporty, inspekční zprávy nebo hodiny, skladované díly, platby, přímé odpracované hodiny, strojní hodiny, seřízení a výrobní cyklové časy.

7.4.4 Další postup

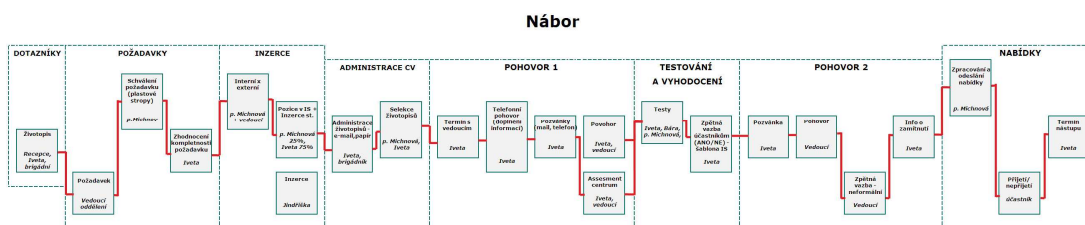
Výsledkem použití modelu ABC je přehled vykonávaných činností v organizaci a nákladů na jimi spotřebované zdroje. Každou položku nákladů je potřeba kriticky zhodnotit z hlediska její výše, efektivity vynaložení a přínosu.

U všech činností, které jsou na začátku analyzovány definovány jako vedlejší, je vždy potenciál pro zlepšení nákladů na ně vynaložených. Výhodou metody ABC je, že zaznamenává náklady i na nečinnosti, čekání a jiné neproduktivní aktivity a ty jsou nemalým příspěvkem ke zlepšení.

7.4.5 Příklad ABC analýzy procesu náboru zaměstnanců

Definovat proces, kterým se chceme zabývat. Výběr procesu záleží na jeho významu z pohledu spotřebovaných režijních nákladů. V personálním oddělení jsme vybrali proces náboru zaměstnanců.

Vytvořit procesní mapu. Popsat proces pomocí sledu činností, ze kterých se skládá. K tomuto účelu je možné využít některou z metod popsaných v této kapitole. Proces náboru se skládá z aktivit (činností), např. zpracování požadavku na zaměstnance, příprava inzerce, komunikace s uchazeči, pozvánka na pohovor, 1. kolo pohovoru, 2. kolo pohovoru, rozhodování, vyrozumění uchazečů.



Obrázek 33 Proces náboru zaměstnanců

Přiřadit nákladové kategorie činnostem procesu, např. mzdy pracovníků, náklady na kancelář, PC, telefonní náklady, kancelářské potřeby...). Pro zjednodušení vybíráme pouze mzdové náklady jako hlavní nákladovou položku celého procesu.

Výběr parametru, který ovlivňuje velikost nákladů na jednotlivé činnosti procesu. V tomto případě vybíráme čas odpracovaný na jednotlivých činnostech.

Proces stanovení podílu. V tomto kroku je potřeba s co největší přesností stanovit podíl nákladových položek vůči činnostem v procesu. Můžeme použít nejrůznější metody jako například kvalifikovaný odhad, sledování skutečnosti, využití historických záznamů atd. Například v procesu náboru zaměstnanců je potřeba určit časovou náročnost jednotlivých činností a z toho určit jejich podíl na celém procesu. Toto lze buď odhadnout z historie, neboť máme záznamy, jak dlouho činnosti trvaly, nebo provedeme sledování činností.

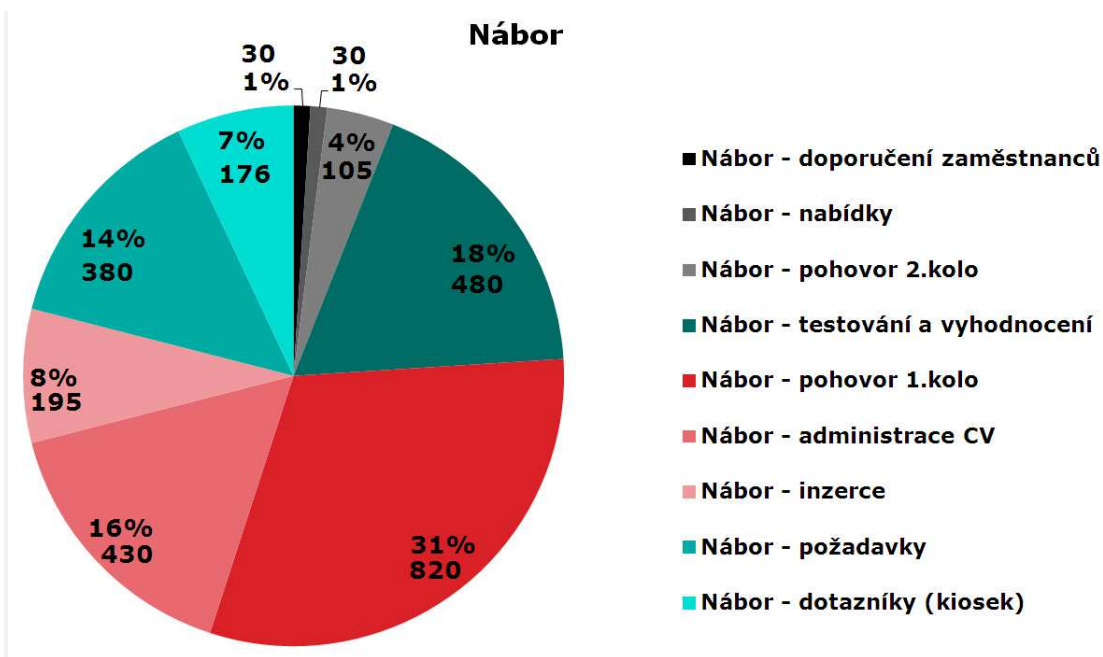
Sledování činností může probíhat například pomocí snímku pracovního dne pracovníka. Snímek pracovního dne je záznamová tabul-

ka, do které pracovník píše jednotlivé činnosti, které provádí během dne, a čas, který mu zabraly. Snímek pracovního dne je potřeba provádět po delší dobu, například týden nebo měsíc. Záleží na tom, jaká je pravidelnost sledovaných činností. Z těchto sledování lze potom vcelku přesně stanovit čas na danou činnost, a tedy i podíl z celku.

Jméno a příjmení:	Pracovní pozice:	Společnost:

Činnost	Výstup	Čas za jednotku [min]	Počet jednotek	Četnost	Zákazník
Nástup-vyhodnocení tréninku+docházka (režijky)					
Nábor-testování a vyhodnocení	Vyhodnocení a rozhodnutí o nástupu	210	29		Iveta
Nástup-příprava na vstupní školení	Vytisknuté materiály, rozvrh	30	26	2xměsíčně	já
Nástup-příprava na vstupní školení	Vytisknuté materiály, rozvrh	120	26	2xměsíčně	já
Ostatní-Operativa	Nový toner	20	1	1xměsíčně	já
Nástup-1.den vstupního školení	Mail – seznam výdejních pomůcek do režijního skladu	60	26	2xměsíčně	režijní sklad
Nástup-1.den vstupního školení	Administrativa za 1.den (denní výkaz činnosti, zpětná vazba, výstupní test)	30	26	2xměsíčně	já
Nástup-příprava na vstupní školení	Příprava modulů	120	1	2xměsíčně	já

Obrázek 34 Formulář sledování denních činností pracovníků



Obrázek 35 Výsledky sledování procesu náboru pracovníků

Výsledné podíly ze sledování pracovních činností dne jsou viditelné na koláčovém grafu.

Výpočet nákladů na jednotlivé činnosti procesu podle jejich podílu. V našem příkladu jde o přepočet mzdových nákladů utracených na náborových činnostech za sledované období. Mzdové ná-

klady na minutu pracovníka jsou 3,81. Výsledek je v následující tabulce.

Proces	Celkový čas [min]	Náklady celkem v Kč 14 dní sledování	Kde očekáváme úspory
Nábor - dotazníky (kiosek)	176	634	x
Nábor - požadavky	380	1368	x
Nábor - inzerce	195	702	x
Nábor - administrace CV	430	1548	x
Nábor - pohovor 1. kolo	820	2952	x
Nábor - testování a vyhodnocení	480	1728	x
Nábor - pohovor 2. kolo	105	378	
Nábor - nabídky	30	108	
Nábor - doporučení zaměstnanců	30	108	
CELKEM	2646	9526	

Tabulka 21 Náklady na jednotlivé procesy

Z tabulky je tedy vidět, jaký byl průměrný čas na jednotlivé činnosti a jaké byly celkové náklady za 14 dní na tyto aktivity. V průběhu 14 dnů bylo nabráno 10 pracovníků. Jednoduchým výpočtem bylo určeno, jaké jsou náklady na nábor jednoho pracovníka do instituce.

Proces	Celkový čas [min]	Kde očekáváme úspory	Podíl	Náklady na 1 přijatého pracovníka v Kč
Nábor - dotazníky (kiosek)	176	x	7%	63,39
Nábor - požadavky	380	x	14%	136,86
Nábor - inzerce	195	x	7%	70,23
Nábor - administrace CV	430	x	16%	154,87
Nábor - pohovor 1. kolo	820	x	31%	295,34
Nábor - testování a vyhodnocení	480	x	18%	172,88
Nábor - pohovor 2. kolo	105		4%	37,82
Nábor - nabídky	30		1%	10,80

Nábor - doporučení zaměstnanců	30		1%	10,80
CELKEM	2646		100%	952,99

Tabulka 22 Výpočet nákladů na přijetí jednoho pracovníka

Definice opatření. Dále je potřeba identifikovat procesy s největším potenciálem k úsporám a definovat zlepšovací opatření. V tomto příkladu, byl například zjednodušen náborový formulář, upraven informační systém tak, aby byla snížena časová náročnost zpracování požadavků na zaměstnance, změněn způsob vytváření inzerce atd.

Vyhodnocení úspor. Po realizaci nápravných opatření je nutné vyhodnotit úspory a ověřit si přínos celého projektu. V procesu náboru bylo ušetřeno 10 000 Kč měsíčně v personálním oddělení.

Metodiku ABC lze používat nejrozumnějším způsobem, je jen potřeba mít na mysli, že cílem je lépe poznat strukturu nákladů vzhledem k místu jejich vzniku, a tím správně zacílit nápravná opatření.

7.5 Formalizace procesů

Nezbytným krokem, který následuje po vytvoření mapy nového procesu, je nově navržený proces formalizovat a představit uživatelům. Jednou z možností je využití výše popsaných nástrojů nebo klasických nástrojů formalizace procesů v organizaci. Bez toho, aby byl proces jasně a přehledně popsán, není možné realizovat naplánované zlepšení. Je to základní nástroj, od kterého se odvíjí naše schopnost rozpoznat odchylky od předpokládaného průběhu činností. Samozřejmě, že nástrojů formalizace procesů je velká řada, zde jsou vybrány ty nejpoužívanější.

7.5.1 Standardizace procesu pomocí vývojového diagramu

Vývojové diagramy byly vytvořeny také jako grafická pomůcka k popsání procesů nebo organizací, ale i jako součást dokumentace pracovních postupů, procedur a různých příruček. Dále pro zobrazení posloupnosti jednotlivých operací procesu včetně rozhodovacích a kontrolních činností.

Hlavní přínosy jsou:

- identifikace procesu,
- znázornění posloupnosti dílčích činností,
- srozumitelnost procesu,
- podklad pro optimalizaci procesu,
- objasnění vazby procesu a spolupracujících procesů,
- vymezení odpovědnosti a zapojení pracovníků.

Obecně by se daly diagramy rozdělit do tří základních typů:



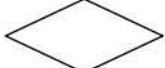





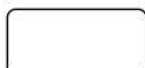





- **lineární** – jednotlivé operace jsou znázorněny za sebou,
- **diagram vstup / výstup** – lineární diagram je rozšířen o vazby mezi rozhodovacími a operačními symboly a rozhodovacími symboly mezi vstupy a výstupy,
- **komplexní** – je rozšířen o pravomoci za jednotlivé rozhodovací a operační činnosti procesu.

Obsah – symboly vývojového diagramu

Normou ČSN ISO 5807 byly popsány symboly pro popis procesů i tvorbu diagramů počítačových programů. Norma je specifikována symboly, které se používají pro zpracování informací v dokumentech, a to:

- ve vývojových diagramech toku dat,
- ve vývojových diagramech programu,
- ve vývojových diagramech systému,
- v síťových diagramech programu,
- v diagramech zdrojů systému.

Všechny symboly jsou popsány v dané normě. Symboly používající se v praxi při tvorbě vývojového diagramu procesu jsou znázorněny v následující tabulce.

Symbol	Popis symbolu
	Vstup a výstup procesu neboli začátek a konec diagramu.
	Proces, činnost zpracování – nejzákladnější symbol diagramu popisující proces nebo činnost.
	Rozhodnutí – většinou doplněno o ano/ne a rozvětvení diagramu dle odpovědi.
	Spojka – používá se pro přechod z jedné části diagramu na druhou.
	Šipka – ukazatel směru procesu.
	Spojnice – spojující procesy v diagramu.
	Propojení – odkazuje na další pokračující stránku diagramu.
	Komentář – používá se pro připojení komentáře nebo vysvětlení.
	Alternativní proces – označují se procesy alternativní k zpracovávanému procesu v diagramu.
	Dokument – označuje se dokument potřebný k dílčímu procesu nebo činnosti.
	Sada dokumentů – stejný význam jako dokument, jen pro více potřebných dokumentů.
	Definovaný proces – předem známý proces nebo dílčí proces, který není součástí diagramu.
	Zobrazení – používá se pro zobrazení dat uživateli (obrazovka počítače).
	Spojit – používá se pro sloučení více procesů.

Obrázek 36 Přehled základních symbolů vývojového diagramu

V přehledu jsou použity předdefinované automatické tvary programu Microsoft Word 2007, které se od příslušné normy mohou v detailech tvarově lišit.

Tyto symboly se propojují pomocí šipek a spojnic.

Postup tvorby vývojového diagramu

Pro tvorbu vývojového diagramu je doporučen následující postup.

- Vymezit začátky a konce diagramu.
- Identifikovat činnosti dílčích procesů a zaznamenat je.
- Vypracovat předběžný návrh vývojového diagramu.
- Přezkoumat návrh diagramu.
- Provést kontrolu diagramu procesu se skutečným popisovacím procesem.
- Vypracovat matici zodpovědnosti a doplnit pod diagram.

Postupovat lze i pomocí otázek.

- Co se stane nejdříve?
- Co má následovat?
- Co se stane při rozhodnutí ano?
- Co se stane při rozhodnutí ne?
- Jaký je směr toku?
- Kdo je zodpovědný za rozhodnutí?

Nebylo by vhodné ptát se proč, odvádí to pozornost od popisu procesu. Pro složité procesy se doporučuje tvořit diagram v týmu.

Matice zodpovědnosti

Maticí se vhodnou formou vyjadřují zodpovědnosti za jednotlivé činnosti procesu. Doplní se jí vývojový diagram procesu, aby bylo jasné, kdo za kterou činnost nese odpovědnost. Příklad, jak by mohla vypadat, je v následující tabulce.

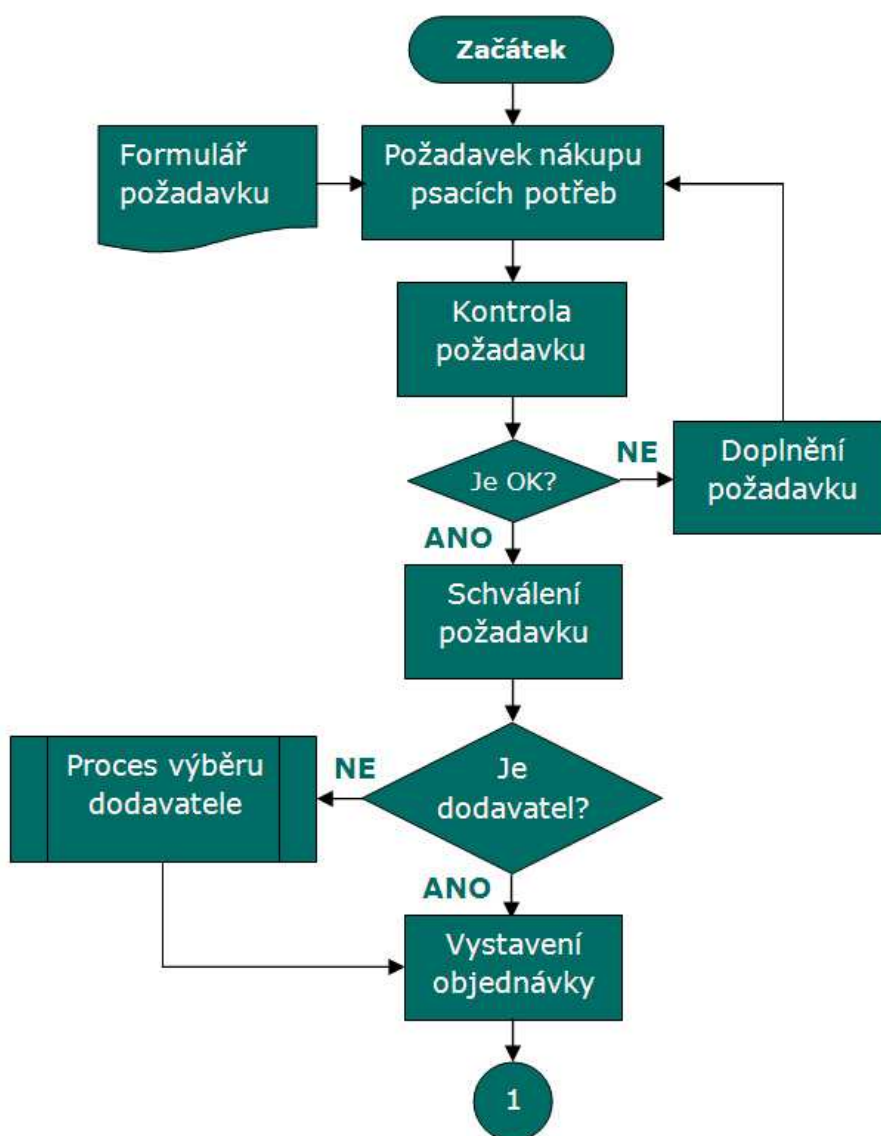
Matice zodpovědnosti procesu:				
Z-zodpovědný S-spolupracuje I-informovaný	Odpovědné osoby			
Popis činnosti	Jméno 1	Jméno 2	Jméno 3	Jméno 4
	Z	S		I
		Z		
	Z		I	
			Z	I
		S		Z

Tabulka 23 Příklad matice zodpovědnosti

Tato matice byla vytvořena pro představu, každý specifický proces bude mít specifickou matici zodpovědnosti.

Příklad vývojového diagramu s maticí zodpovědnosti

Příklad je znázorněn na obrázku níže v podobě procesu vystavení objednávky pro nákup psacích potřeb. Na proces bude navazovat další proces, například proces schválení objednávky. Zodpovědnost za jednotlivé činnosti je znázorněna pod diagramem maticí zodpovědnosti.



Obrázek 37 Vývojový diagram – proces vystavení objednávky

Matice zodpovědnosti procesu: Vystavení objednávky				
Z-zodpovědný S-spolupracuje I-informovaný	Odpovědné osoby			
Popis činnosti	Pracovník	Pracovník nákupu	Vedoucí nákupu	Účetní
Požadavek na nákup potřeb	Z			
Kontrola požadavku	S	Z	I	
Schválení požadavku		S	Z	
Vystavení objednávky			S	Z

Tabulka 24 Matice zodpovědnosti – vystavení objednávky

7.5.2 Standardizace procesu diagramem plaveckých drah

Diagram plaveckých drah byl vytvořen z vývojového diagramu a je i jako typ vývojového diagramu uváděn. Je možné se setkat s několika názvy, jako např. diagram plaveckých drah, diagram křížového procesu nebo crossový diagram. V angličtině je označen jako Swim Lanes.

V tomto diagramu jsou znázorněny pruhy (plavecké dráhy) oddělené čarami, které vyjadřují role zodpovědností vlastníků procesu (osoby, oddělení atd.). Tudíž každá činnost je přidělena oddělení, které za ni nese zodpovědnost. Když je vlastnická čára protínána spojovací šipkou, je přenesena zodpovědnost na příslušného vlastníka procesu. Plavecké dráhy mohou být umístěny vodorovně nebo svisle. Činnosti jsou znázorněny stejnými symboly, které se používají ve vývojovém diagramu.

Diagram byl vytvořen pro znázornění rozdělení vývojového diagramu do kategorií. Nemusí jít jen o rozdělení zodpovědností příslušných oddělení, ale jakýchkoliv kategorií, do kterých je proces potřeba rozdělit.

Postup tvorby diagramu plaveckých drah

Postup vychází z tvorby vývojového diagramu. Je pouze rozšířen o definici jednotlivých plaveckých drah, do kterých jsou činnosti dle vlastníků procesů začleňovány.

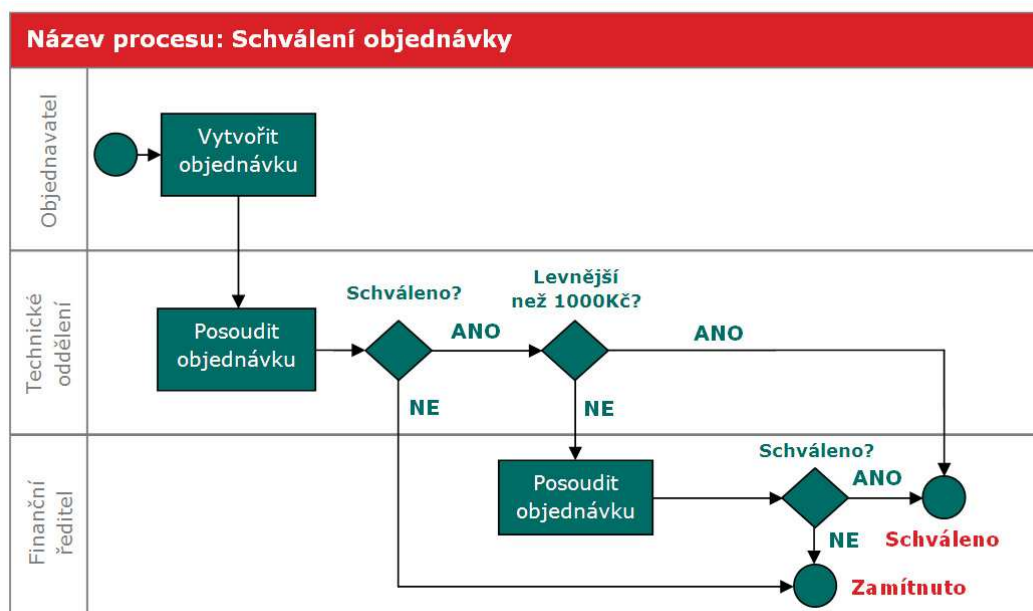
U vodorovných diagramů se definují především vlastníci procesu, ve svislém diagramu například etapy procesu nebo rozdělení na vstup, proces, výstup a zodpovědnost.

Postup je následující.

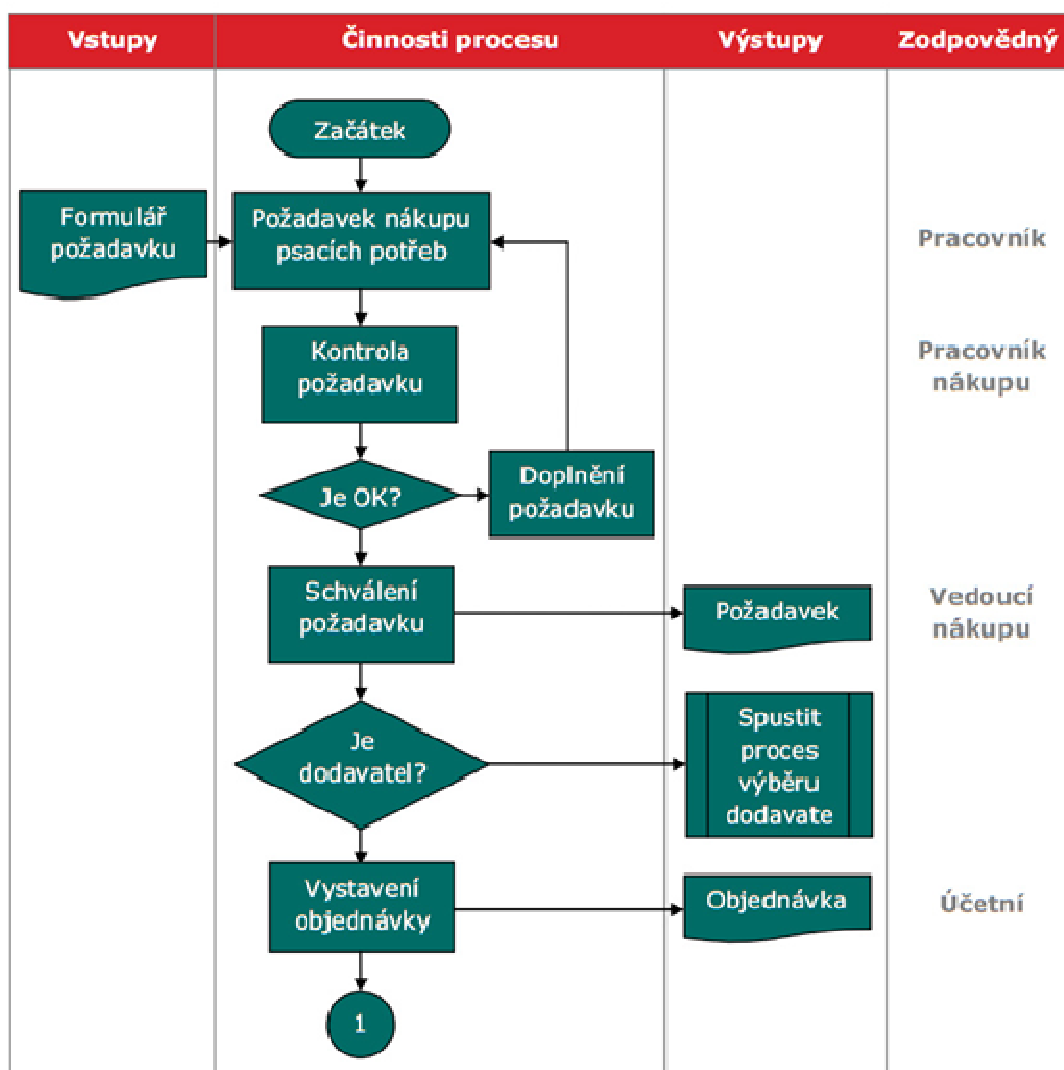
- Definovat jednotlivé dráhy.
- Identifikovat vlastníky jednotlivých činností.
- Vytvořit vývojový diagram.
- Aplikovat vývojový diagram do jednotlivých pruhů.
- Kontrolovat činnosti přiřazené jednotlivým pruhům.
- Ověřit shodnost diagramu se skutečností.

Pro tvorbu diagramů bylo vytvořeno několik programů, například Microsoft Visio, kde je umožněno vložit přes funkci obrazce přímo diagram křížového procesu.

Příklady diagramů plaveckých drah



Obrázek 38 Vodorovný diagram plaveckých drah procesu schválení objednávky



Obrázek 39 Svislý diagram plaveckých drah procesu schválení objednávky

8 ŘÍZENÍ ZMĚN

Změny v organizaci lze provádět v zásadě dvěma způsoby a to velkými inovativními kroky někdy nazývanými re-engineering procesů nebo postupným drobným zlepšováním. To jak řídit velké změny je popsáno v předešlých kapitolách. Tato kapitola se soustředí především na řízení těch menších, ale o to čtenějších změn. Instituci neposouvají kupředu pouze velké projekty a zásadní změny procesů, ale především spousta každodenních drobných změn, které v součtu přínosů předčí kdejakou velkou změnu. V následujícím textu je popsána filozofie neustálého zlepšování Kaizen, formy jejího organizování, standardní postup řešení problémů, některé vybrané analytické nástroje používané k řešení problémů a nakonec pro inspiraci pár příkladů řešení některých druhů plýtvání.

8.1.1 Kaizen – filozofie neustálých změn

Kaizen je neustálé zlepšování procesů, lidí a jejich spolupráce v instituci. Kaizen v překladu z japonštiny znamená změna k lepšímu. Je to filozofie řízení neustálých změn v organizaci. Tento přístup vychází z předpokladu, že dlouhodobě udržovaný systém změn v malých a pravidelných přírůstcích má potenciál ve svém souhrnu přinést významná zlepšení výkonnosti. Akce Kaizen nazýváme někdy jako zrychlené nebo též bleskové zlepšování, které se zaměřuje především na odstranění plýtvání. To znamená hledání možnosti, jak přestat dělat práci, která nepřináší hodnotu. Takovéto úsilí okamžitě vede ke zvýšení výkonnosti, které je jednoduše udržitelné. Základem tohoto systému je kultura zlepšování, nespokojenost se současným stavem, neustálé hledání a odstraňování plýtvání.

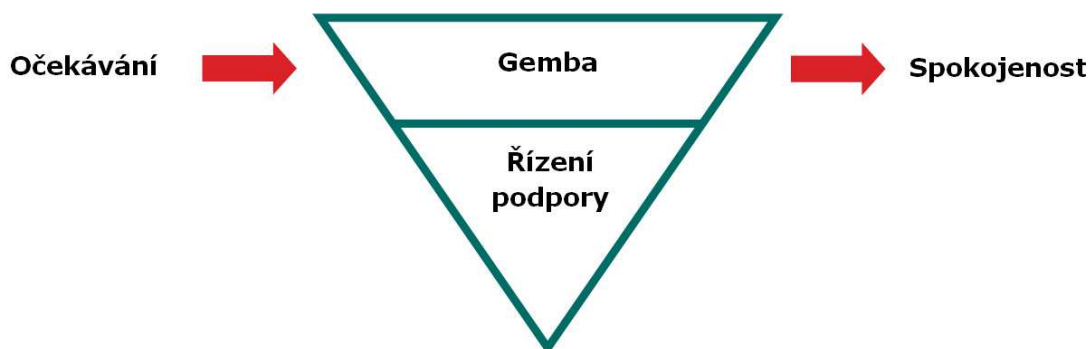
Celý proces změny musí probíhat ve třech oblastech: změna lidí, jejich vedení a změna procesů. Pro úspěšné zavedení Kaizen je důležité vytvořit kulturu kvalitních lidí, kteří rozvíjejí společné hodnoty a neustále zlepšují sebe i své okolí. Vytvoření této kultury je dlouhodobý a náročný proces. Za úspěch je považováno, když větší část zaměstnanců neustále hledá nové možnosti, experimentuje, vyhodnocuje úspěšná i neúspěšná řešení, ale především se učí a rozšiřuje tak kapitál instituce.

Důležitým zdrojem znalostí je schopnost organizace zaznamenávat a uchovávat nejlepší zkušenosti a metody. Výsledkem je vytvoření

obrovské databáze znalostí, které jsou zdokumentovány ve standardních postupech a procedurách. Tyto jsou neustále rozvíjeny a zdokonalovány s každou další získanou zkušeností nebo nastupující novou generací vedení. Instituce, které nepracují podle formalizovaných postupů (standardů), musí pokaždé s nástupem nového vedení začínat od začátku, takže výkonnost celé instituce se zvyšuje velmi pomalu.

Gemba Kaizen

Gemba v japonštině znamená skutečné místo, kde se reálně něco děje. V praxi toto slovo charakterizuje místo, kde probíhají všechny aktivity přidávající hodnotu.



Obrázek 40 Gemba jako pracoviště na vrcholu instituce (Imai, M. 2005)

Gemba je místem, kam soustředíme svoji pozornost. Gemba by měla být zdrojem všech informací a místem všech rozhodnutí. Pokud chtějí vedoucí pracovníci dobře vykonávat svou práci, měli by udržovat velmi blízký kontakt s realitou jednotlivých procesů, pracovišť, lidí... Jestliže vedení nerespektuje tento fakt, jeho pokyny a návrhy jsou mimo realitu, protože jsou založeny na jen iluzi, jak pracoviště, respektive procesy fungují.

Vedoucí pracovníci sehrávají klíčovou roli, a přesto často postrádají znalosti v oblasti řízení či dosahování kvality a nízkých nákladů. K tomu, aby byla gemba udržena na pomyslném vrcholu, je potřeba zapálených zaměstnanců. Pracovníci musí chápat svou roli v procesu, musí být na svou práci hrdí. Vedoucí pracovník, který dobře vykonává svou práci, umí naslouchat podřízeným a učit se od nich, aby jim mohl poskytovat potřebnou pomoc. Gemba se tak

stává zdrojem zdokonalení, v jehož pozadí je zdravý rozum a nízké náklady.

Pravidla pro řízení procesu (pracoviště):

- vyskytne-li se problém (abnormalita), nejdříve ho řešit v gemba,
- prověřit skutečná fakta – co je špatně a jak problém vznikl – identifikace původní příčiny problému,
- na místě problému podniknout dočasná okamžitá opatření,
- najít původní příčinu problému – hledání hlubších příčin problémů, které jsou zdrojem opakujících se problémů, při hledání této skryté příčiny je velmi užitečné opakované kladení otázky: Proč?, dokud příčina nevyjde najevo,
- zavést standard (předpis), aby se problém neopakoval.

Podrobněji je tento proces popsán v kapitole 8.4.2 Strukturované řešení problémů.

8.2 Cíle programu kontinuálního zlepšování

Hlavními cíli programu kontinuálního zlepšování je následující.

- Spoluúčast pracovníků – rozvoj a aktivita v rámci organizační struktury

Zaměstnanci mohou vyřešit své problémy a vytvářet tvůrčí návrhy jenom když cítí, že je jejich role pro jejich práci životně důležitá. Instituce mylně předpokládají, že jejich zaměstnanci mají skrytou inteligenci a očekávají, že ji dokáží automaticky uplatnit při své práci.

- Rozvoj vzdělávání – zdokonalování pracovníků

Instituce potřebují u svých zaměstnanců pěstovat aktivní vzdělávání a musí využívat výhody bezmezného potenciálu pracovníka. Dále je potřeba vytvářet komunikační kanály mezi vedoucími pracovníky a řadovými zaměstnanci. Pracovníci předkládají návrhy, zatímco vedoucí zajišťují jejich realizaci.

- Přínosy – hmotné a nehmotné

Návrhy by měly přinést efektivní výsledky. Pro každou instituci je cílem zvýšení zisku, nejprve však musí přijít účast zaměstnanců a

rozvoj kvalifikace. Drobné zlepšovací návrhy nevyžadují velké investice.

8.3 Formy zlepšování procesů

V praxi je možné vidět více forem přístupu k zajištění neustálého zlepšování – Kaizen. Mezi nejrozšířenější patří:

- individuální zlepšování,
- týmové hledání možností eliminace plýtvání na workshopech,
- projektově řízené řešení problémů v procesech a institucích (viz kapitola 6 Projektové řízení).

Všechny tyto formy organizace zlepšování procesů je vhodné v rámci instituce podporovat.

8.3.1 Individuální zlepšování

Pracovník nebo skupina pracovníků vidí problém, navrhne jeho řešení a problém odstraní. V případě, že se jedná o jednoduchý problém, jehož řešení je známo, problém se řeší obvykle jako individuální zlepšení, jež připraví jednotlivec nebo skupina lidí z vlastní iniciativy, případně na výzvu vedení. Na hledání řešení většinou není potřeba příliš mnoho času, speciální metodika ani investice.

Tento způsob zlepšování vychází z myšlenky, že každý zaměstnanec má možnost najít v instituci příležitost na zlepšení a využít ji. Celý proces jednoduše probíhá v následujících krocích:

1. popis problému,
2. návrh řešení,
3. posouzení řešení,
4. realizace řešení,
5. vyhodnocení přínosů,
6. motivace k dalšímu zlepšování.

Existuje několik forem, jak zaměstnance motivovat.

1. Instituce sbírá a paušálně odměňuje i nápady, které se momentálně nerealizují, ale uloží se do databáze s možností využití v budoucnu.
2. Instituce odměňuje jen realizované zlepšení paušální odměnou.

3. V instituci se vyhodnotí přínos zlepšení (přímý nadřízený, komise) a po vyhodnocení se rozhoduje o realizaci a výši vyplacené odměny.

Co všechno je třeba udělat pro realizaci zlepšení

Realizace zlepšení začíná identifikací plýtvání, jež způsobuje problém v procesu. Zlepšovatel vypracuje návrh s popisem problému a návrhem řešení. Zlepšovací návrhy se naučí podávat na jednoduchém standardizovaném formuláři (viz tabulka níže). Poté podává návrh přímému nadřízenému, který o realizaci návrhu rozhoduje. Další, nejdůležitější fází, je realizace zlepšení. Individuální zlepšení si zlepšovatelé většinou zavádějí sami nebo za podpory údržby. Právě realizace bývá úzké místo ve zlepšování. V rámci realizace se zlepšení vyzkouší a po úspěšném ověření se autorovi vyplátí odměna finanční či nefinanční formou.

Proces:	Navrhovatel:	Datum:
Popis problému:	Popis řešení:	Popis realizace:
Roční ztráty:	Roční přínosy:	Náklady na realizaci:
Vyhodnocení: Nepřijaté: Přijaté do databáze nápadů Přijaté k realizaci: Realizované:	Jméno: Datum: Podpis:	Poznámky:

Tabulka 25 Příklad formuláře na podání zlepšovacího návrhu

Zlepšení by měla být provedena co nejdříve, nejlépe do druhého dne. Zlepšovatel musí ihned dostat zpětnou vazbu o úspěchu realizace. Tato informace je nástrojem motivace zaměstnance k dalším návrhům, případně zdrojem poučení, když se žádaný efekt nedostaví.

Vedení sehrává při zlepšování procesů důležitou roli. Jde příkladem, podporuje své zaměstnance a stará se o ně. Úlohou vedení je vést zaměstnance k tomu, aby přemýšleli nad tím, jak proces lépe zorganizovat, jak zvýšit jeho výkonnost, odstranit z něho nadbytečné a neproduktivní činnosti. Vedení nemá zlepšovat proces, má zlepšovat spolupracovníky a vést je k tomu, aby oni zlepšovali procesy.

Při učení svých zaměstnanců by se vedení mělo zaměřovat především na následující oblasti.

- Co je standard procesu?
- Kde jsou hlavní rizika?
- Co je třeba udělat, jestliže se v procesu vyskytne chyba, abnormalita nebo plýtvání?
- Jak efektivně zachytávat problémy v procesu?
- Jak hledat skutečné příčiny problémů?
- Jak systematicky řešit problémy?
- Jak připravit a realizovat akční plán změny?
- Jak zajistit, aby se problém neopakoval?
- Jak se neustále učit a rozvíjet své znalosti?

Klíčová role vedení při zlepšování procesů a zakotvení nových přístupů v organizaci je předmětem posledního kroku změny – operačního řízení.

8.3.2 Týmové zlepšování – workshop

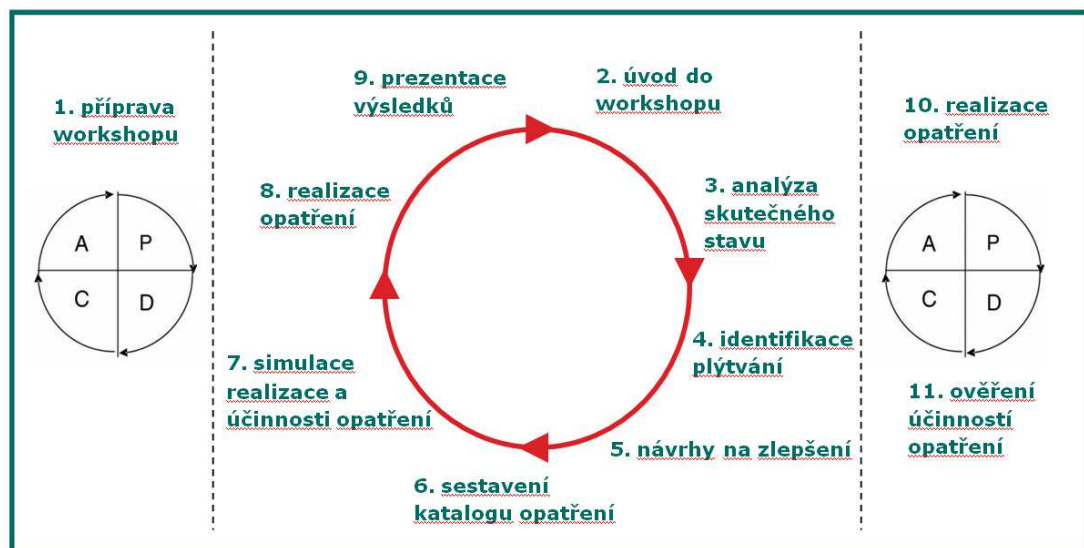
Doslovný překlad slova workshop je pracovní dílna. V kontextu zlepšování procesů je workshop soubor postupů a technik, které umožňují využití znalostí a vědomostí celého týmu. Workshop je způsob vedení a organizování porad či jednání nebo platforma pro rozhodování větší skupiny spolupracovníků. Efektivitu workshopu zajišťují pevně stanovená pravidla. Na dodržování pravidel dohlíží moderátor, jehož úkolem je řídit diskusi, vizualizovat myšlenky, řídit proces hledání příčin a problémů a hledání řešení tak, aby práce celé skupiny nepřišla vniveč. Ostatní členy skupiny tvoří pracovníci vykonávající procesy, které jsou předmětem zlepšování nebo zdrojem problémů, a zástupci dodavatele a zákazníka těchto procesů. Účastní se také vlastník procesu nebo problému.

Kromě synergie know-how jednotlivců plní workshop také funkci konsensu, jehož princip je použit pro výběr problému, odsouhlasení jeho příčin, návrhy a volbu řešení, přípravu postupu a plánu implementace návrhu řešení. Smyslem hledání konsensu je dosáhnout co nejlepšího rozhodnutí a zároveň získat maximální možnou podporu těch, kterých se to týká. Konsensus neznamená, že všichni souhlasí s navrženým řešením, ale že jej budou přinejmenším respektovat. Musí jej tedy podpořit i ti, kteří původně nesouhlasili.

Pravidla zajišťující efektivitu workshopu jsou následující.

- Moderátor řídí průběh a je odpovědný za dodržování času.
- Tým se zabývá obsahem.
- Moderátor je odpovědný za výběr vhodného postupu a volbu moderačních pomůcek.
- Tým je odpovědný za řešení a návrhy opatření.
- Za realizaci návrhů je odpovědný vlastník procesu.
- Každý účastník má právo představit svůj pohled na problematiku.
- Každé opatření se hodnotí z hlediska potenciálů ročních přínosů (Kč nebo %) i možných investic.
- Tým musí dosáhnout souhlasu, které informace budou prezentovány.
- Členové týmu jsou během workshopu uvolněni ze svých pracovních povinností.

Různé metodiky uvádí různé počty kroků průběhu workshopu, všechny však kopírují postup racionálního řešení problému, který je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek 41 Kroky průběhu workshopu (Mašín, I., Vytlačil, M. 2000, volně upraveno)

Na začátku stojí **výběr problému**, který má být řešen. Podněty je možné čerpat např. z interních zdrojů: výstupy mapování procesů,

procesních analýz, identifikovaná úzká místa, audity, návrhy pracovníků, průzkumy spokojenosti atd. Dalším zdrojem témat workshopů jsou strategické cíle společnosti, cíle oddělení nebo cíle vygenerované na úrovni týmu. Inspiraci pro zlepšování je vhodné čerpat také externě, z jiných organizací nebo hlasu zákazníka.

Příprava workshopu je v rukou moderátora, který spolu s vlastníkem problému volí vhodnou skladbu účastníků workshopu, vhodný termín, čas a prostor pro realizaci workshopu. Optimální velikost řešitelského týmu je 5 až 12 lidí. Tým tvoří 6 až 8 pracovníků z týmu, který je odpovědný za řešený proces, pracovník z oddělení dodavatele, pracovník z oddělení odběratele, moderátor. Na některé body je možné přizvat další zúčastněné. Složení týmu vždy závisí na konkrétním procesu. Pro větší skupiny je vhodné přizvat druhého moderátora. Moderátor připravuje také úvod do workshopu, časový plán a volí vhodné techniky a moderační pomůcky.

Analýza současného stavu se provádí s cílem co nejpřesnějšího popisu aktuálního stavu a definice veličin, které jsou předmětem zlepšování. Součástí analýzy již může být **identifikace plýtvání, iracionality a odchylek** od standardu. Následuje **fáze zlepšování** a navrhování možných i nemožných opatření. Důležité je dát prostor kreativitě a nenarušovat průběh tvůrčího procesu, možná řešení leží často mimo hranice současného uvažování.

Dalším krokem je **hodnocení, porovnání stávajících a nových řešení**, plánování zdrojů a návratnosti investic. Každé opatření je zvažováno z pohledu účinnosti, nákladovosti a šance na úspěch. Výstupem tohoto kroku je **katalog opatření**, krátkodobých i dlouhodobých, které tým odsouhlasil pro realizaci. Opatření jsou formulována podle pravidla SMART, tj. srozumitelně, měřitelně, realisticky, jsou opatřena termínem splnění a odsouhlasena osobou odpovědnou za jejich realizaci.

Nejdůležitější částí je **realizace odsouhlasených opatření**. Pokud je šance na úspěch více než 50%, doporučuje se opatření nevyžadující investici realizovat. Cílem není dokonalost, ale sebemenší změna k lepšímu.

Důležitá je také **prezentace výsledků workshopu**. Prezentace mohou mít různou podobu. Ať už se jedná o setkání s vedením společnosti nebo poster, vždy je důležitá stručnost, výstižnost a vizualizace. Prezentace obsahuje představení členů týmu, cíle, průběh procesu (co bylo a jak řešeno), seznam výsledků, event. prostor pro dotazy. Smyslem prezentace je "prodat" výsledky workshopu a získat podporu.

Posledním krokem je **ověření účinnosti opatření**. Za realizaci katalogu opatření odpovídá vlastník procesu, účinnost sledují všichni členové týmu, kteří se v domluvených intervalech schází a vedou rozpravu nad přínosy. Účinnost opatření je vhodné sledovat prostřednictvím Demingova PDCA cyklu, který je vysvětlen níže. Pokud jsou zjištěny odchylky, navrhuje se další opatření.

Zanedbat by se nemělo ani **ocenění účastníků workshopu**, samozřejmě je poděkování, zpětná vazba, shrnutí toho, co se účastníci workshopu naučili. Rozšiřující možností je připítek, chlebíčky, dort, poděkování vedení společnosti, certifikát, článek ve firmním časopise.

Pro řešení problému se v různých fázích jeho cyklu používají různé metody nebo jejich kombinace. Základem je vždy kritické myšlení a 7 základních otázek: kdo, co, jak, kdy, kde, proč a za kolik.

Přehled metod, které mohou být použity v jednotlivých fázích řešení problémů:

1. definice problému a určení cíle: brainstorming, brainwriting, týmové hlasování,
2. analýza problému: 5xproč, diagram příčin a následků,
3. sběr dat: kontrolní formuláře a záznamy, vývojový diagram,
4. analýza dat: Paretův diagram, korelační diagram, histogram, afinní diagram, relační diagram,
5. hledání řešení: stromový diagram, maticový diagram, rozhodovací diagram,
6. prioritizace řešení: matice priorit, Paretův diagram,
7. kontrola účinnosti a identifikace odchylek: audit.

Následuje **stručný popis metod**, které mohou být použity v jednotlivých fázích řešení problémů.

Afinní diagram – uspořádání velkých množství informací do logických skupin.

Audit – znamená přezkoumání a zhodnocení předmětu auditu nezávislou osobou.

Brainstorming – skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma.

Brainwritting – stejně jako brainstorming slouží ke generování co největšího množství nápadů, ty jsou však zapisovány navrhovateli na malé kartičky.

Diagram příčin a následků (Ishikawa) – nástroj pro grafické zobrazení a utřídění všech příčin, které ovlivňují daný následek.

Histogram – sumarizace množin proměnlivých hodnot sledovaného jevu v určitém časovém okamžiku do sloupkového diagramu.

Kontrolní formuláře a záznamy – shromažďování a zaznamenávání dat tak, aby mohly být určeny a zobrazeny obrazce a trendy.

Korelační diagram – hodnocení míry závislosti mezi dvěma proměnnými, neboli co se stane s jednou proměnnou, když se druhá změní.

Maticová analýza dat – slouží k odhalení skrytých vztahů v maticových diagramech a zkoumání dat o vícenásobných proměnných.

Maticový diagram – znázorňuje a spojuje různé dimenze problému vymezením vzájemných vztahů a jejich intenzity.

Matice priorit – zobrazuje vliv a intenzitu různých variant řešení, cílem je výběr jedné z více možností.

Paretův diagram – uspořádání příčin ve sledu jejich významu a následné oddělení významných příčin od méně významných.

Relační diagram – uspořádání informací ve sledu příčina – důsledek, a tím zobrazení vzájemné souvislosti mezi informacemi k danému tématu.

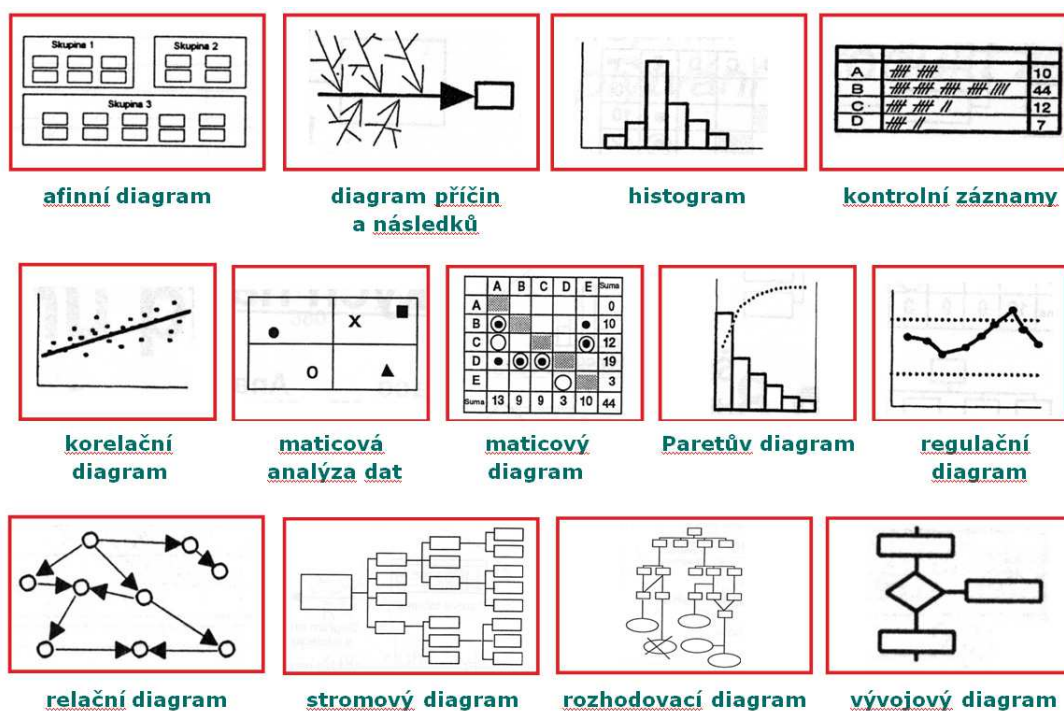
Rozhodovací diagram – umožňuje identifikovat a odhadnout potenciální rizika a stanovit následná opatření.

Síťový diagram – uspořádání činností složitých procesů do logické a časové následnosti a tím možnost stanovit optimální harmonogram řešení.

Stromový diagram – rozpracování do jednotlivých úrovní podle souvislostí mezi námětem a jeho skladebnými prvky.

Vývojový diagram – stratifikuje proces do jednotlivých dílčích činností a okamžiku rozhodování.

5xproč – metoda pro zjištění skutečné kořenové příčiny problému.



Obrázek 42 Přehled diagramů, které mohou být použity v jednotlivých fázích řešení problémů

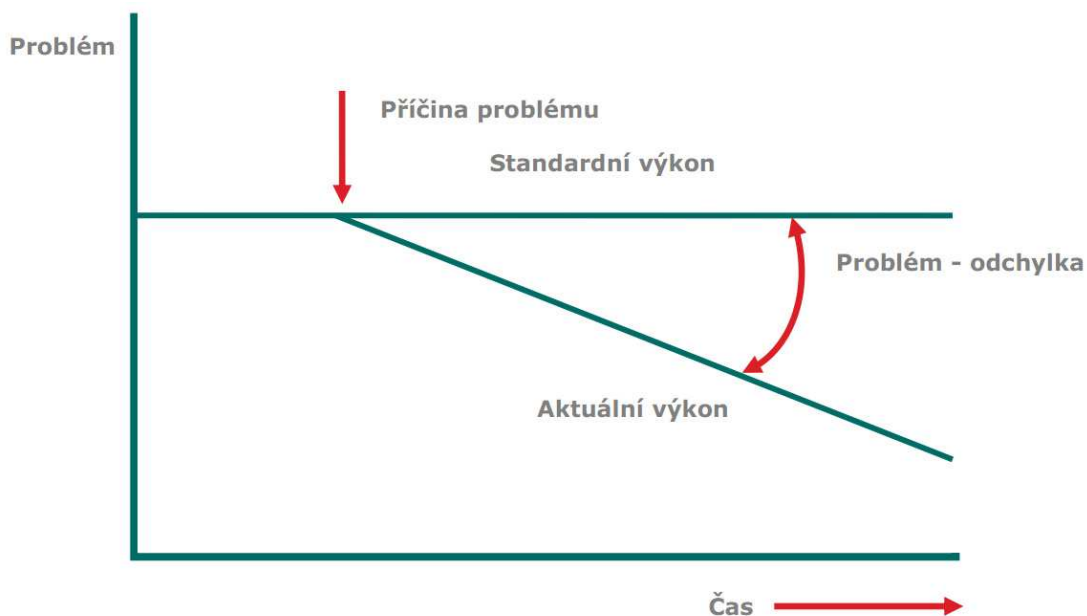
8.4 Strukturované řešení problému

Schopnost správně a rychle vyřešit problém je jednou z klíčových kompetencí, které rozhodují o tom, zda organizace umí efektivně zlepšovat svoje procesy. Pokud organizace není schopna uchopit klíčové problémy a jednou pro vždy je odstranit, dostává se do věčného koloběhu neustále se opakujících chyb. Tato situace nepři-

spívá k pozitivnímu prostředí a oslabuje instituci v jejím boji proti plýtvání. Řešení problémů je potřeba považovat za standardní proces, tudíž pokud chceme dosáhnout standardního výstupu, tj. odstranit problém, je potřeba tento proces popsat a dodržovat. Jen tak se naplní naše očekávání. Tento proces je popsán v následující kapitole.

8.4.1 Co je to problém

Systém je celek skládající se z jednotlivých součástí. Může být organický (tělo), mechanický (motor auta), nebo procesní (účetní systém). Systémový problém je v zásadě odchylka od normy. Problémy jsou překážky, které brání dosahování očekávaných výsledků, plánovaných výstupů atd.



Obrázek 43 Systémové problémy

8.4.2 Postup strukturovaného řešení problému

Následující obrázek představuje postup řešení problému a jeho jednotlivé fáze, které jsou popsány níže.



Obrázek 44 Model strukturovaného řešení problémů

1. Porozumění současné situaci a definice problému.

Problém lze znázornit graficky dvěma čarami, jako na obrázku výše. Čím větší je rozdíl mezi běžným výkonem (jak by měl systém fungovat) a aktuálním výkonem (jak právě funguje), tím je problém větší.

Při řešení problému je potřeba disponovat analytickými schopnostmi, při rozhodování širším okruhem dovedností a vlastností. Hlavní strategií při řešení systémových problémů je nalézt, kde došlo k odchylce, a zjistit, co ji způsobilo. Prvním úkolem je stanovit přesnou dobu a místo kritické odchylky. Co se stalo? Kdy se to stalo? Do jaké míry? Koho se to dotýká?

2. Identifikace přímé příčiny – pokládání správných otázek

Zde jsou uvedeny otázky, které mohou být kladeny při řešení problému.

- Kdy byl problém (nebo potřeba rozhodnutí) poprvé spatřen?
- Byl definován problém nebo cíl vlastními slovy? (Zde je důležité si uvědomit, že řádně definovaný problém je z poloviny vyřešený problém).
- Existují nějaké další možnosti definice problému, které by stály za zvážení? K jakým obecným řešením vedou?
- Je jasno v tom, co je potřeba učinit? V jaké pozici se problém nachází a kam se má dostat?
- Byly určeny důležité faktory a význačná fakta? Bylo by dobré strávit další čas vyhledáváním dalších informací? Jsou známy potřebné strategie, pravidla, omezení a postupy?
- Byl problém zjednodušen na nejvyšší možnou přijatelnou míru, aniž by byly pominuty významné aspekty?

3. Stanovení kořenové příčiny.

Významnou fází v projektu zlepšování představuje generování námetů a jejich následné zevrubné hodnocení. Je vhodné se seznámit s názory a poznatky svých kolegů či podřízených. Pracuje-li se s informacemi získanými od skupiny dalších lidí, pak se tyto informace mohou lišit jak svou podstatou (kde problém spočívá a jaká by mohla být jeho případná řešení), tak svou hodnotou (kolik toho

daný zdroj informací ví o procesu a vnitřních závislostech jednotlivých elementů, jaký je výchozí bod pro správnost jeho hodnocení, intenzita zapojení do procesu atd.). V následujících odstavcích jsou představeny základní metody.

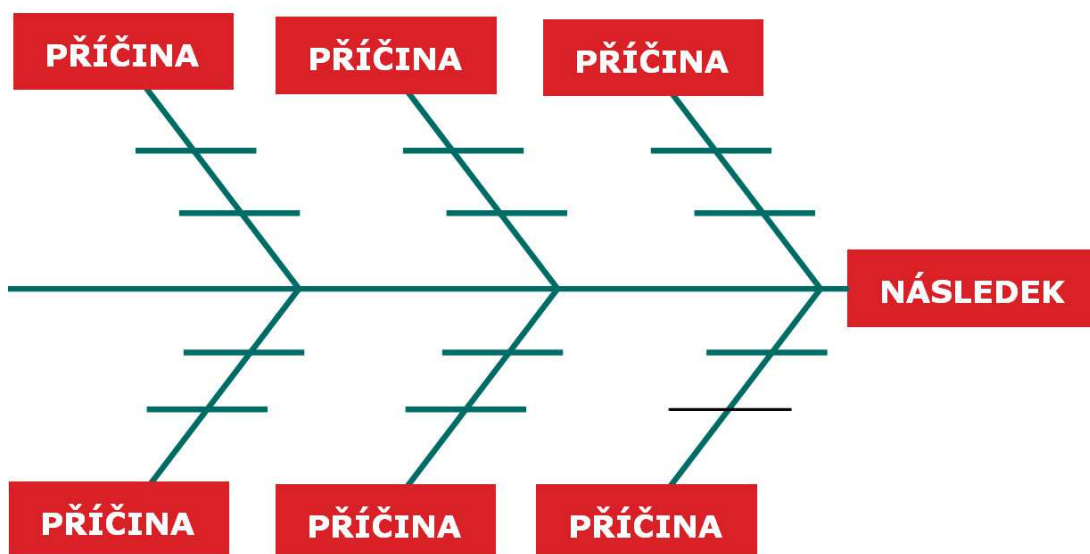
Rybí kost

Diagram příčin a následků je často nazýván Rybí kost. Tyto diagramy mohou být zpracovány na různé úrovni detailu a mohou být použity v kterékoliv fázi zlepšovateľského projektu. Jsou velmi efektivní, a to jak pro vlastní popis problému a jeho příčin, tak pro komunikaci zjištění mimo zlepšovateľský tým. Umožňují systematický výzkum vztahů mezi ději a jejich vlivem na další vývoj procesu. Je-li pojmenován vlastní problém, je nutné, aby byla zjištěna jeho skutečná příčina.

Každý problém, resp. chyba má nějakou příčinu. Důležitým cílem této analýzy je identifikace těchto příčin, aby bylo možno přijmout příslušná nápravná opatření. Nástroj je založen na postupném zaznamenání logických vazeb mezi následkem a příčinami. Problém, jehož řešení hledáme, je reprezentován hlavou ryby, děje a jejich vlivy jsou řazeny a připojeny postupně jako rybí kosti.

Diagram se zpracovává podle následujícího postupu.

1. Nejprve se definuje následek – zpravidla se zavádí měrné jednotky, aby bylo možné porovnávat stupeň zlepšení po přijetí opatření.
2. Hledají se hlavní příčiny – pomocí týmu je snaha nalézt příčiny, které ovlivňují následek z různých hledisek.
3. Dále se hledají další příčiny, které vyplynou z rozboru hlavních příčin. Je nutné si klást otázky jako: Proč?, Jak?. Odpovědi se zaznamenávají do diagramu ve formě dalších větvíček či kostiček.
4. Bod 3 se opakuje do vyčerpání všech možností (cílem je dojít ke složitějšímu diagramu – jednoduchý diagram značí to, že příčiny nebyly dostatečně prošetřeny).
5. Z jednotlivých příčin se určují nejvýznamnější příčiny.
6. Posledním krokem postupu je na základě vybraných příčin přistoupit k jejich nápravě a nápravná opatření specifikovat.



Obrázek 45 Rybí kost

Diagram graficky a jednoduše ilustruje všechny faktory obsažené v dané problematice. Jeho přínosy lze stručně shrnout následovně:

- umožňuje odhalit všechny variabilní faktory, které nejsou pro jednotlivce často zřejmé,
- usnadňuje plánování nápravné akce,
- poskytuje možnost záznamu skutečných vazeb jednotlivých faktorů a sledovaného nedostatku.

Analýza příčin a důsledků je užívána tehdy, je-li již definován problém a hledají se jeho příčiny, nebo tehdy, je-li potřeba preventivně zabránit možnému vzniku budoucích problémů tím, že jsou analyzovány jednotlivé oblasti a hledají se možné vlivy, které se na daném výsledku mohou v budoucnu negativně projevit.

5 x proč

Jedná se o metodu, která nutí účastníky týmu zamyslet se nad příčinami případných problémů hlouběji, aby se nespokojili s povrchními indiciemi vedoucími k neúčinným řešením. Metoda je zpravidla užívána jako volné pokračování diskusí nad diagramy, ať už jsou to Paretovy diagramy nebo diagramy vycházející z jiných analýz příčin a důsledků, jako je například diagram Rybí kost. Principem této metody je řízené kladení otázek mířících k jádru problému. Pokud je položena otázka A a získá se na ni odpověď AA1 až AA3, pak je vybrána jedna z odpovědí (např. AA2) a je obrácena do otázky B. Takto se postupuje až k předeslanému pátému cyklu

vyšetřování příčiny. Číslo pět v názvu metody nemá jiný účel, než aby naznačilo, že se ptáme opakovaně na hlubší a hlubší detail problému – někdy už není kam pokračovat na úrovni 3, jindy je pátráno třeba i do osmého kola.

Příkladem může být tento sled otázek.

1. Proč se tak často stává, že jsou požadavky vyřizovány se zpožděním? Protože nejsou k dispozici úplné údaje žadatele.
2. Proč nejsou k dispozici úplné údaje žadatele? Protože telefonistky (příjemci požadavků) nezaznamenají vše potřebné.
3. Proč telefonistky nezaznamenají všechny potřebné údaje o žadateli? Protože si každá ze školení zapamatuje něco jiného.
4. Proč je seznam zapsaných informací závislý na tom, co si telefonistky zapamatují ze školení? Protože nemají k dispozici standardní formulář.
5. Proč není k dispozici standardní formulář? Protože není nikdo, kdo by schválil návrh, který byl vytvořen vloni.

Na příkladu lze vidět, že je velmi těžké po získání první odpovědi stanovit, jestli se jedná o skutečné jádro problému nebo pouze o symptom. Při hlubším zkoumání je pomocí odpovědí odhalen problém, jehož řešení může být mnohem jednodušší, než jaké by bylo voleno, kdyby se tým spokojil s první odpovědí a na jejím základě začal ladit souhrn procesů. Na první pohled se může tato metoda zdát velice jednoduchá, ale při profesionálním použití může být velmi účinná.

Následující příklad ukazuje, jak technika 5 x proč může pomoci určit příčinu plýtvání finančních oprav, které vyplávaly na povrch v procesu proplácení cestovného.

1. Proč byl vrácen formulář cestovní náhrady?
 - Uvedená celková částka nebyla správná.
2. Proč nebyla uvedena celková částka správná?
 - Sazba za stravování byla chybně vypočtena.
3. Proč byla sazba za stravování chybně vypočtena?
 - Míra pro výpočet úhrady byla použita z jiného roku.
4. Proč byla míra pro výpočet úhrady použita z jiného roku?

- Zaměstnanec neměl aktuální formulář, který obsahuje danou sazbu za stravování.

5. Proč zaměstnanec neměl aktuální formulář, který obsahuje danou sazbu za stravování?

- Nová sazba byla vyhlášena, ale nový formulář nebyl distribuován.

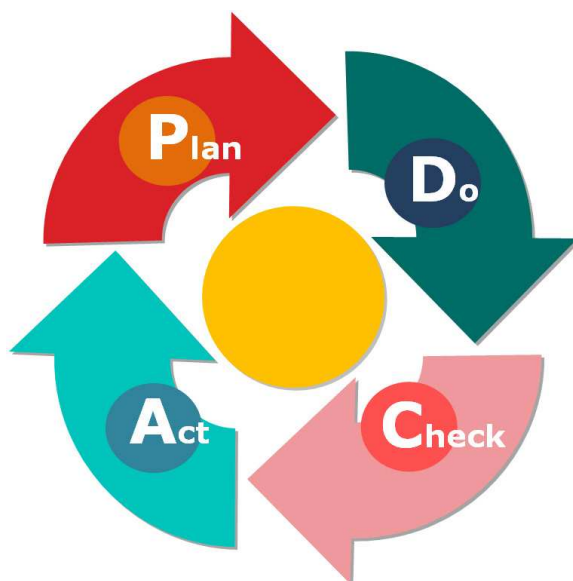
4. Důkladné posouzení alternativního řešení

V této fázi je třeba klást si následující otázky

- Byly ověřeny všechny hlavní předpoklady?
- Byl zvolen seznam nejlepších postupů ze všech navržených?
- Je možné některé z nich eliminovat, aby se dal tento seznam ještě zkrátit?
- Je možné spojit prvky různých řešení do jednoho účinnějšího?
- Byla stanovena jasná kritéria, podle kterých lze posuzovat možná řešení?
- Byl tento problém řešen ještě někým jiným? Jak si s ním poradil?

5. Efektivní implementace a ohodnocení vybraného řešení

Při implementaci řešení je dobré využít Demingův cyklus. Demingův cyklus (nazývaný též PDCA: PLAN-DO-CHECK-ACT cyklus) je jednoduchá smyčka, která se skládá ze čtyř fází. Dodržení těchto fází zajistí, skutečnou realizaci naplánovaného opatření.



Obrázek 46 PDCA cycle (Wikipedia, 2011)

Fáze PLÁNUJ (PLAN) zahrnuje plný výzkum problému, navržení změn vedoucích ke zlepšení, při kterém je třeba porozumět, které faktory mají největší vliv na proces, předložit organizační postup studia problému, založit tým kvalifikovaných pracovníků, identifikovat faktory procesu, které mají největší vliv na výstup, a promyslet plán na studium těchto vlivů.

Fáze REALIZUJ (DO) zahrnuje implementaci navrhovaných změn, při kterých je nutno provádět testování a sběr dat. Všechny změny musí být dokumentovány, výsledky musí být zaznamenány, aby bylo možné změny vyhodnotit.

Fáze PROVĚŘ (CHECK) představuje studium výsledků. V rámci této fáze se analyzují data z hlediska stability a schopnosti, kombinuje se statistická analýza se záznamem ve formuláři a běžným citem pro porozumění výsledkům a interpretují se data pomocí parametrů schopností. V této fázi se porovnávají výsledky implementace s cíli, které byly na začátku určeny.

Ve finální **fázi PROVEĎ (ACT)** se provádí na základě analýzy výsledků a hodnocení předcházejícího testu některá z následujících akcí: přijímají se navržené a projednané změny (fáze se nezastavuje a pokračuje dál fází „plánuj“) nebo pokud je proces evidentně nestabilní, provádí se korekce příčin a vrací se do fáze studia a plánování.

6. Stabilizace a standardizace řešení

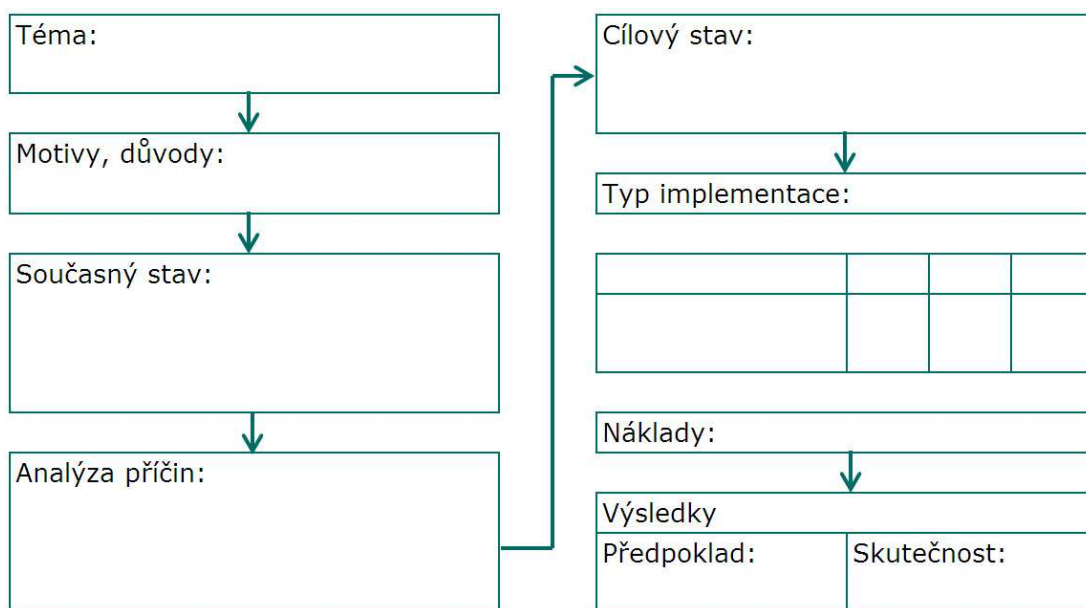
Změny, které se ujaly a prošly testováním, je třeba standardizovat a přeměnit je na vnitřní pravidla. Standardy jsou klíčovým faktorem zvyšování produktivity a efektivity. Pokud jsou standardy řádně zavedeny a dodržovány bez jakýchkoliv abnormalit, celá organizace je stabilní a pod kontrolou.

7. Učení se z procesu (rozšíření do dalších oblastí)

Posledním krokem je učení se z řešení problému. V případě úspěšného vyřešení je potřeba se ptát, kde ještě jsme schopni podobné řešení použít. V případě neúspěchu je nutno se ptát, co bylo příčinou neúspěchu a najít ponaučení pro příští případy. Toto je klíčový bod, který dělá z instituce tzv. učící se organizaci.

8.4.3 Strukturované řešení problému – A3 report

A3 report je nástroj pro standardizaci využívání principů strukturovaného řešení problémů v organizacích.



Obrázek 47 Příklad struktury A3 reportu

A3 Report je jednostránkovým dokumentem nejlépe formátu A3, kde jsou předdefinovány hlavní kroky strukturovaného řešení problému. Je velmi silným nástrojem používaným k identifikaci plýtvání. Autorovi napomáhá hlouběji porozumět problému a dává mu

možnost nahlédnout do jádra problému a snaží se nalézt cesty, jak jej vyřešit. Je využitelný především pro vysvětlení problému třetí straně. Další výhodou je rozvoj komunikace a týmové spolupráce.

Velmi důležitou stránkou A3 reportu je jeho přehledné zpracování průběhu řešení problému, které usnadňuje vysvětlit rychle a efektivně, o co se jedná, jak byl analyzován problém, jaká byla opatření a v neposlední řadě jaké z toho vyplynulo ponaučení. Říká, co bylo uděláno nebo co by mělo být uděláno a jaké to přinese výsledky. Jednoznačně poukazuje na přínosy řešení a metody, které napomohly k úspěšné implementaci.

Strana A3 reportu obsahuje následující.

- Název, datum výskytu problému, iniciátor řešení
- Definice problému
- Popis současného stavu
- Určení kořenové příčiny
- Navržení cílového stavu
- Definice nápravných opatření
- Ověření realizovatelnosti – náklady
- Vyhodnocení
- Ponaučení

Report musí být přehledný a jednoduchý pro čtenáře, jinak hrozí, že jej čtenář odloží. A3 reporty slouží nejen k udržení správného postupu v jakékoliv oblasti instituce, ale také jako uchování know-how, které je možno dále sdílet s ostatními pracovníky.

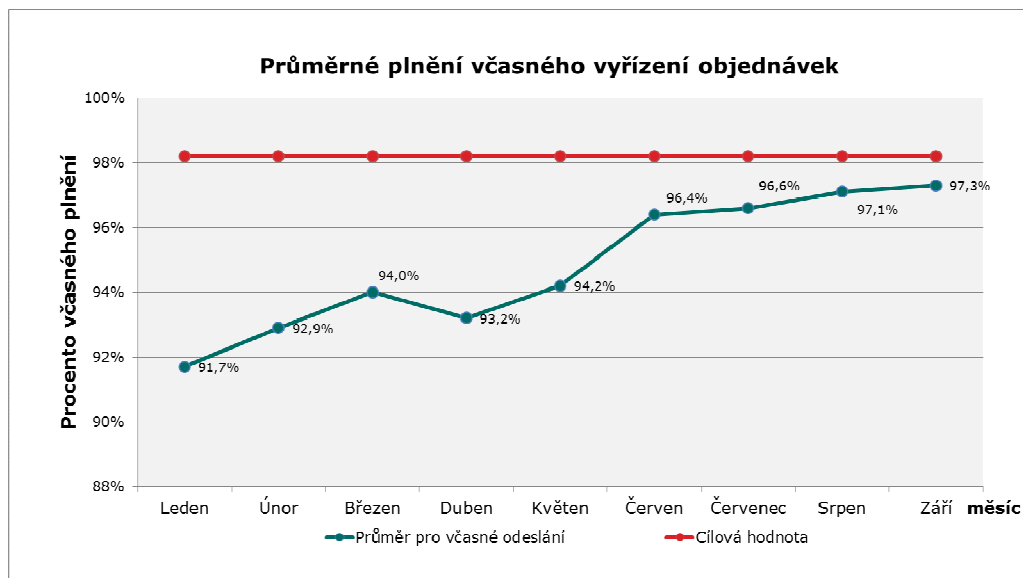
8.5 Vybrané analytické nástroje

Vybrané analytické nástroje mohou výrazně pomoci při řešení problémů. Je-li potřeba zjistit skutečné příčiny jasně vymezených problémů bez zabarvení subjektivním hodnocením účastníků diskuse, pak jsou voleny metody, které mají větší šanci objektivně vyřešit, co za problémovým jevem stojí.

8.5.1 Analýza trendu

Grafy trendů zobrazují vývoj měření procesu v čase, a napomáhají tak porozumění tomu, jak se mění výkonnost, jak úspěšná jsou korekční opatření nebo zlepšovateľské iniciativy, a to buď samostatně, nebo v porovnání s cílovou hodnotou charakterizující záměr zlepšovateľské iniciativy. Tyto nástroje jsou používány jako vizuální

nástroje komunikace. Je nutné, aby obsahovaly všechny údaje a popisy potřebné k jasnému a přesnému výkladu měření. Pokud není možné zachytit všechny potřebné informace ve formě grafu a doplňujících grafických značek, pak jsou dále doplněny stručným výkladem.



Obrázek 48 Příklad analýzy trendu

8.5.2 Korelační diagram

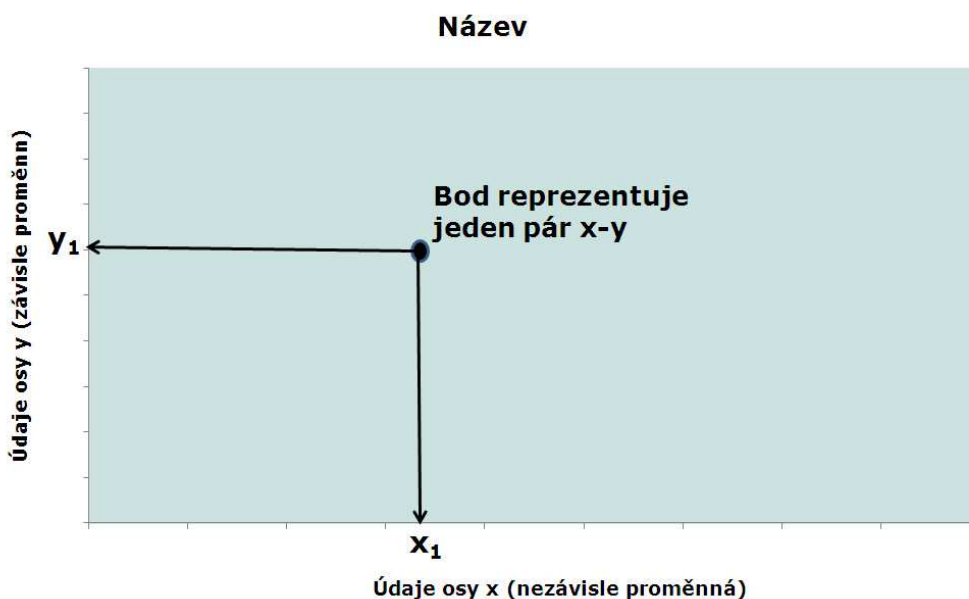
Korelační diagram se používá tehdy, pokud je potřeba analyzovat vzájemnou závislost mezi dvěma proměnnými. Pro sestavení tohoto diagramu je potřeba znát údaje párů tzv. závisle i nezávisle proměnných. Nezávislou proměnnou je položka, která má nějaký vliv na výslednou kvalitu (kvalitativní znak), závisle proměnná je sledovaný kvalitativní znak.

K získání takových párů lze využít buď hodnoty zaznamenané při běžném fungování, kdy nezávisle proměnnou nelze nijak ovlivnit, nebo hodnoty naměřené při provozním experimentu (hodnoty závisle proměnné lze nějakým způsobem ovlivnit – regulovat).

Při sestavování diagramu se nejčastěji vynáší na vodorovnou osu nezávisle proměnná a na vertikální osu diagramu závisle proměnná.

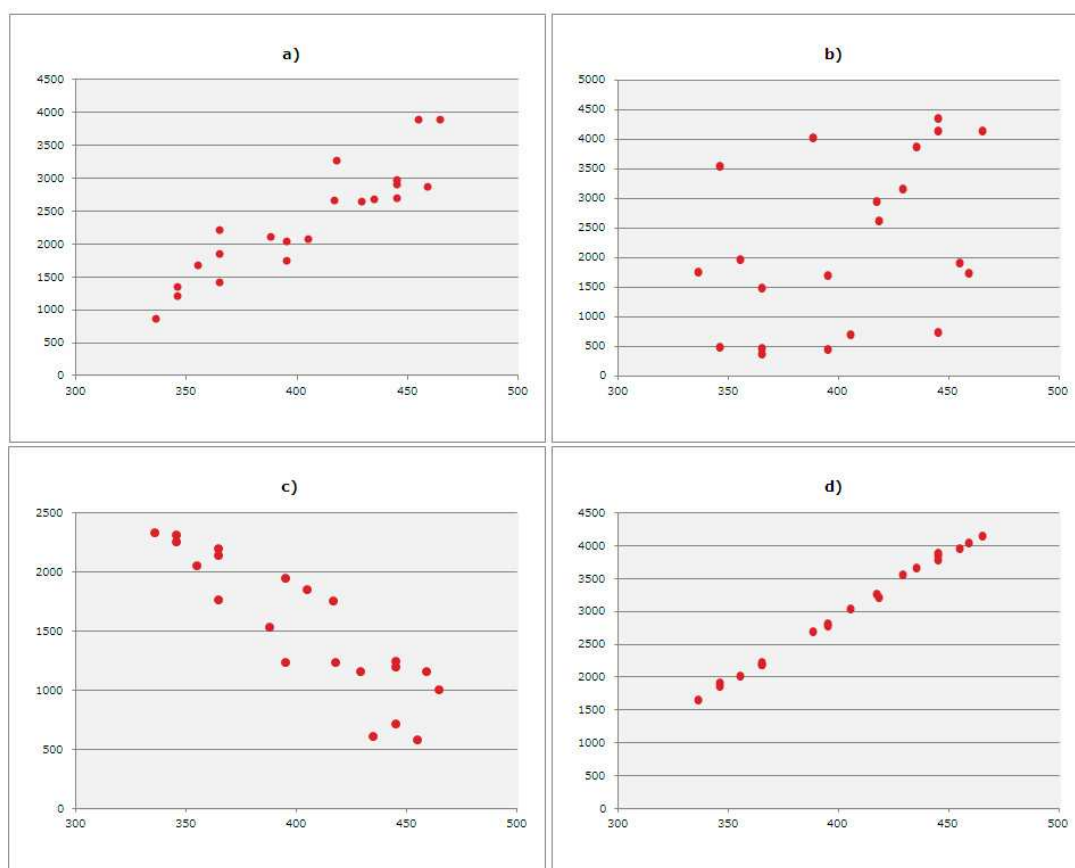
8.5.3 Regresní analýza

Regresní analýza se užívá k hodnocení vztahu mezi příčinou a důsledkem mezi dvěma soubory údajů, z nichž je jeden považován za nezávisle proměnný a druhý za závisle proměnný. Na základě posouzení diagramu rozptylu hledá odpovědi na otázky typu: Má délka školení vliv na počet závad, jež vykonavatel úkolu vytvoří? Analýza pracuje s diagramy, jejichž logickou strukturu demonstruje následující obrázek.



Obrázek 49 Konstrukce diagramu rozptylu údajů

Na obrázku níže jsou ukázány příklady diagramů rozptylů. Diagram vykazuje v případě a) středně silnou pozitivní korelaci, b) žádnou korelaci, c) středně silnou negativní korelaci, d) silnou pozitivní korelaci.



Obrázek 50 Příklady diagramů rozptylů

Častou chybou při zhotovování těchto typů grafů bývají chybějící popisy měřených veličin, nevhodně zvolené rozpětí nebo odstupňování os grafů. Dalším problémem bývá nevhodná volba měřítek pro porovnání dlouhodobých trendů při provedení významných změn (původně zvolené měřítko nestačí nebo dva grafy s různým měřítkem opticky zkreslují situaci). Třetím problémem bývá ovlivnění délky zpracovaného hodnocení – časové řezy, jež mohou úmyslně eliminovat úseky, které by byly pozitivně přijaty. Například ukončení grafu před výraznějším propadem, volby výpočtu spojnice vhodně eliminující nepopulární problémy.

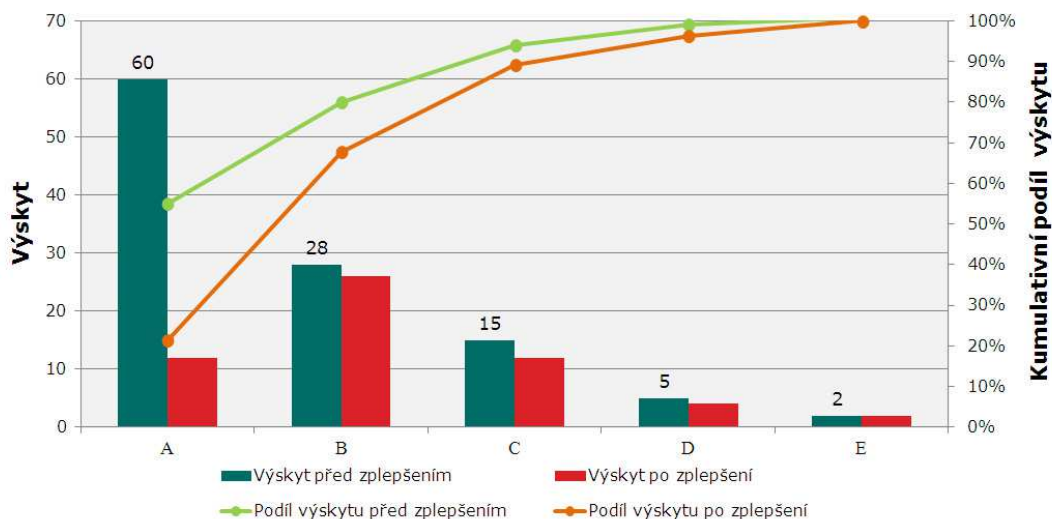
8.5.4 Paretův diagram

Myšlenka Paretova diagramu vychází z principu 80/20. Paretovy diagramy se dají použít pro analýzu různých typů datových souborů, slouží pro stanovování priorit (identifikace 20% důležitých činností) a identifikaci problémových jevů. Tento typ analýzy se v praxi nejčastěji používá v následujících podobách:

- základní – identifikuje několik zásadních činitelů, jejichž příspěvek působí největší problémy kvality v systému,
- porovnávací – poskytuje porovnání dvou nebo více variant programů,
- vážené – vypovídají o potenciální závažnosti faktorů, které se nemusí zpočátku objevit a zároveň mohou být závažné (například čas, kritičnost nebo náklady).

V Paretově diagramu na následujícím obrázku jsou data seřazena v pořadí podle jejich důležitosti, tj. první úsek vychází z jevu, který má největší dopad, následuje druhý v pořadí podle závažnosti dopadu atd. Na ose x jsou uvedeny kategorie jednotlivých problémových jevů (A až E), na ose y je pak četnost výskytů jednotlivých jevů, která je v uvedeném případě dána absolutním číslem, může však být uvedena i v procentech, je-li to pro vyjádření konkrétního vztahu vhodnější. Výsledné působení problémového vlivu je kombinací důsledků jednotlivých dílčích jevů.

Diagram v uvedeném příkladu nabízí dvě varianty měření – před zahájením zlepšovatelských aktivit a po nich. Výsledkem je snadno viditelné porovnání, že po nasazení korektivního opatření došlo ke zlepšení mezi výchozím a upraveným postupem. Toto zlepšení lze v grafu vidět jako nižší křivka.



Obrázek 51 Příklad porovnávacího Paretova diagramu

Paretovy diagramy se s výhodou používají zejména na začátku zlepšovatelských projektů, kdy je potřeba rozhodnout o tom, kte-

rým jevům se bude věnovat největší pozornost a které lze odložit až na pozdější kola zlepšování, protože se na výkonnosti procesů nebo kvalitě výsledku nepodílejí tak závažně. Paretovy diagramy se používají převážně:

- pro seřazení a identifikaci nevyhovujících jevů a skutečností,
- určení četnosti výskytu podle jednotlivých kategorií,
- zjištění efektu korektivních akcí nebo rozdílu mezi dvěma metodami nebo procesy.

Při sestavování Paretova diagramu se postupuje v následujících krocích.

1. Shromáždění údajů a rozdělení do jednotlivých kategorií podle druhu působení.
2. Sestavení tabulky dat, v níž se uvedou jak celkové počty výskytů v jednotlivých kategoriích, tak celkový součet všech problémových jevů. Pokud je shledáno, že je v tabulce velké množství kategorií se zcela zanedbatelným počtem výskytů, pak musí být zváženo, zda je vhodné, aby byly sloučeny do jedné souhrnné kategorie. Pokud sloučením tato kategorie naroste tak, že by se mohla přesunout před jiné, daleko významnější jevy, pak je zvolen takový klíč k seskupování, aby ke zkreslení nedošlo.
3. Seřazení jednotlivých jevů podle počtu výskytů nebo závažnosti dopadu.
4. Sestavení grafu. Při práci s počítačem je doporučováno využít předpřipravenou funkci. Pokud tým pracuje bez pomoci technologií, nesmí zapomenout na to, že v grafu se každá následující kategorie přičte k té předchozí – celková výška grafu potom odpovídá součtu jevů ve všech kategoriích, ne pouze výšce, která byla získána odvozením z nejvyššího údaje o výskytu jevu. Například pro graf s jevem v kategorii A, jenž má výskyt vyjádřený číslem 60, celkově bylo naměřeno v kategoriích A až D 110 výskytů – osa y pak musí počítat s rozsahem nejméně do 110.

Paretovy diagramy jsou zajímavým nástrojem s velmi dobrou komunikační výmluvností, pokud jsou správně interpretovány. V praxi se může stát, že jev s nejčastějším výskytem nemusí mít na zkoumaný výsledek největší vliv. Při používání této analýzy je potřeba

používat zdravý rozum a případně analýzu opakovat s jinými předpoklady.

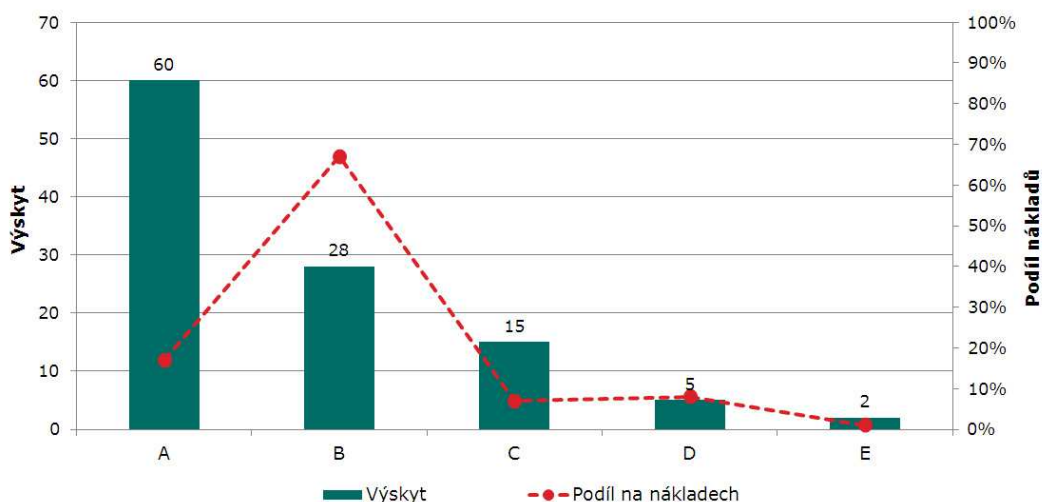
Příklad Paretova diagramu

V tabulce níže je uveden jednoduchý příklad: u jevů A až E byla zjištěna četnost od hodnoty 60 až po hodnotu 2. Jednotlivé kategorie jsou seřazeny podle četnosti. V dalším sloupci je vyjádřen jejich procentní výskyt.

Jev	Výskyt	Podíl výskytu	Náklady na odstranění jednotlivě	Náklady na odstranění celkově	Podíl na nákladech
A	60	55%	200	12 000	17%
B	28	25%	1 700	47 600	67%
C	15	14%	320	4 800	7%
D	5	5%	1 150	5 750	8%
E	2	2%	240	480	1%
Celkem	110			70 630	

Tabulka 26 Příklad pro interpretaci Paretových diagramů
(Svozilová, A. 2011)

Na dalším obrázku je situace z tabulky ilustrována. Jev kategorie A má největší výskyt, náklady na jeho odstranění jsou však poměrně nízké. Pro jev B je však situace zcela opačná – výskyt je menší, náklady na odstranění jsou výrazně vyšší.



Obrázek 52 Interpretace Paretových diagramů

Z obrázku lze vyvodit jednoduchý závěr: pokud je pozornost věnována četnosti, pak budou mít předložené návrhy jiné priority, než pokud by byl stejný příklad řešen z pohledu odstraňování důsledků jevů ve stejných kategoriích – z tohoto pohledu by měl být jev v kategorii B nejvýznamnější, tedy nejvíce vlevo (zrovna tak by měl jev D vyšší význam než jev C). Při řešení konkrétních návrhů je pak třeba brát tyto skutečnosti v úvahu.

8.5.5 Kontrolní seznam

Kontrolní seznam (angl. checklist) je velmi praktickým a ve všech oblastech často používaným nástrojem. Do této skupiny patří rozmanité tabulky obsahující sledy kroků, položky, které je při závěrečné kontrole nutné ověřit, tabulky obsahující značky k porovnání vlastností dvou obdobných problémů. Jde o tabulky s horními a dolními kontrolními limity, do nichž jsou vynášeny hodnoty statistických měření pro série vzorků nebo podskupin. Tabulka často ukazuje střední linii, která pomáhá odhalit trend vynášených hodnot k jednomu či druhému kontrolnímu bodu. Kontrolní seznamy hrají v iniciativě zlepšování dvojí roli: je to vhodný nástroj pro organizaci a standardizaci testů a zkoušek, a to zejména při několikanásobném opakování, ale je to též velmi jednoduchý nástroj pro stabilizaci implementace změn.

Kontrolní seznamy mají různou formu – od jednoduchých tabulek se zaškrťovacími políčky až po propracované seznamy úkolů, zpracované do standardních operačních procedur nebo workflow.

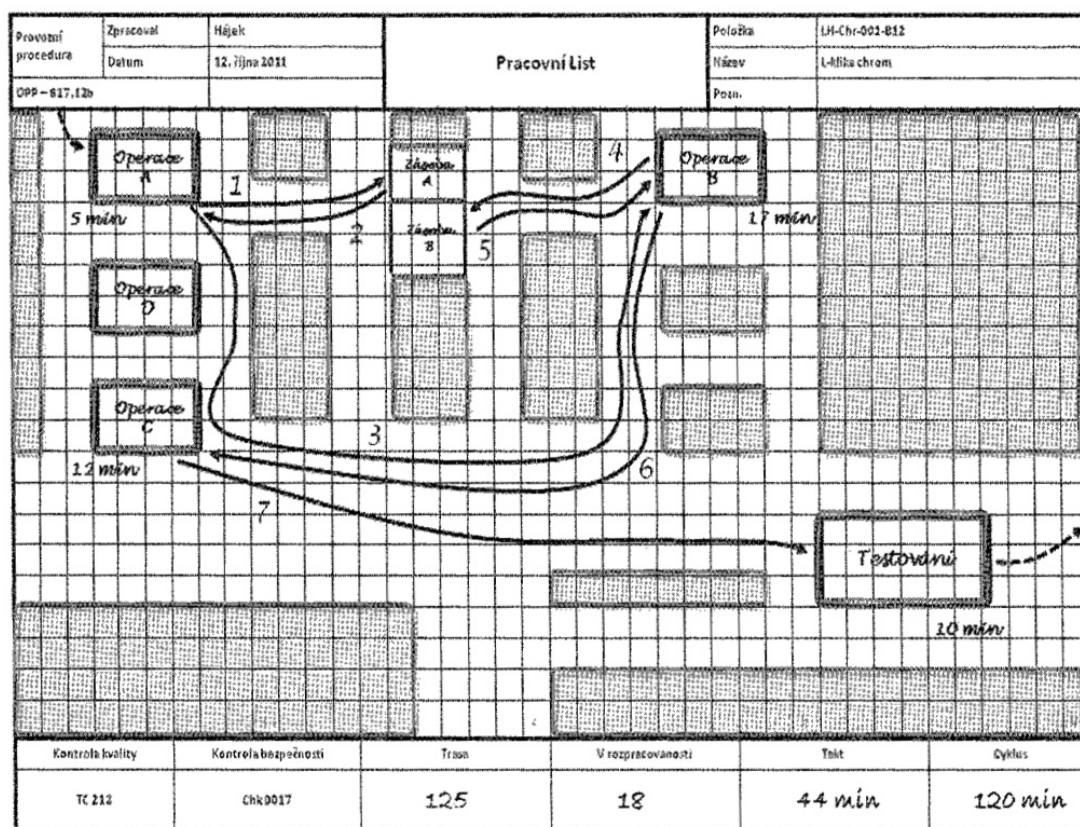
8.5.6 Špagetový diagram

Špagetový diagram patří mezi diagramy obsahující prostorové údaje. Je vhodný zejména tam, kde je potřeba kromě časového sledu jednotlivých kroků znát také jejich prostorové rozložení. Používá se především tam, kde je potřeba zjednodušit nebo minimalizovat nadměrný pohyb po pracovišti, nebo k zachycení informací na určitém médiu (například pohyb dokumentů, které podléhají vícenásobnému zpracování). Špagetové diagramy jsou s výhodou používány tam, kde je potřeba znát vazbu výkonu pracovníka na lokalitu. Nejčastěji se s nimi lze setkat v úřadech, obchodních střediscích a dalších.

Při sestavení špagetového diagramu se postupuje v následujících krocích.

1. Získání prostorového plánu, ve kterém proces probíhá, nebo vypracování pracovního listu, na němž se bude proces modelovat.
2. Sestavení jednoduchého popisu procesu a jeho kroků (hlavní toky, smyčky, závislosti apod.).
3. Očíslování nebo jiné označení jednotlivých kroků.
4. Označení všech kroků v diagramu v místě, kde jsou realizovány a následně spojení jednotlivých míst šipkami ve směru postupu.
5. Diskuse se všemi účastníky procesu o správnosti diagramu. Ověření, zda některé součásti infrastruktury (např. přípojky médií, odpady) nemají pevnou polohu. Prověření jejich případné neměnnosti.
6. Podle možností opatření diagramu hodnotami měření vzdáleností, časů přesunů, délky zdržení u případných překážek apod.
7. Modelování a optimalizace procesních toků tak, aby byly v diagramu „vyčištěny“ nadbytečné přesuny. Prověření, zda činnosti v uzlech, v nichž se křížuje nadměrně mnoho spojnic, mohou být rozloženy a kombinovány s výkony v jiných lokalitách.

Špagetový diagram je velmi jednoduchý nástroj, k jehož použití není často potřeba žádná speciální technologie – stačí klasický čtverečkovaný papír a tužka.



Obrázek 53 Příklad špagetového diagramu

8.6 Příklady potenciálních řešení problémů s plýtváním

Následující tabulka může poskytnout užitečné východisko, podněcovat myšlení pro rozvoj nových řešení přizpůsobených jedinečnému prostředí a okolnostem nebo pro snížení nebo odstranění plýtvání v cílovém procesu. Překrývající se seznamy návrhů na eliminaci nebo snížení plýtvání lidmi, procesy, informacemi a zdroji vytváří širokou škálu možných řešení dostupných pro štíhlé instituce. Všechna řešení mohou být používána samostatně nebo kombinovaně a podněcují k dalším, alternativním způsobům zlepšení procesů.

Potenciální řešení pro snížení nebo odstranění plýtvání	Plýtvání lidmi	Plýtvání v procesu	Plýtvání informacemi	Plýtvání zdroji
Stanovit cíle zaměstnanců pro identifikaci a implementaci probíhajících procesů zlepšování.	X	X	X	X
Upřednostnit hlavní procesy a přemístit jejich podpůrné osoby nebo úřady blíže pro minimalizaci vzdálenosti a používat dovednosti a zkušenosti zaměstnanců a omezený prostor efektivněji.	X	X	X	X
Vytvořit ad hoc týmy k rychlému řešení neočekávaných a předpokládaných změn v poptávce, procesech, zdvojování činností, informačních chyb a problémů s kvalitou.	X	X	X	X
Vytvořit pracovní skupinu pro sledování chyb a přezkoumání důvodu vzniku, přijímání nápravných opatření podle potřeby tak, aby se zabránilo opakovanému výskytu chyb.	X	X	X	X
Vytvořit standardizovanou práci pracovní skupiny k zajištění toho, aby všechny kroky a činnosti v procesu byly dokončeny bez přerušení, spolehlivým a efektivním způsobem.	X	X	X	X
Používat vizuální zobrazovací systémy pro sledování výkonnosti a problémů pracovišť.	X	X	X	X
Zapojit zaměstnance do problematiky a řešení problému pro dosažení lepšího a efektivnějšího řízení procesů.	X	X	X	X
Provádět dotazovací techniku 5 x proč po každé chybě v procesu k identifikaci příčiny.	X	X	X	X
Rozvíjet programy pro návrhy změn, které se aktivně věnují doporučení zaměstnanců k odstranění plýtvání v procesu.	X	X	X	X
Vyvíjet programy školení zaměstnanců v oblastech, které jsou rozhodující pro úspěch instituce.	X	X	X	X
Zavést systém denního managementu, kdy úkoly jsou plánovány, schvalovány a kontrolovány každý den a v souladu s cíli.	X	X	X	

Vytvářet, distribuovat a vyžadovat standardizované šablony pro formuláře, poznámky, zprávy a další běžné metody komunikace.	X	X	X	
Stanovit normy pro jasnou, jednoduchou a nenákladnou komunikaci, která se zaměřuje na informační obsah pro příjemce spíše než nadměrné formátování, design a dodávání.	X	X	X	
Realizovat křížová školení zaměstnanců širšími kvalifikačními soubory a sdílet know how v rámci pracovní a funkční skupiny s cílem poskytnout podporu pro procesy, kde je nedostatečný počet nebo dochází k náhlé fluktuaci zaměstnanců.	X	X		X
Požadovat od zaměstnanců základní údržbu vybavení a zařízení, uvolnění zaměstnanců údržby na více zainteresovanou činnost.	X	X		X
Zajistit, aby vybavení, zásoby, prostor atd. byly k dispozici pro zaměstnance.	X	X		X
Snížit co nejvíce počet přesunů a změn materiálu, inventáře, produktů atd.	X	X		X
Pomocí špagety diagramů vytvořit na pracovišti fyzické mapy pohybu v celém procesu k identifikaci plýtvání zbytečnými pohyby.	X	X		X
Zavést systémy chybové kontroly, které snižují fyzickou a psychickou zátěž neustálé kontroly chyb.	X	X		X
Centralizovat umístění sdílené kancelářské techniky pro minimalizaci pohybu.	X	X		X
Nakoupit další tiskárny, kopírky, faxy atd. pro oddělená pracoviště pro snížení pohybu.	X	X		X
Koupit stroje, které nepotřebují neustálou obsluhu, což umožňuje zaměstnancům provádět další úkoly, zatímco tiskárny, kopírky, faxy atd. pracují.	X	X		X
Eliminovat v počítačích a na pracovištích materiály, které nejsou potřebné.	X		X	X
Úroveň zatížení a workflow během dne / týdne synchronizovat s dostupností lidských zdrojů, které proces poskytují.	X	X		
Přezkoumat všechny kroky v procesu a odstranit zbytečné podpisy.	X	X		

Vytvořit samostatné pracovní buňky, které dokáží obsloužit sníženou nebo zvýšenou úroveň zaměstnanců s rychlou reakcí na poptávku po produktech a službách.	X	X		
Uspořádat soubory (fyzické, ikony na ploše, elektronická data) na základě četnosti používání.	X	X		
Stanovit častější dodávky dat, materiálu apod. mezi odděleními nebo kanceláři na základě potřebného množství v čase tak, aby se snížila čekací doba.	X	X		
Zahrnout všechny části instituce, které jsou součástí procesu nebo služby, do rozhodování o změnách v softwaru, technologii atd., aby bylo dosaženo co nejlepší rozhodnutí z pohledu příjemce.	X	X		
Vytvořit a vyvěsit vizuální pomůcky a cíle na pracovištích.	X	X		
Sladit kvantifikovatelné a měřitelné cíle, které sahají od nejvyšší po nejnížší úroveň instituce.	X		X	
Zavést pohotovostní plány, díky nimž lze dobře využít neočekávaný "volný čas" nebo prostoje.	X			X
Snížit co nejvíce vzdálenosti pracovníků, materiálů, informací atd., které jsou zapotřebí během celého procesu.		X	X	X
Eliminovat zbytečné a / nebo nepřesné informace používané zaměstnanci.		X	X	X
Stanovit jasné objektivní výkonnostní parametry a očekávané standardy výkonu pro pracovní skupiny, které odpovídají potřebám a požadavkům příjemců.		X	X	
Standardizovat fyzické a elektronické evidenční systémy pro snadné vyhledávání, sdílení a ukládání informací.		X	X	
Implementovat 5S pro vytvoření a udržení čistého a uspořádaného pracoviště.		X		X
Vytvořit pracovní tok posloupnosti a / nebo množství práce odeslané "po proudu" k jiným jednotlivcům a kancelářím, které je vhodné využít pro celkovou účinnost probíhajícího procesu.		X		X
Zavést signální zařízení, která iniciují začátek procesu podle potřeb příjemce nebo		X		X

jiných zákazníků procesu.				
Zajistit vybírání jakékoli nové technologie tak, aby byla spolehlivá, řádně testovaná a reálně zlepšovala procesy z pohledu příjemce.		X		X
Produkovat nebo dodávat jen tolik, aby se splnila potřeba příjemce procesu, nikdy ne více.		X		X
Dodávat výstupy do dalšího kroku procesu přesně tehdy, když jsou zapotřebí.		X		X
Nastavit termíny dodávek mezi odděleními a kanceláři podle potřeb procesů namísto fixního harmonogramu.		X		X
Snížit dávky nahromaděných požadavků apod. tak, aby byly vykonávané častěji a podle dané potřeby.		X		
Nastavit kvalitu dle očekávání a odpovědnosti přímo u zdroje.		X		
Vytvořit samostatné pracovní "buňky" spojením funkčních procesních kroků.		X		
Přijmout a zavést dlouhodobou filozofii, která staví potřeby a očekávání zákazníků, zaměstnanců a poslání před krátkodobé finanční cíle.		X		
Co nejvíce používat barevné značení.		X		
Stanovit a dodržovat standardní formát pro sdílení klíčových informací a doporučení při rozhodování.			X	
Přiřadit odpovědnost za určení informačních požadavků pro zaměstnance, kteří mají významnou roli v daném procesu.			X	
Průběžně shromažďovat informace od současných a potenciálních interních a externích zákazníků o tom, co chtějí nebo očekávají od procesu.			X	
Vytvořit preventivní program údržby.				X
Aplikovat metody a nástroje k uspořádání pracovišť pro optimální využití prostoru a odstranění fyzické námahy.				X
Odstranit dočasné ukládací prostory.				X

Tabulka 27 Potenciální řešení k odstranění plýtvání (BALZER, William K., 2010)

9 VYBRANÉ NÁSTROJE ZLEPŠOVÁNÍ

Cílem této kapitoly je představit základní nástroje pro zlepšování procesů v administrativních a podpůrných procesech instituce. U každého nástroje je popsán jeho účel a cíl, výhody plynoucí z jeho aplikace, návrh postupu implementace a rizika, se kterými je dobré při zavádění a po celou dobu používání počítat.

Nástroje štíhlé administrativy můžeme rozdělit do několika skupin:

- týmová práce,
- kvalifikační matice,
- řízení podle cílů,
- workshop,
- 5S,
- standardizace,
- vizuální management,
- ergonomie,
- štíhlý layout
- analýza a měření práce.

Týmová práce je nezbytnou podmínkou pro zajištění funkčnosti a efektivity organizace řízené na základě procesů. Její síla se projevuje také při realizaci kontinuálního zlepšování.

Jedním z principů týmové práce je multiprofesnost a důraz kladený na vzájemnou zastupitelnost v rámci týmu, kterou lze vizualizovat například formou **kvalifikační matice**.

Nástrojem pro úspěšnou realizaci cílů organizace je technika **řízení podle cílů**. Dalšími možnostmi, jak posilovat pozitivní vliv pracovníků na výkonnost organizace, je filozofie **Balanced Score Card** nebo technika **Hoshin Kanri**.

Workshop je soubor postupů a technik, které umožňují využití znalostí a vědomostí celého týmu. Workshop je způsob vedení a organizování porad či jednání nebo platforma pro rozhodování větší skupiny spolupracovníků.

Cílem **5S** je udržovat pracoviště a jeho vybavení ve stavu, který umožňuje efektivní výkon práce. Tato metoda je základním elementem každého štíhlého procesu.

Standardizace usiluje o stanovení a udržení nejlepších možných způsobů provádění práce. Standard může mít různé podoby, jeho účel je

však vždy stejný: definovat jasná pravidla a zamezit vzniku abnormality.

Vizuální management shrnuje postupy a prostředky, pomocí kterých může každý pracovník snadno a rychle rozpoznat aktuální stav procesu, standard a jeho případné odchylky.

Ergonomie je mezioborová systémová věda, která komplexně řeší činnost člověka a jeho vazby s nástrojem a prostředím. Cílem ergonomie je optimalizovat psychofyzickou zátěž člověka nejen při pracovních činnostech a zajistit rozvoj jeho osobnosti.

Štíhlý layout v administrativě představuje projektování pracovišť s respektem k informačním tokům a pohybu osob.

Techniky, metody a nástroje popsané v této kapitole představují portfolio, ze kterého je možné při zlepšování procesů vybírat dle aktuálních potřeb a specifík konkrétní organizace. Jednotlivé nástroje lze uplatňovat i samostatně. Vzhledem k tomu, že se však nástroje štíhlé administrativy vzájemně doplňují a podporují, je nejlepších výsledků dosahováno jejich komplexní implementací a standardizací v rámci systému řízení.

9.1 Týmová práce

Týmová práce funguje na principu zapojení, vzájemné spolupráce a zodpovědnosti všech členů týmu na plnění cílů a svěřených úloh. Týmová práce je jiná než individuální nebo skupinová. Umožňuje zapojit do řešení problémů všechny pracovníky a tím posiluje jejich motivaci, formuje jejich hodnotový systém a zvyšuje flexibilitu celého systému. Týmovou práci je vhodné používat zejména při organizaci složitějších úkolů, které vyžadují kreativitu a různé pohledy na problém.

Hlavní znaky týmové práce, které umožňují týmům kromě efektivního zajištění procesů také kreativitu a zlepšování, jsou následující.

- 1) **Společná orientace na cíle** – tým má jednoznačně definované cíle, tyto cíle podporují cíle příslušného útvaru a ty následně cíle celé organizace. Cíle se pravidelně vyhodnocují a jejich úroveň plnění je navázána na systém odměňování.
- 2) **Autonomie** – tým má jednoznačně vymezenou svou činnost, za kterou odpovídá a je v ní autonomní, tedy samostatný. Tým si zpracovává například svůj roční plán činností a finanční rozpočet na jejich pokrytí. Má možnost se rozhodovat o způsobu realizace

svěřených činností, samozřejmě v rámci pravidel definovaných vedením organizace.

- 3) **Hranice týmu** – tým má vymezený počet členů, kterých by nemělo být více než 15. Větší týmy je kvůli zajištění efektivní komunikace a spolupráce vhodné rozdělit na menší jednotky. Hranice znamená také jednoznačně vymezenou zodpovědnost týmu v rámci celé organizace s respektem k procesní struktuře této organizace. Tým si je vědom, kde začínají a končí jeho procesy, co je jejich vstupem a výstupem a kdo je jejich interním dodavatelem a zákazníkem.
- 4) **Vedoucí týmu** – každý tým má zvoleného svého leadera. Vedoucí týmu má postavení poradce a trenéra a zastupuje tým v komunikaci směrem ven. Má jednoznačně definované kompetence, pravomoci a zodpovědnosti. Mezi ty hlavní patří koordinace, komunikace a rozvoj. Vedoucí týmu je demokraticky volen samotným týmem. Pokud společnost není na demokratickou volbu připravena, jsou vedoucí jmenováni vedením společnosti. Vedoucí týmu by však měl být v každém případě respektován svým týmem a měl by se těšit jeho důvěře.
- 5) **Týmové schůzky a workshopy** – běžnou agendu je vhodné řešit na denní nebo týdenní bázi formou krátkých týmových schůzek, které mají pevnou agendu. Zaměřují se na informovanost všech členů týmů o plnění společných cílů, řešení odchylek od plánu a jejich nápravu. Výstupem je akční plán s definovanými úkoly, odpovědností a termínem splnění. Tým pravidelně, např. na měsíční bázi, řeší také témata z organizační, procesní a sociální oblasti (dovolené, školení, dělba práce, informace z jiných týmů a vedení organizace, narozeniny a oslavy). Časově náročnější témata a řešení větších problémů jsou řešena na workshopech, kde jim je dán dostatečný prostor.
- 6) **Multiprofesnost** – tým má zpracovanou svou kvalifikační matici, ve které je jasně vidět aktuální kvalifikace jednotlivých členů týmů, potřeby vzdělávání a rozvoje. Kvalifikační matice zobrazuje nejen odbornou kvalifikaci nezbytně nutnou pro výkon práce, ale také kvalifikaci v oblastech zákaznické orientace, zlepšování procesů a tzv. měkkých dovednostech (komunikační, lektorské, vyjednávací dovednosti). Tým je tak motivován rozšiřovat si svou kvalifikaci ve třech základních oblastech: odborných, řídicích a

kompetenčních. V týmu dochází k rotaci neboli střídání práce tak, aby si členové týmu udržovali získané znalosti a dovednosti a byli vzájemně zastupitelní. Střídání je žádoucí nejen v rámci jednotlivých procesů, ale i při vedení týmu.

- 7) **Public Relations** – tým má svou týmovou tabuli, pomocí které vizualizuje své cíle, výsledky, akční plány, standardy, zlepšení, organizaci práce a kvalifikaci. Společná prezentace veřejnosti stmeluje a posiluje týmového ducha a společnou odpovědnost. Komunikace týmu směrem ven může být realizována také formou pravidelných prezentací před managementem nebo ostatními týmy.

Týmovou společnost nedělá několik dočasných "elitních" týmů. Jde o společnost organizovanou formou multifunkčních týmů, které fungují na principech procesní orientace a bezbariérovosti.

Systémový přístup k zavádění týmové práce může být shrnut do šesti základních kroků:

- 1) vytvoření klimatu pro týmovou práci,
- 2) využití zdrojů designu práce,
- 3) projektování týmů,
- 4) příprava pracovníků na týmovou práci,
- 5) zavádění týmů,
- 6) audit týmů.

Předpokladem klimatu vhodného pro zavedení týmové práce je dobrá podniková kultura a vhodné formy vedení lidí. V prostředí, kde bojují všichni proti všem, nemá týmová práce šanci. Tým se nedá vytvořit administrativním rozhodnutím. Tým musí spolupracovat, pracovníci si musí vzájemně důvěřovat, být k sobě otevření a akceptovat jiné názory. Proto je nezbytně nutné pracovníky již ve fázi projektu o týmové práci informovat. Pracovníci se musí seznámit s vizí, cíli a strategií společnosti proto, aby si v této strategii našli svoje místo.

Při projektování týmů je nutné brát v úvahu řadu hledisek:

- zásady týmové práce,
- zásady organizace informačních toků,
- zjednodušení organizační struktury,

- možnost eliminace, kombinace a integrace některých činností v rámci jednoho týmu i mezi nimi,
- určení počtu a velikosti týmu,
- organizace pracovišť jednotlivých týmů,
- uplatnění zásad vizuálního managementu,
- určování týmové výkonnosti,
- systém hodnocení a odměňování týmů,
- systém vzdělávání týmů,
- způsoby řešení problémů a zlepšování procesů.

(Školící materiály společnosti Kaizen Institute, 2009)

Před vlastním ustanovováním týmů je dobré všechny zaměstnance proškolení na týmovou práci s cílem připravit je na nové pracovní podmínky, nové procesy, standardy, způsoby práce, diskutovat s nimi důvody, výhody i nevýhody a tím zmenšit jejich rezistenci vůči změnám. Školení na týmovou práci by se mělo dle potřeby opakovat. Investice takto vložená se nám vrátí v podobě přínosů z fungující týmové práce.

Z hlediska vlastní implementace týmové práce ve společnosti je možné využít jeden ze tří základních přístupů uvedených v následující tabulce nebo jejich kombinaci.

	výhody	nevýhody
pilotní oblast	snadný start snadné řízení	možný pocit izolace nebo pocit zanedbávání není možnost se poučit
fázovaná konverze	středně obtížné řízení tým zodpovědný za implementaci se může postupně učit	tradiční versus nový systém více plánování
totální zavedení	nikdo se necítí být "mimo" celý systém se mění najednou	nejvíce náročné na plánování největší rizika, možný zmatek

Tabulka 28 Výhody a nevýhody jednotlivých přístupů zavádění týmů
(Mašín, I., Vytlačil, M. 2000)

Týmová organizace práce se neobejde bez důvěry a podpory vedení organizace. Aktivní zapojení představitelů vedení do projektu implementa-

ce týmové práce, zlepšovateľských projektů, účast na workshopech, zájem o týmy a jejich výsledky zvyšuje šance na úspěch při budování týmové společnosti. Budování týmové společnosti stejně jako výchova dítěte trvá roky.

9.2 Kvalifikační matice

Kvalifikační matice je jednoduchým nástrojem pro zobrazení šířky a hloubky znalostí a dovedností, kterými tým disponuje. Díky své přehlednosti je kvalifikační matice srozumitelná každému, kdo v ní umí číst, tak jako turistická mapa.

Kvalifikační matice obsahuje:

- procesy a činnosti, které tým zajišťuje,
- kompetence, které jsou pro zajištění činností důležité,
- jména členů týmu,
- plánovanou kvalifikaci,
- aktuální kvalifikaci.

Kvalifikační matice nám díky těmto informacím a jejich provázanosti zobrazuje míru zastupitelnosti s přesností na jednotlivé procesy nebo činnosti, kvalifikaci jednotlivých členů týmu, odchylky proti plánu i priority dalšího rozvoje jednotlivců a celého týmu.

Kvalifikační matici můžeme využít při:

- plánování zajištění procesů a činností,
- plánování dalšího rozvoje,
- plánování zastupitelnosti,
- motivaci zaměstnanců k dalšímu rozvoji,
- vizualizaci důležitých kompetencí a jejich aktuálního stavu,
- prezentaci týmu.

Kvalifikační matice týmu																
Název týmu:						1	Zaučuje se									
Tým:						2	Pracuje pod dozorem									
Mluvčí:						3	Pracuje samostatně									
Jméno a příjmení	Pracoviště 1				Pracoviště 2				Pracoviště...				...		suma	
	činnost 1		činnost 2		činnost 3		činnost 4		činnost 5		činnost 6		operace			
	plánovaná	skutečná	plánovaná	skutečná	plánovaná	skutečná	plánovaná	skutečná	plánovaná	skutečná	plánovaná	skutečná	plánovaná	skutečná		
																0
																0
																0
																0
																0
																0
Suma	0 0 0 0				0 0 0 0				0 0 0 0				0 0		0 0	

Plán zaškolení					
Jméno a příjmení	Pracoviště	Datum zahájení	Datum ukončení	Stupeň	Podpis

Tabulka 29 Kvalifikační matice týmu včetně plánu zaškolení

Tvorba kvalifikační matice je úkolem vedoucího týmu, stejně jako její pravidelná aktualizace. Při implementaci kvalifikační matice se doporučuje postupovat následovně.

- 1) **Účel, cíle, přínosy, rizika:** vysvětlíte členům týmu, proč kvalifikační matici zavádíte, vyslechněte si námitky, zeptejte se na jiná možná řešení, ujistěte se, že jsou pochopeny cíle, vyzdvihněte přínosy, upozorněte na rizika, která jsou s používáním tohoto nástroje spojena.
- 2) **Činnosti a kompetence:** nejlépe společně s týmem definujte činnosti, které tým zajišťuje a klíčové kompetence, kterými tým musí disponovat, aby tyto procesy nebo činnosti zajistil, např. zpracování přihlášek na studium, sestavení rozvrhu, organizace konference, příprava rozpočtu, zpracování faktur.
- 3) **Členové týmu:** zapište jména všech členů týmu včetně team leadera.

- 4) **Hodnotící škála:** společně s týmem definujte hodnotící škálu, např. 0 až 4, a pojmenujte jednotlivé stupně této škály výstižným způsobem podle svých vlastních potřeb, např. 0 = nulové znalosti a dovednosti, 1 = základní znalosti a dovednosti, v procesu zaškolování, 2 = mírně pokročilé znalosti a dovednosti, potřeba supervize, 3 = standardní znalosti a dovednosti, samostatná práce, 4 = nadstandardní znalosti a dovednosti, navrhuje a zlepšuje procesy, zaškoluje ostatní.
- 5) **Plánovaná kvalifikace:** zaznamenejte, jaká kvalifikace je optimální pro bezpečné zajištění procesů a činností, za které je tým odpovědný, jednoho pracovníka by v případě jeho výpadku měli být schopni zastoupit alespoň dva další členové týmu.
- 6) **Skutečná kvalifikace:** zaznamenejte ke každému procesu či činnosti a pracovníkovi, jakou kvalifikaci aktuálně prokazuje.
- 7) **Odsouhlasení:** diskutujte záznam se členy týmu, případné rozpory si vysvětlete. Důležité je, aby členové týmu považovali kvalifikační matici za důvěryhodnou, pouze taková je bude motivovat k dalšímu rozvoji.
- 8) **Vizualizace:** umístěte kvalifikační matici na viditelné místo a prezentujte ji.
- 9) **Aktualizace:** definujte si pro aktualizaci kvalifikační matice vlastní standard tak, aby reflektovala realitu, příchody, odchody, změny v kvalifikaci, změny v procesech a činnostech atd.

Rizika při zavádění kvalifikační matice se dají shrnout do několika bodů.

- **Nedůvěra** – pramenící z možných obav členů týmu např. o ztrátu své dobré pověsti, pracovního místa, z odhalení nekompetence nebo naopak závisti ostatních při velmi dobrém hodnocení – brání zapojení se do tvorby tohoto nástroje.
- **Nesrozumitelnost** – procesy, činnosti, kompetence jsou definovány nejasně, nesrozumitelně, neúplně nebo naopak příliš složitě, záznam je nečitelný.
- **Neaktuálnost** – informace jsou zastaralé a neplatné, některé informace jsou navíc, jiné chybí.

Nedůvěře členů týmu ke kvalifikační matici lze předejít vysvětlením účelu tohoto nástroje, kterým je mimo jiné zajištění zastupitelnosti s cílem snížení stresu kladeného na klíčové pracovníky, multiprofesnost s cílem

obohacení práce, synergie znalostí a dovedností v rámci týmu s cílem dosahování efektivity.

Při definici procesů a činností může být uplatněno pravidlo: tam, kde něco končí, něco jiného začíná. Je vhodné jít po procesu od vstupu nebo naopak výstupu. Vhodným zdrojem informací mohou být také popisy pracovních míst, pokud jsou dobře vytvořeny. Není nutné jít do detailů, kouzlo spočívá v jednoduchosti při dodržení jednoznačnosti tam, kde přichází v úvahu záměna.

Kvalifikační matici můžeme tisknout na různé formáty papíru nebo zobrazovat na monitorech a obrazovkách různých velikostí dle možností a potřeby. Čitelnost záznamu je o přizpůsobení zobrazení množství znaků, které kvalifikační matice obsahuje. Zajištění aktuálnosti je otázkou organizace práce a disciplíny.

Příklad kvalifikační matice personálního oddělení je uveden v příloze.

9.3 Řízení podle cílů

Metoda Řízení podle cílů (MBO, Management by Objectives) se objevila poprvé v 50. letech v USA a od té doby byla úspěšně implementována do manažerských systémů organizací po celém světě. Jedná se o manažerský přístup, který je postaven na uzavření dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových normách, na základě kterých budou potom hodnoceni. Cíle jednotlivce jsou odvozeny od cílů nadřízeného pracovníka, jsou formalizovány, odsouhlaseny, ve stanoveném termínu vyhodnoceny a pokud možno odměněny.

Řízení podle cílů je charakteristické čtyřmi základními prvky:

- 1) stanovení cílů,
- 2) plánování úkolů,
- 3) sebeřízení,
- 4) pravidelné setkávání vedoucího a pracovníka.

Proces řízení podle cílů začíná formulováním dlouhodobých cílů organizace a kaskádovitě spadá přes cíle organizačních jednotek až k individuálním cílům a úkolům jednotlivců. Zatímco cíle specifikují, čeho má být dosaženo, úkoly říkají, jak toho má být dosaženo. Základním předpokladem úspěchu je motivace jednotlivce k samostatnému plnění stanovených cílů. Nelze se však spoléhat pouze na sebeřízení, průběh naplňování cílů je třeba konzultovat, usměrňovat a povzbuzovat. Prů-

běžná pravidelná kontrola a komunikace zajistí potřebnou zpětnou vazbu k plnění cílů a dílčích úkolů. (Hroník, F. 2006)

Pokud má být Řízení podle cílů efektivní, je třeba při fázi stanovování cílů věnovat dostatečnou pozornost jejich formulaci. Cíl musí být stanoven podle již zmíněného pravidla SMART.

S různou volností pojatá metodika Řízení podle cílů je integrována do motivačně-hodnotícího pohovoru většiny organizací. Základem není nic jiného, než pravidelně se opakující schůzka pracovníka s jeho přímým nadřízeným, v průběhu které proběhl rozbor úspěchů, jichž pracovník dosáhl, a naplánování a zaznamenání úkolů na další období. Pro každé období je vhodné stanovit 3 až 5 cílů. Je vhodné rozlišovat výkonové a rozvojové cíle. Výkonové cíle se týkají samotného působení v dané pozici. Smyslem rozvojových cílů je podpora efektivnějšího dosahování výkonových (pracovních) cílů. Z celkových 3 až 5 cílů se obvykle 1 až 3 cíle týkají pracovního výkonu, 1 až 2 cíle rozvoje potenciálu a 1 až 2 cíle pracovního chování. Poměr počtu cílů v jednotlivých kategoriích je individuální, závisí na charakteru dané funkce a výsledcích za uplynulé období. (Hroník, F. 2006)

Stanovování cílů musí zůstat v rukou samotných pracovníků, kteří dostanou pouze rámcové zadání v podobě pracovních cílů od svého nadřízeného. Direktivně nadiktované cíle totiž eliminují motivační funkci této metody.

Při definování výhod plynoucích z použití řízení podle cílů se lze opřít o slova Lee Iacocky, který silné stránky metody formuloval následovně:

- čtvrtletní skládání účtů nejen nadřízenému, ale i sobě samému,
- psaná forma formulace cílů nás nutí ke konkrétnímu uvažování,
- možnost stanovit si vlastní cíle a být tak sám sobě šéfem,
- stimul pro vlastní motivaci a růst „osobní“ produktivity,
- vizualizace nápadů, které by mohly jinak zapadnout.

Čtvrtletní kontrola úkolů nedovolí, aby cokoli zůstalo mimo pozornost. Dobří pracovníci nejsou přehlédnuti a ti špatní se neschovají.

Za nevýhody metody řízení podle cílů je považována časová náročnost zpracování, kvůli které je stanovování a hodnocení cílů prováděno nejčastěji jednou, maximálně čtyřikrát ročně. Tento handicap lze odstranit

důkladným proškolením vedoucích pracovníků a poskytnutím metodiky pro stanovování a hodnocení cílů pro všechny pracovní pozice v organizaci. Pozitivní je zapojení vedení a vrcholového managementu do tvorby vlastního konceptu řízení podle cílů, angažování vedoucích mnohem lépe přebírají odpovědnost za správnou realizaci a jsou zárukou úspěchu.

Osobní cíle pro aktuální rok		
Č.:	Popis cíle (SMART):	Milníky a časový harmonogram (plán):
1	VYBUDOVAT TĚMTO INTERAKČNÍM TRENEREM MNOHOMU PŘEDAT VLASTNÍ ZKUSOSTI A DOVEDNOSTI OSTATNÍM	PLEAD TRENERA S TĚMTO SENIOR A JUNIOR TRENEREM DO 31.12.2011
2		
3	E-LEARNING = FUNKCE MĚKČÍ PRO JUNIORA HSOFACE A SENIORA, BOKP/P	DO 31.12. REAKOVAT S HSOFACE KURZU, A 10 SENIORA, A BOKP/P PRO JE ZATÍŽE.
4	STAT SE TRENEREM PRO OBLAST JUNIOR A JUNIOR TRENEREM	ROBNE PŘEDSTAVIT KURZEM JUNIOR TRENERA A MĚKČIT 2 SENIOR TRENEREM
5	DODRŽET HARMONOGRAFII A FINANČNÍ MNOHOMU PŘEDAT INTERAKČNÍ SYSTÉM KODOVÁNÍ	KONTROLA 31.3.2012 DO 31.3.2012
6		

SMART znamená: S = specifický, M = měřitelný, A = dosažitelný, R = realistický, T = časově definovaný

7.9.2011
Datum

E. K. K.
Podpis zaměstnance

X X X
Podpis nadřízeného

Obrázek 54 Příklad cílové dohody mezi pracovníkem a vedoucím

Příklady formulářů pro záznam cílové dohody naleznete v příloze.

9.3.1 Balanced Score Card

Balanced Score Card (BSC) je metoda strategického měření výkonnosti. BSC vede ke komplexnímu pohledu na instituci, na její strategii i na to, zda ve své denní operativě instituce zvolenou strategii naplňuje. BSC poskytuje strukturovaný přístup k měření, vyhodnocování, zavádění a realizaci zvolené strategie. (Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2004)

Koncept BSC usiluje o vyvážení celého systému hodnocení výkonnosti tím, že mění dosavadní přístup k hodnocení od preferování výhradně finančních ukazatelů k širšímu a hlubšímu pohledu na věc. Na základě empirických studií mohl Kaplan prokázat, že úspěšné instituce vyváženě sledují především čtyři úrovně, které nazývají perspektivami.

- Finance – finanční perspektiva měří úspěch či neúspěch strategie. Obsahuje cíle a měřítka orientovaná na finanční efekt realizace

strategie. Sleduje dosažení dlouhodobého ekonomického zisku, a to zda mohl být realizován konečný cíl veškerého hospodaření instituce.

- **Zákazníci** – zákaznická perspektiva se soustředí na cíle související se vstupem na trh a umístěním na trhu. Organizace musí mít jasno v tom, na které zákazníky se chce zaměřovat, jaký užitek jim chce nabídnout a jak chce, aby ji zákazníci vnímali.
- **Procesy** – procesní perspektiva definuje potřebné výstupy a výkon procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Přitom nejde o sestavení seznamu všech procesů podniku, ale o zaměření na ty procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam.
- **Učení se a růst** – perspektiva učení se a růstu a její cíle slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. Kaplan a Norton považují za zdroje rozvoje a růstu zaměstnance, znalosti, inovace, inovační schopnosti, kreativitu, technologie, informace a informační systémy.

První tři perspektivy – finanční, zákaznickou a procesní – můžeme považovat za klasické a v podání různých autorů neměnné. Jiné je to u čtvrté úrovně hodnocení. Kaplan a Norton označují tuto perspektivu jako Learning and Growth. Setkáme se také s označením typu Perspektiva zaměstnanců, Perspektiva znalostí, Perspektiva inovací nebo Perspektiva budoucnosti. V praxi je možné soustavu BSC rozšířit o další perspektivy podle konkrétních potřeb organizace. Výše uvedené čtyři jsou považovány za nezbytný základ.

Hlavními přínosy nasazení BSC je:

- podpora procesního přístupu,
- pružné a operativní sledování plnění firemní strategie,
- synergický efekt při plnění jednotlivých ukazatelů,
- propojení všech stupňů řízení, zaměření na stejné cíle a jejich rozpracování pro jednotlivé úrovně řízení organizace,
- vytváření konstruktivního tlaku na pracovníky prostřednictvím jejich odpovědnosti za plnění ukazatelů a dosažené hodnoty.

9.3.2 Hoshin Kanri

Metoda Hoshin Kanri vznikla v 70. letech v Japonsku na základě myšlenky, že každý může být expertem na svoji vlastní práci. Hoshin kanri je efektivní technikou pro sjednocení snahy a cílů zaměstnanců s cíli a strategiemi managementu instituce. Toto sjednocování probíhá na principu "přehazování" a korigování návrhu.

Proces Hoshin Kanri vypadá přibližně takto.

- Vrcholové vedení společně s výkonným ředitelem navrhne plán na příští rok, přičemž berou v úvahu požadavky jednotlivých ředitelů, výsledky minulého roku, předpovědi a prognózy pro následující rok a základní filozofii společnosti.
- Návrh vrcholového vedení je poté diskutován s řediteli jednotlivých útvarů a ti navrhne svůj vlastní plán, obměněný o pro ně nezbytné údaje.
- Návrh útvaru je poté diskutován v každém oddělení a to opět navrhne svou vlastní verzi. A tak to jde dále a dále.
- Poté, co se k návrhu vyjádří co nejvíce lidí, je tento předán zpět skrz hierarchii vrcholovému vedení a formuluje se konečná strategie na příští rok.
- Výsledky ročního plánu jsou dále zkoumány interními audity, které podávají hlášení vedení organizace, která jsou vstupem pro plán na příští rok.

Hoshin Kanri akcentuje názor až do úrovně liniových vedoucích a má vliv na jejich dlouhodobou motivaci a participaci na plnění cílů, na jejichž definici se podíleli. Díky tomu, že jsou rozhodnutí top managementu dále konfrontována a korigována s širokým středním managementem a často i s vedoucími pracovníky těch nejmenších útvarů, jsou mnohem lépe přijímána a je oslabována rezistence vůči nim. Pracovníci v celé společnosti diskutují o plánech a postupech organizace, což jim umožní přemýšlet nad nezbytností a možnostmi navrhovaných plánů. Hoshin Kanri mění přikázané cíle na cíle dobrovolné.

Nevýhodou této techniky je její zdlouhavost a komunikační náročnost. Možné přínosy z jejího využití vybízejí alespoň k tomu, vyzkoušet proces

Hoshin Kanri na bezpečnějších tématech, např. akce pro zaměstnance, benefity, vzdělávání, hodnoty organizace atd.

9.4 Metoda 5S

5S je metoda pro systematické zavádění a udržování efektivního pracoviště a pracovního prostředí. Přestože metoda vznikla primárně ke zlepšení organizace pracovních postupů na výrobních linkách, velice úspěšně je používána i v administrativních odděleních. Metodiku lze použít i k efektivnějšímu organizování procesů, kde objektem není pracoviště, ale administrativní proces. Název 5S pochází ze zkratky pěti japonských slov, které označují pět kroků této metody:

- SEIRI – odstranění nepotřebného,
- SEITON – organizace,
- SEISO – čistota a úklid,
- SEIKETSU – standardizace,
- SHITSUKE – disciplína.

5S obvykle přináší následující výhody.

- Odstranění zbytečných předmětů a překážek eliminuje a redukuje plýtvání na pracovišti v podobě zbytečných pohybů, manipulace, hledání, čekání a vzniku chyb. Pořádek a organizace na pracovišti odhaluje abnormality procesu.
- Program 5S vtáhne lidi do procesu změn. 5S odstraňuje apatii k nepořádku a abnormalitám. Málokdo chce být "černým Petrem".
- 5S přispívá k lepší podnikové kultuře. Čisté a organizované pracoviště posiluje pracovní pohodu a má pozitivní vliv na stres.

Ještě před zahájením aplikace 5S je vhodné pracoviště vyfotografovat v původním stavu, se všemi jeho nedostatky. Průběžné porovnávání stavu „před a po“ pomůže překonat skepsi. Fotografie je vhodné pořizovat vždy ze stejného místa a stejným záběrem kvůli jednoznačnému srovnání stavu před a po provedení jednotlivých kroků.

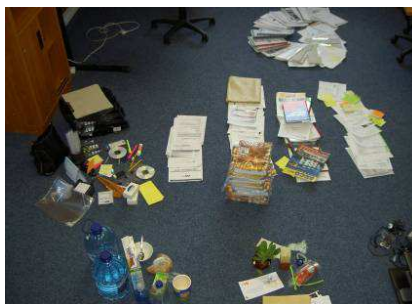


Obrázek 55 Před a po 1. S na pracovišti oddělení IT

První S představuje vytrídění nepotřebných věcí. Mohou to být nadbytečné nebo vadné přístroje, psací potřeby, šanony, papíry, CD, nábytek a vše ostatní, co nepoužíváme k práci. Cílem prvního kroku je identifikovat a eliminovat nepotřebné věci. K identifikaci dobře poslouží barevné kartičky, které označují předměty na daném pracovišti nepotřebné nebo nepoužitelné. Nepotřebné nemusí být nepoužitelné, nepotřebné může využít někdo jiný. Po finálním rozhodnutí se vytríděné věci nechají volně k odběru, a pokud o ně není zájem, vyhodí se. První krok 5S může být časově i fyzicky náročný. Je vhodné na něj vyčlenit den nebo dva. Měl by zahrnovat celou kancelář včetně skříně a zásuvek, ale také čištění elektronických složek počítače a e-mailové komunikace.

Postup:

- 1) vyprázdněte skříně, zásuvky, stoly,
- 2) roztrídte věci na potřebné, nepotřebné a nepoužitelné,
- 3) přehodnoťte kabely, jejich umístění a lépe je organizujte,
- 4) nepoužitelné věci roztrídte na papír, plasty, elektro a komunální odpad a ekologicky se jich zbavte,
- 5) nepotřebné, ale stále použitelné věci nabídněte ostatním,
- 6) zaznamenejte závady (netěsnící okno, odlepená lišta, nefunkční zámek),
- 7) zajistěte nápravu závad,
- 8) udělejte si pořádek v počítači.



Obrázek 56 5S: Vyprázdněte skříně, zásuvky a stoly



Obrázek 57 5S: Potřebné, nepotřebné a použitelné, nepoužitelné

Druhé S se zaměřuje na uspořádání a označení potřebných věcí.

Potřebné věci se označí a podle funkce a četnosti užívání se jim přidělí na pracovišti pevné místo tak, aby vše bylo po ruce. Cílem je mít správné věci na správném místě. Patří sem určení místa pro kopírku, tiskárnu, projektor, fotoaparát, odpadkové koše, čisté papíry, obálky, šanony, euroobaly, kancelářské potřeby atd.

Možný postup:

1. analýza umístění potřebných předmětů,
2. určení místa a adresy pro každý předmět podle ekonomičnosti pohybu,
3. označení místa názvem a velikostí,
4. určení množství materiálu (minimum a maximum),
5. označení míst prostředky vizuálního managementu (stínové tabule, fotografie, symboly).

Při analýze umístění potřebných předmětů a hledání místa pro jejich umístění vycházíme z četnosti jejich použití a možností, které máme.

PRIORITA	ČETNOST POUŽITÍ	JAK SKLADOVAT
Nízká	méně než jednou za rok několikrát za rok	odstranit nebo archiv v přilehlém skladu
střední	jednou za 2 až ...měsíců jednou za měsíc jednou za týden	v kanceláři v blízkosti pracoviště v dohledu
Vysoká	jednou za den jednou za hodinu	na pracovišti

Obrázek 58 Priorizace předmětů podle četnosti použití a doporučený způsob skladování



Obrázek 59 Shadowboard pro kancelářskou zásuvku

Třetí S představuje udržování pracoviště v pořádku. Kancelář rozdělíme na jednotlivé oblasti a definujeme: Co je třeba dávat do pořádku? Kdo bude tuto činnost vykonávat? Kdy a jak často? Jaké prostředky budeme potřebovat?

Možný postup:

1. Poskytnutí všech čisticích prostředků na pracoviště.
2. Rozdělení kanceláře na zóny a přiřazení zodpovědného.
3. Při čištění: eliminace všech forem znečištění, hledání způsobů, jak udržet pracoviště čisté, sledování časové náročnosti úklidových aktivit, práce na odstraňování příčin znečištění.
4. Vytvoření plánu, standardu a kontrolního listu pro čištění a úklid.
5. Provádění kontroly.

Činnosti realizované v rámci tohoto kroku se promítnou do standardu čistého pracoviště (viz příloha).

Plán čištění								
Zodpovědnost		Vlado	Dada	veronika	Vašek	Michela	Lucka	Olinka
Jak čistit	Co čistit							
Každý den	Uklidit stoly	x	x	x	x	x		
	Vynést odpadkové koše							x
	Uspořádat židle	x	x	x	x	x		
Jednou za 2 dny	Zalít květiny							x
Týdně	Uspořádat polici u tiskárny				x			
Jednou za 14 dní	Povysávat							x
Měsíčně	Uspořádat šatní skříň		x	x	x	x	x	
	Přerovnat knihovnu						x	
	Vyčistit tiskárnu				x			

Obrázek 60 Plán čištění


Čtvrté S je o disciplíně dodržování nového uspořádání a standardizaci. Uspořádání na základě principů 5S respektuje zásady efektivity a bezpečnosti práce. Proto jej udržujeme jako standard. Předmětem standardizace jsou pravidla a metody pro úklid, třídění, uložení a označování předmětů. K dodržování pomáhá pravidelný 5S audit.


Možný postup:


- 1) definovat obecné návody, pravidla, standardy platné pro celou organizaci (např. označení pracovišť, šanonů, zásuvek, polic, skříní, pravidla pro objednávání kancelářských pomůcek, úklid společných prostor, zalévání květin),
- 2) vytvořit individuální 5S standardy vyhovující podmínkám jednotlivých pracovišť,
- 3) pro audit používat standardizované kontrolní listy,
- 4) zpřístupnit výsledky jednotlivých týmů všem pracovníkům a tím podpořit motivaci ke zlepšování,
- 5) odměnit nejlepší tým.


Standard pracoviště


Kancelář 632	Teritorium: stůl paní Machalové	List: 1/1
--------------	---------------------------------	-----------














P.č.	Co čistit	Jak čistit / pomůcky	Kdy	Čas
1.	Uspořádat stůl, odstranit vše, co tam nepatří	Ruce	na konci každého dne	3 min
2.	Vytřít pořadače kategorie Vyřadit dnes	Ruce	na konci každého dne	2 min
3.	Vytřít pořadače dle kategorií Dokumenty, Volné papíry - doplnit papíry	Ruce	1 x za týden	5 min
4.	Ukládat pracovní pomůcky do vyznačených prostor	Ruce	při každém použití	15 sek
5.	Aktualizovat a uspořádat nástěnku	Ruce, špendlíky	1 x za týden	5 min
6.	Vyčistit stůl	Hadra a čisticí prostředek	1 x za týden	5 min
7.	Uspořádat skříň, vytřít položky, archivovat	Složky, šanoný	1 x za měsíc	30 min

Datum:	Vypracovala:	Schválil:	Číslo:
--------	--------------	-----------	--------

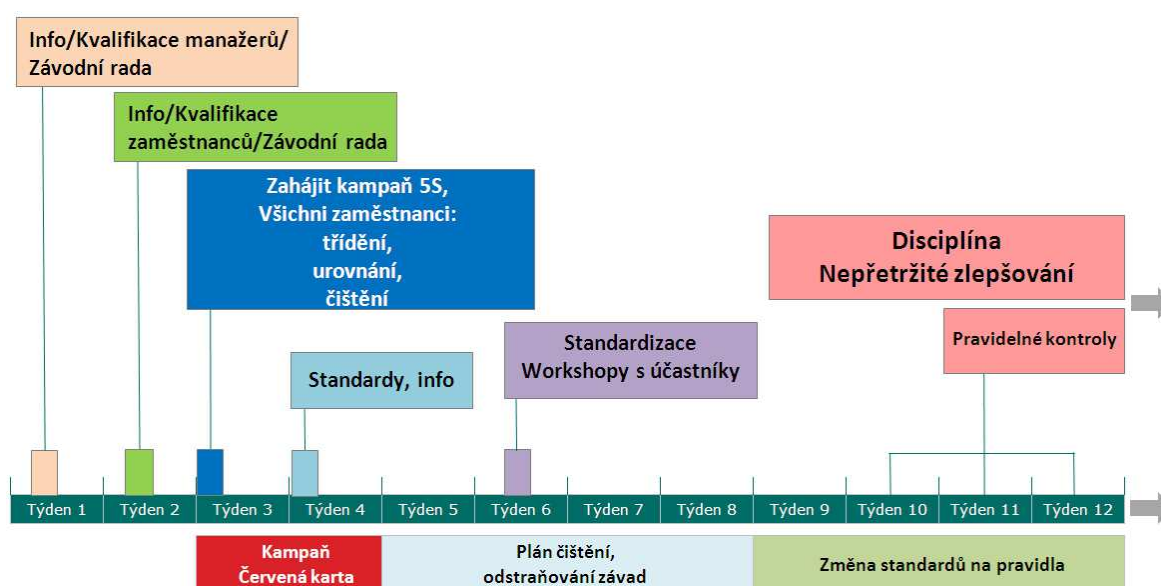
Obrázek 61 Standard pracoviště

Páté S představuje podporu a realizaci dalšího rozvoje metody 5S. Definované standardy je potřeba pravidelně podrobovat kritické analýze a zdokonalovat je. Inspirací pro zlepšování jsou nápady ze strany pracovníků nebo podněty z jiných pracovišť. Důležitým vstupem pro proces zlepšování jsou také odchylky zjištěné při auditech 5S. Při procesu zlepšování platí tato pravidla:

- 1) zapojení všech spolupracovníků do procesu zlepšování,
- 2) odstraňování plýtvání,
- 3) dosahování menších zlepšení s nulovými náklady,
- 4) zlepšování je nikdy nekončící proces.

Opatření, která vyplynou z týmové práce, jsou zaznamenána do akčního plánu 5S, opatřena odpovědností, termínem realizace a jsou po dohodnuté době zkontrolována. Výsledky auditu i akční plán zlepšování je vhodné vizualizovat například na týmové nástěnce.

Postup implementace metody 5S může být pojat různě. Podobně jako u týmové práce je možné začít pilotním pracovištěm, kaskádovitě nebo plošně. Jednotlivé kroky metody 5S na sebe navazují, mohou se však v některých fázích překrývat. Nezbytná je opět podpora a zapojení vedení společnosti do programu 5S, otevřená komunikace a motivace. Kromě překonávání rezistence na straně pracovníků budou vedoucí vystaveni také zkoušce sebedisciplíny. Pokud nebude vedení vyžadovat dodržování 5S a nedojde k viditelné změně na jejich vlastních pracovištích, sklouzne úroveň pořádku zpět tam, kde byla. Proto je důležité implementovat všech 5 kroků včetně standardizace, pravidelných kontrol a akčních plánů na další rozvoj. Možný časový rámec zavádění metody 5S poskytuje níže uvedené schéma.



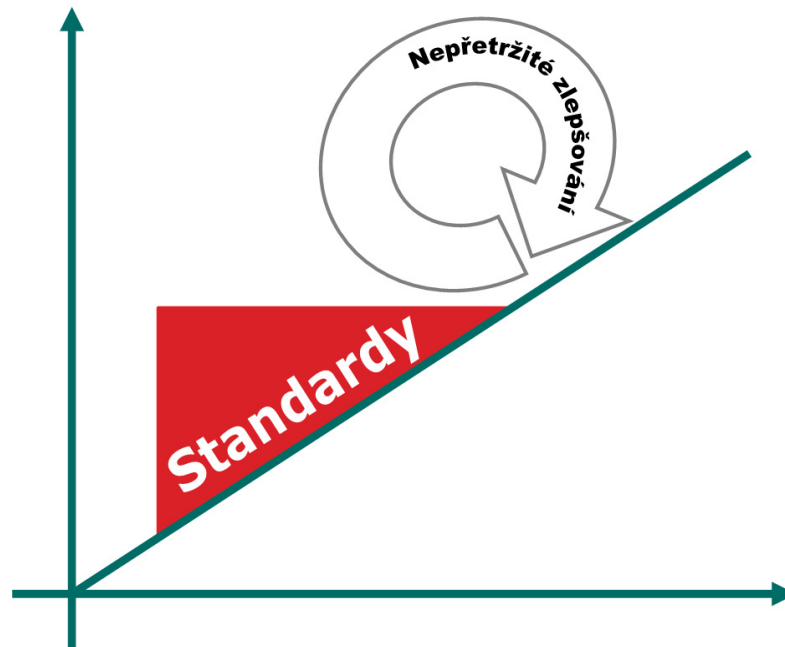
Obrázek 62 Harmonogram zavádění 5S podle Kaizen Institute (Školící materiály společnosti Kaizen Institute, 2009)

9.5 Operativní standardy

Standard popisuje nejlepší, nejjednodušší a nejlepší možný způsob, jak něco udělat. Dobrý standard je účelný, jednoduchý, jasný, srozumitelný, přístupný a objektivní. Smyslem standardu je udržení existujícího know-how, dodržení termínů a nákladů, prevence chyb, vytvoření podkladu pro školení.

Standardizují se stabilní procesy. Standardy jsou nastaveny v souladu s jejich nejlepším praktickým řešením, jsou pravidelně kontrolovány a

v případě potřeby se vyvíjí. Standardizace je úzce spojena s procesem zlepšování a je základem stability i flexibility. Standard netrvá věčně, a proto by měl být permanentně přehodnocován. Stejně tak změna, která není podepřena standardem, není udržitelná.



Obrázek 63 Vazba mezi standardem a zlepšováním

Proces nebo operace jsou považovány za standardizované, když jsou splněny následující předpoklady.

- Co je potřeba udělat, je nadefinováno a zdokumentováno.
- Všichni pracovníci, kteří vykonávají proces nebo operaci, jsou obeznámeni s definovaným a dokumentovaným standardem.
- Všichni pracovníci, kteří vykonávají proces nebo operaci, pracují v souladu s definovaným a dokumentovaným standardem.
- Standardní proces nebo operace odpovídají skutečnosti a představují nejlepší způsob realizace.

Postup zacházení se standardy.

1. Řídit se stávajícími standardy.
2. Pokud je standard iracionální, upozornit na to.
3. Zapojit se do zlepšování standardů.
4. Předefinovat a dokumentovat vylepšené standardy.

5. Zaškolit všechny pracovníky podle nově definovaného standardu.






6. Zavést nový standard.

Standard může popisovat stav, činnost, postup, přístup či situaci. Obvyklými standardy v prostředí kanceláří jsou:

- standardy pro formuláře (hlavička, struktura, schvalovací procedura, archivační procedura),
- standardy pro šanony (označení, ukládání),
- standardy práce a pracovních postupů (struktura, proces, trvání, kritické pro kvalitu),
- standardy pro porady (čas, postupy, pravidla),
- informační a komunikační standardy.

Formuláře jsou navrhovány vždy za smysluplným účelem, s ohledem na uživatele, zapisovatele i zpracovatele a sbírají pouze ty informace, které jsou potřeba. Jsou uloženy na jednom, všem přístupném místě, jsou pravidelně revidovány, a to včetně jejich přehledu.

Také **spisy a šanony** jsou opatřeny standardní vizualizací usnadňující orientaci a manipulaci s nimi. Nejednotný systém a absence pravidel při práci s formuláři, spisy a šanony poskytuje prostor pro plýtvání v podobě generování duplikátů, tisku kopií zabírajících prostor, hledání, frustraci a rozčilování.

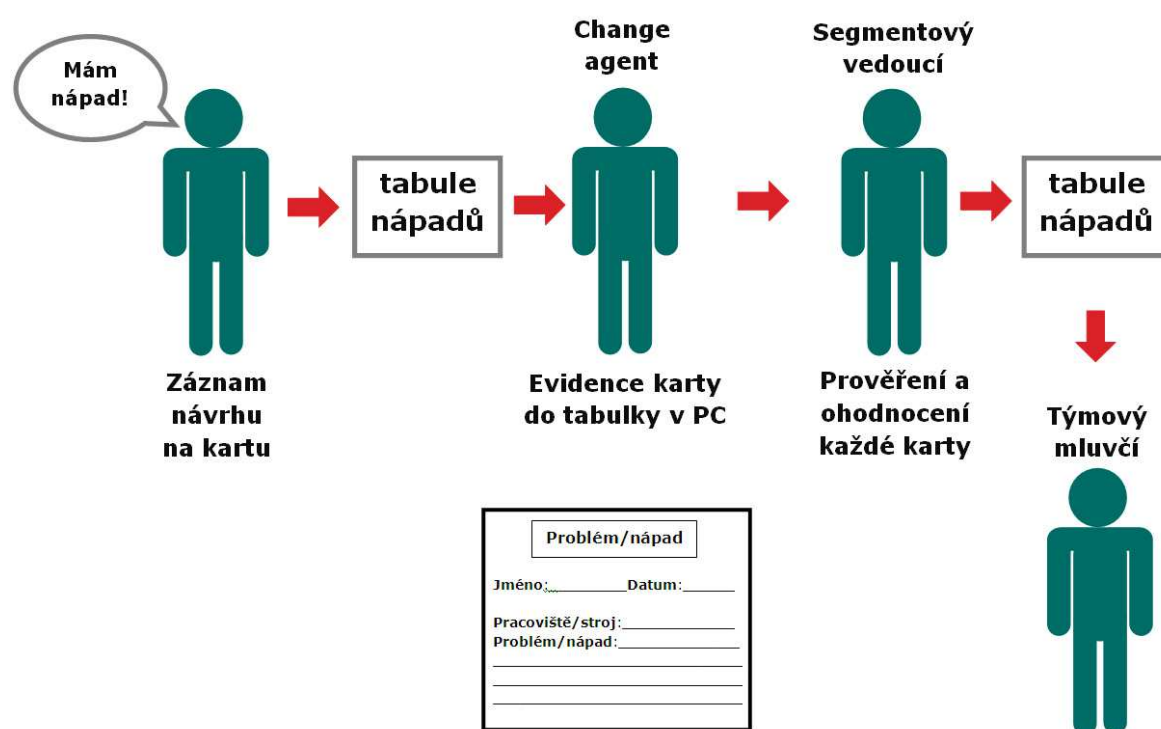
				
QM	QM	QM	QM	QM
1/...	1/...	1/...	1/...	1/...
Název	Název	Název	Název	Název
Obsah složky: -	Obsah složky: -	Obsah složky: -	Obsah složky: -	Obsah složky: -
2012	2012	2012	2012	2012

Obrázek 64 Standard pro označení a uspořádání šanonů

Standardy práce popisují pracovní místa, pracovní postupy, pracovní úkoly, procedury, organizační schémata atd. Také při jejich tvorbě je nutné myslet na jejich účel, cíl a zákazníky. Smyslem je podchytit, co, jak, kdy, kde a proč děláme, popsat ten nejlepší možný způsob provedení a stanovit ho standardem.

Popisy pracovních míst se vyznačují kvůli požadavku pracovně-právní legislativy a relevantních oborových norem vysokou komplexitou, přesto i ony musí být přehledné a srozumitelné, viz příklad v příloze. Standardní formulář je vytvořen zpravidla personalistou, jeho obsah však musí být naplněn ve spolupráci s pracovníkem, týmem nebo vedoucím.

Pracovní postupy a popisy pracovních úkolů by měly být zpracovány jednoznačně, srozumitelně a přitažlivě. Jeden obrázek vydá za tisíc slov.



Obrázek 65 Standard procedury zpracování karty nápadu

Smyslem **standardu porady** je zajistit její rychlý a efektivní průběh. Porady můžeme dělit mimo jiné na informativní, řešitelské a kontrolní. Každá z nich má jiný účel, proto se průběh i délka liší. Základními pod-

mínkami pro efektivní průběh porady je připravenost, dochvilnost, spolehlivost a respekt k ostatním.



Obrázek 66 Standard pro porady

Informační a komunikační standardy usilují o nastavení správných postupů při sdělování informací a vzájemné komunikaci. Tyto standardy spoluutváří firemní kulturu a mezilidské vztahy. Dobře nastavené procesy eliminují prostor pro vytváření konfliktů a demotivaci pracovníků.

Postup implementace komunikačního standardu může vypadat následovně:

- 1) analýza současného stavu,
- 2) definice společného postupu komunikace,
- 3) ověření definovaného postupu komunikace nácvikem,
- 4) definice a vizualizace standardu,
- 5) proškolení všech pracovníků na nový standard,
- 6) prověření aktuálnosti standardu s odstupem času.

Standard e-mailové komunikace může obsahovat následující body.

- Na dotazy odpovídejte okamžitě.

- Pokud nelze e-mail vyřešit okamžitě, informujte odesilatele o postupu a termínu řešení.
- Zpracované e-maily archivujte nebo smažte.
- Důležitá témata uchovávejte v samostatných složkách.
- E-mail před odesláním zkontrolujte (adresy, předmět, obsah, termíny).
- E-mail adresujte pouze na odpovědné osoby, ostatní uvádějte v kopii, pokud je to třeba.
- Budte slušní, struční, konstruktivní a orientovaní na cíl.
- V době nepřítomnosti zapněte funkci out off office a uveďte kontakt na zástupce.

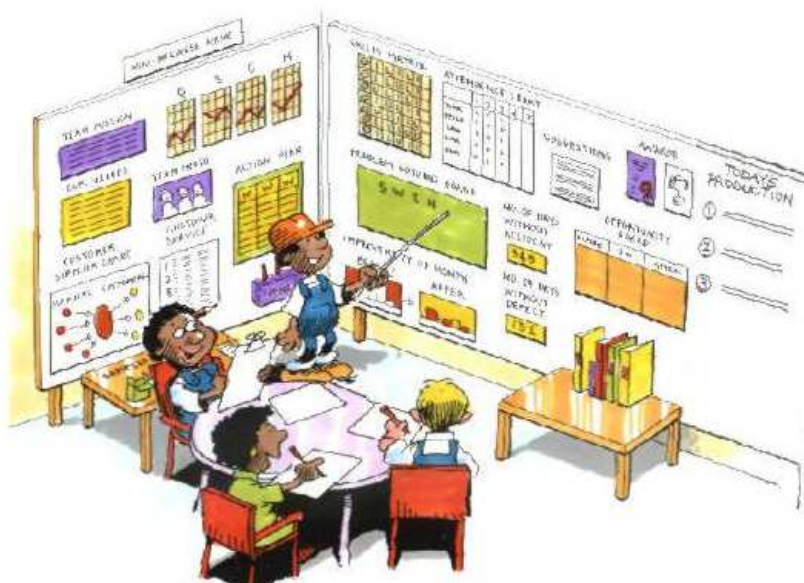
Výsledkem dodržování těchto pravidel budou prázdné e-mailové schránky na konci pracovního dne, eliminace chyb z důvodu zapomenutí, stanovené termíny pro komplikovanější úkoly.

Standardy služebních povinností:

- buďte dosažitelní od 9 do 15 hod, pauza na oběd je od 12 do 13 hod,
- odpovídejte na e-mail tentýž den,
- volejte zpět tentýž den,
- spojte se s někým maximálně jednou,
- na jednání i po telefonu se vždy připravujte.

Další možné standardy:

- pracovní diskuse zaberou maximálně hodinu,
- zprávy zaberou maximálně jednu stránku,
- rozhodování zabere maximálně jeden den,
- pozvánka v outlooku obsahuje agendu a ten, kdo zve, rozesílá stručný zápis ze schůzky.



Obrázek 67 Ilustrace standardizované týmové tabule

9.6 Vizuální řízení

Vizuální řízení (management) je o informacích, jejich vzájemném sdílení a efektivní komunikaci. Člověk přijímá přibližně 80% informací zrakem, teprve potom sluchem, vůní, dotekem a chutí. Proto je efektivní informace vizualizovat. V běžném životě vizuální management představují semaforey, dopravní značky, jízdní řády, označení sídel a ulic, legendy map. V pracovním životě využívá vizuální management obdobné prostředky: informační tabule, videa, fotografie, obrázky, symboly, barevnou identifikaci. Komplexní vizuální management podporuje předávání a sdílení informací bez zbytečných časových ztrát, je předpokladem pro efektivní týmovou práci a sebekontrolu. Vizuální management šetří operativní činnosti střednímu a nižšímu managementu, který pak má více času na koncepční otázky a řízení lidí.

Cíle vizuálního managementu lze shrnout do několika bodů:

- motivovat,
- řídit,
- porovnávat,
- učit,
- informovat.

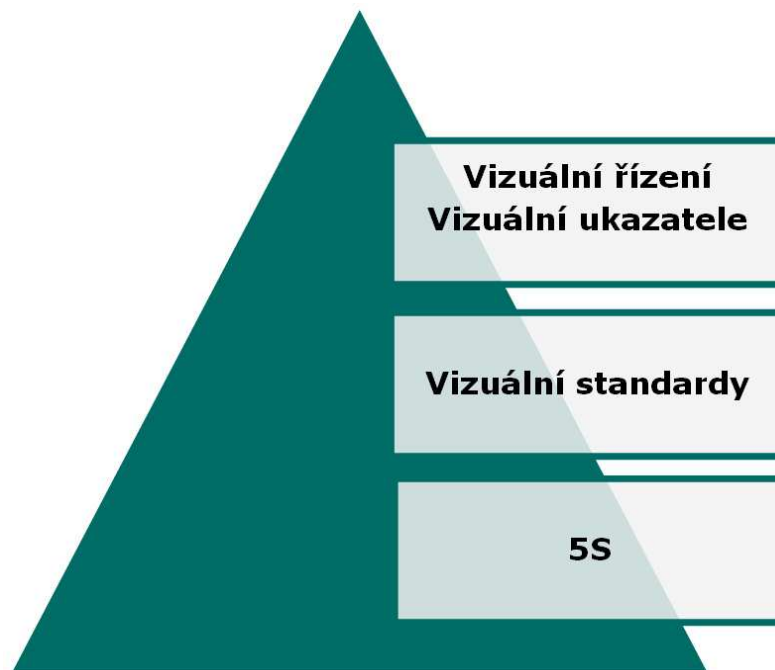
Výhody, které plynou ze správně fungujícího vizuálního managementu, jsou:

- zlepšení a podpora pružnosti pracovišť,
- rozšíření autonomie pracovišť,
- zlepšení jejich vztahu k prostředkům a k pracovnímu prostředí,
- podpora zavedení decentralizované organizace,
- rozvinutí jednoduchých vizuálních systémů,
- vizuální řízení procesu,
- kontrola procesů,
- větší procesní efektivnost,
- odstranění některých zprostředkovatelských funkcí dozorčího personálu a jejich přeorientování k funkcím organizace,
- rychlejší řešení problémů pracoviště,
- větší integrace uvnitř organizace,
- současné posílení vnitřní soudržnosti týmu a jeho vztah ke zbytku instituce,
- zlepšení dialogu mezi operačními středisky,
- větší zainteresovanost v celkové firemní politice,
- budování firemní kultury,
- zjednodušení a zlepšení komunikace mezi zaměstnanci.

Význam vizualizace pro týmovou práci:

- všichni znají své cíle, úlohy, kompetence a vize,
- každý může identifikovat abnormalitu v procesech na svém pracovišti,
- každý může identifikovat plánovaný a skutečný stav a může tak okamžitě reagovat,
- každý je správně informován – zamezení komunikačním šumům,
- podpora efektivní komunikace mezi týmy,
- podpora týmového ducha, zlepšování, kvality práce a komunikace týmu s jeho okolím.

Postup zavedení vizuálního managementu se pojí s konceptem vizuálního pracoviště.



Obrázek 68 Koncept vizuálního pracoviště

Myšlenka vizuálního pracoviště využívá 3 následující principy.

5S – Princip vytvoření přehledného a uspořádaného pracoviště nebo procesu. Z pracoviště odstraníme nepotřebné předměty a ostatním předmětům určíme přesnou "adresu". Hned v prvním kroku redukuje některé formy plýtvání – zbytečné pohyby, kroky, nadměrné zásoby. Při prvním kroku je důležité dodržet ergonomické zásady a zásady projektování pracoviště. Výsledkem prvního kroku je jasně uspořádané pracoviště. Podrobněji je 5S vysvětleno v kapitole 9.4 Metoda 5S.

Vizuální standardy – Princip stanovení jasných a přehledných pravidel, kterým každý rozumí a dodržuje je. Podrobněji jsou standardy vysvětleny v kapitole 9.5 Operativní standardy.

Vizuální řízení - Princip umožňuje libovolnému pracovníkovi rozpoznat standardní podmínky a důležité informace, stejně jako problémy, plýtvání a odchylky od standardů. Vizuální řízení je realizováno nejčastěji prostřednictvím týmové nástěnky obsahující informace nezbytně důležité pro efektivní fungování týmu, tj.: cíle a jejich plnění, identifikované odchylky, opatření řešící tyto odchylky, odpovědnosti za realizaci ná-

pravných opatření, status plnění nápravných opatření, výsledky 5S auditu a reakci na něj, nepřítomnosti a zástupy, eskalační plány v případě krizových situací, atd.

Příklad vizuálního řízení

Tým konzultantů pracoval souběžně na 28 projektech v různé fázi rozpracovanosti. Cílem vizuálního řízení bylo kromě sdílení informací také efektivní řízení lidských zdrojů. Plán aktivit byl nazván letovým plánem a aktivity rozděleny do několika časových pásem:

- 1) rolování – projekt před podpisem smlouvy,
- 2) let – projekt se realizuje,
- 3) problém – vyskytl problém řešený konzultantem,
- 4) SOS – ohrožený výsledek projektu,
- 5) přistávání – projekt před odevzdáním.



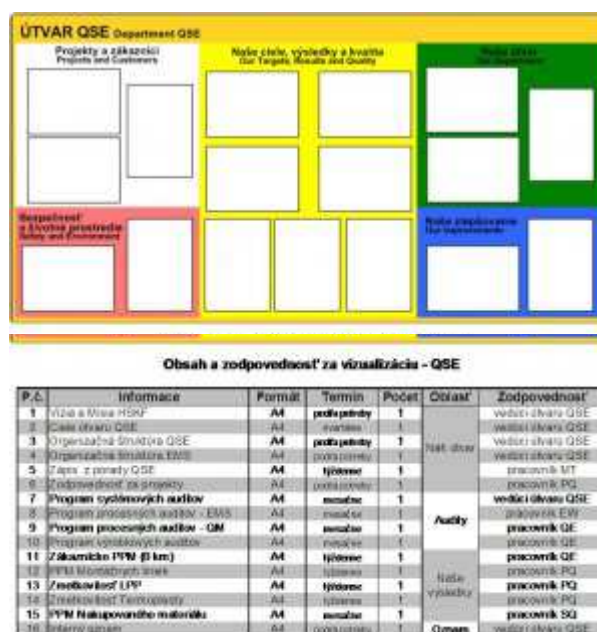
Obrázek 69 Ukázka vizuálního řízení

Pokud jsou standardy vizualizovány a jasné, reakce pracovníka bývá rychlá a tvořivá. Pokud lidé vidí, jak systém plní svou funkci, dodržování standardů se zvyšuje. Právě tyto podmínky vytvářejí výborné předpoklady pro postupnou autonomii pracoviště, protože všechny procesy jsou jasně vizualizovány, kvantifikovány a řízeny. V případě problému je možné jej identifikovat a upozornit na další eventuální problém.

Vizuální ukazatele jsou pro rozvoj pracoviště velmi důležité, protože popisují významné parametry, na jejichž základě dokážeme pracoviště

hodnotit a později efektivně řídit. Cílem je vytvořit systém aktivního monitorování pracoviště. Cílem vizualizace systému ukazatelů je:

- poskytovat vždy aktuální informace,
- vyžadovat od pracovníků aktivní přístup a činit je zodpovědnými za své výsledky,
- vytvářet představy o cílech a výsledcích, které sdílí každý a kterým každý rozumí,
- zobrazovat trendy,
- umožnit efektivní rozhodování.



Obrázek 70 Příklad vizualizace ukazatelů na oddělení kvality

Základem vizuálního managementu je pracoviště jasně uspořádané, jasně řízené, jasně organizované, s jasně popsány procesy. Tyto podmínky tvoří předpoklady pro postupnou redukci plýtvání, autonomnost pracoviště a jeho postupné zeštíhlení. Vizuální pracoviště využívá prostředky pro efektivní zobrazení informací, jejich sdílení a prvky pro vizuální řízení procesů. Vizuální prvky řízení umožňují pracovníkovi okamžitě odhalit abnormalitu procesu a přijmout nápravné opatření.

9.7 Ergonomie

Označení ergonomie vzniklo spojením dvou latinských slov: ergon (práce) a nomos (zákon). Ergonomie se začala formovat od konce druhé světové války, kdy navázala na inženýrskou psychologii, ale poznatky a

inspiraci čerpá z celé řady oborů, a to především z antropometrie, psychologie a sociologie práce, hygieny a bezpečnosti práce, průmyslového designu a dalších humanitních i technických disciplín.

Účelem ergonomie je:

- vytvořit technické a organizační podmínky pro efektivní lidskou práci,
- snižovat nepřiměřené pracovní zátěže a zvyšovat pracovní pohodu,
- přizpůsobit pracovní zařízení, postupy a prostředí schopnostem člověka tak, aby mohl plnit pracovní úkoly co nejúčinněji, bez újmy na svém zdraví.

Na začátku je ergonomické hodnocení pracoviště, někdy označované jako ergonomický audit. Cílem **ergonomického auditu** je hodnotit pracoviště především z pohledu organizace a uspořádání pracovního místa, zón dosahu, vynaložené síly při práci a vhodnosti používaných nástrojů. V případě, že se hodnoty zjištěné při auditu odchylují od definovaného intervalu, je třeba provést příslušná nápravná opatření. Při ergonomickém hodnocení pracoviště se posuzuje řada kritérií a parametrů, které v systému člověk – stroj – prostředí ovlivňují pracovní pohodu, resp. pracovní zátěž a současně určují stupeň bezpečnosti práce.

Kvalita systému člověk – stroj – prostředí, která určuje míru zajištění zdraví a psychofyzické pohody člověka, se označuje jako ergatičnost. K hodnocení ergatičnosti lze použít různé metody. Klasický ergonomický **check-list** zahrnuje řadu otázek, kterými se hodnotí např. prostorové řešení, fyzická zátěž, smyslová a psychická zátěž, pracovní poloha a pracovní postup. Využití check-listu je pomůckou pro hledání úzkých míst, ale neumožňuje diferencované hodnocení sledovaných kritérií a parametrů. O kvantifikované hodnocení se snaží např. metoda **HODERG** nebo produkt americké společnosti Maynard **ErgoMOST**.

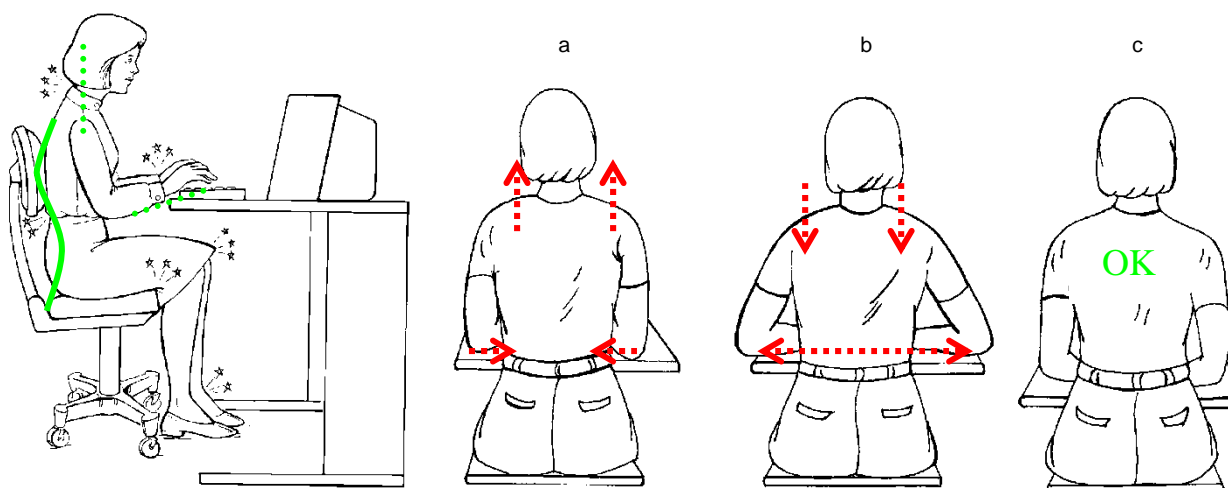
Při řešení ergonomických požadavků na pracovišti je třeba zaměřit se především na následující.

- Pracovní prostředí (osvětlení, klimatické podmínky, hluk).
- Pracovní a manipulační prostor (nároky na pracovní prostor, zóny dosahu).
- Tvorbu a rozmístění oznamovacích a ovládacích prvků (při práci na přístrojích).

- Vhodnou volbu pracovní polohy (práce vestoje, práce vsedě, práce v polosedě).
- Ergonomické řešení pracovních sedadel.
- Výšku pracovní roviny.
- Zorné podmínky při práci (osa pohledu, zorný úhel).
- Ekonomii pracovních pohybů.
- Rizikové ergonomické faktory.

Pozice těla je základ, ergonomie doporučuje:

- 1) udržovat S zakřivení páteře,
- 2) držet rovně krční páteř,
- 3) udržovat zápěstí v přirozené pozici,
- 4) uvolnit ramena a lokty.



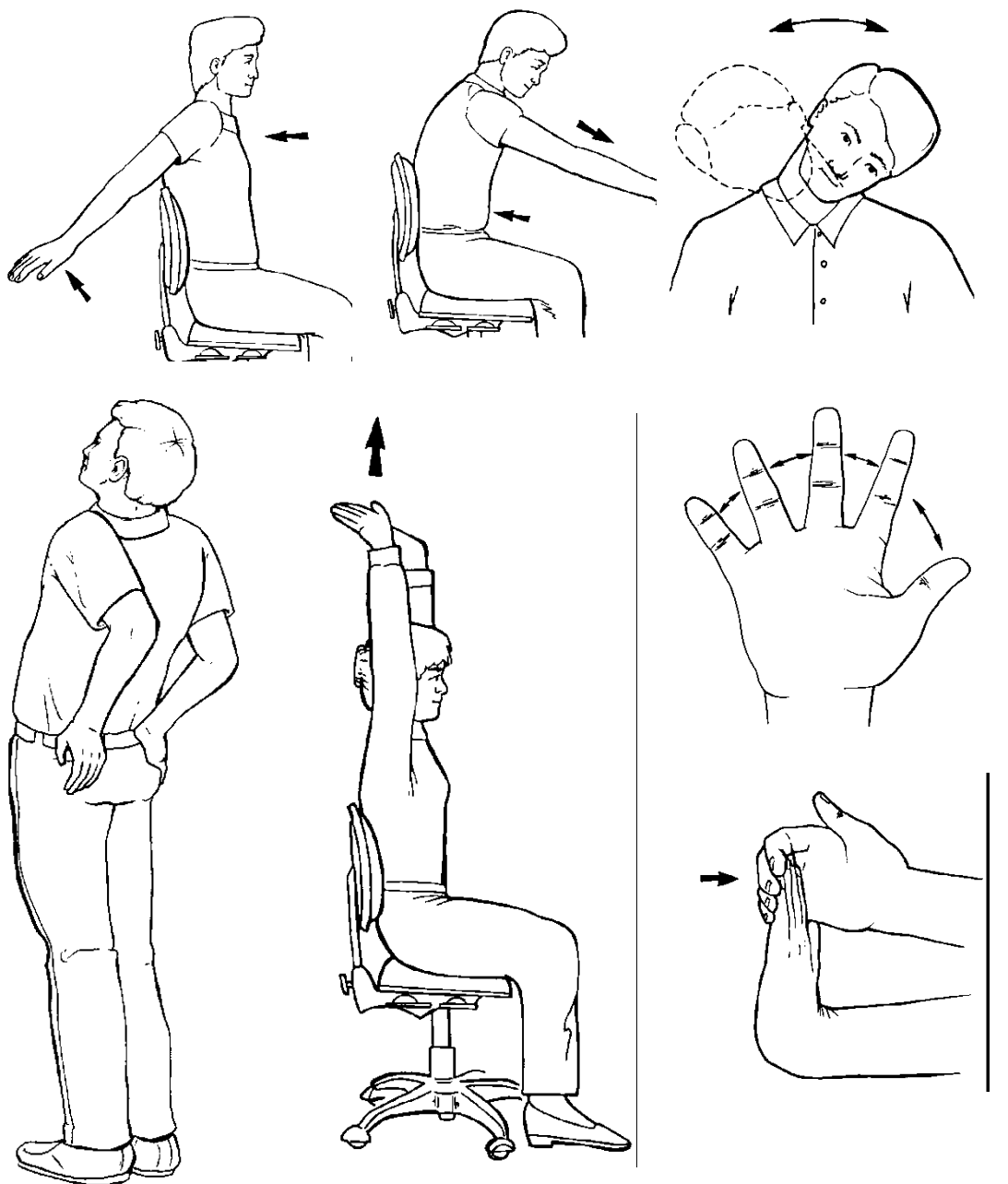
a) lokty příliš blízko těla, ramena příliš vysoko, b) lokty příliš daleko od těla, ramena příliš nízko, c) správná poloha loktů, ramena jsou uvolněná

Obrázek 71 Správné držení těla při sedu na židli

Správné sezení na židli není složité. Dodržujte tato doporučení:

- 1) dbejte na úplný kontakt sedací plochy s podložkou,
- 2) nastavte si výšku židle,
- 3) použijte podložku pod nohy,
- 4) měňte v průběhu dne pozici.

Protažení zad, krční páteře, ramen, rukou a nohou by se mělo stát denní rutinou.



Obrázek 72 Doporučené cviky pro protahování těla (interní materiály společnosti API)

U psychické zátěže je identifikace problému a jeho náprava obtížnější než v případě zátěže fyzické. Psychickou zátěž vnímá na základě svých osobnostních předpokladů a zkušeností každý pracovník jinak. Reakce na psychické podněty se odehrávají uvnitř nás a na první pohled nejsou viditelné. Proto platí pravidlo všeho s mírou a podle individuální potřeby.

Nejčastějšími zdroji psychické zátěže jsou:

- informace (nedostatek, nejasnost, nejednoznačnost, změny, příliš velké množství),
- monotónnost nebo naopak trvalá zátěž či požadavky na vysokou přesnost,
- nevhodné prostředí (světlo, hluk, teplota, vlhkost, pach),
- zodpovědnost,
- nároky na paměť,
- složité vyhodnocování,
- obtížné rozhodování,
- časový stres,
- trvalá zátěž,
- vědomí nedostatků,
- rizikovost práce.

Zdroje psychické zátěže je možné eliminovat např. vhodným designem práce: rozšiřováním kompetencí, obohacením práce o další činnosti, střídáním různých pracovních činností, ergonomickými opatřeními nebo tréninkem komunikace, stress managementu, rozhodování a volby priorit.

9.8 Štíhlý layout

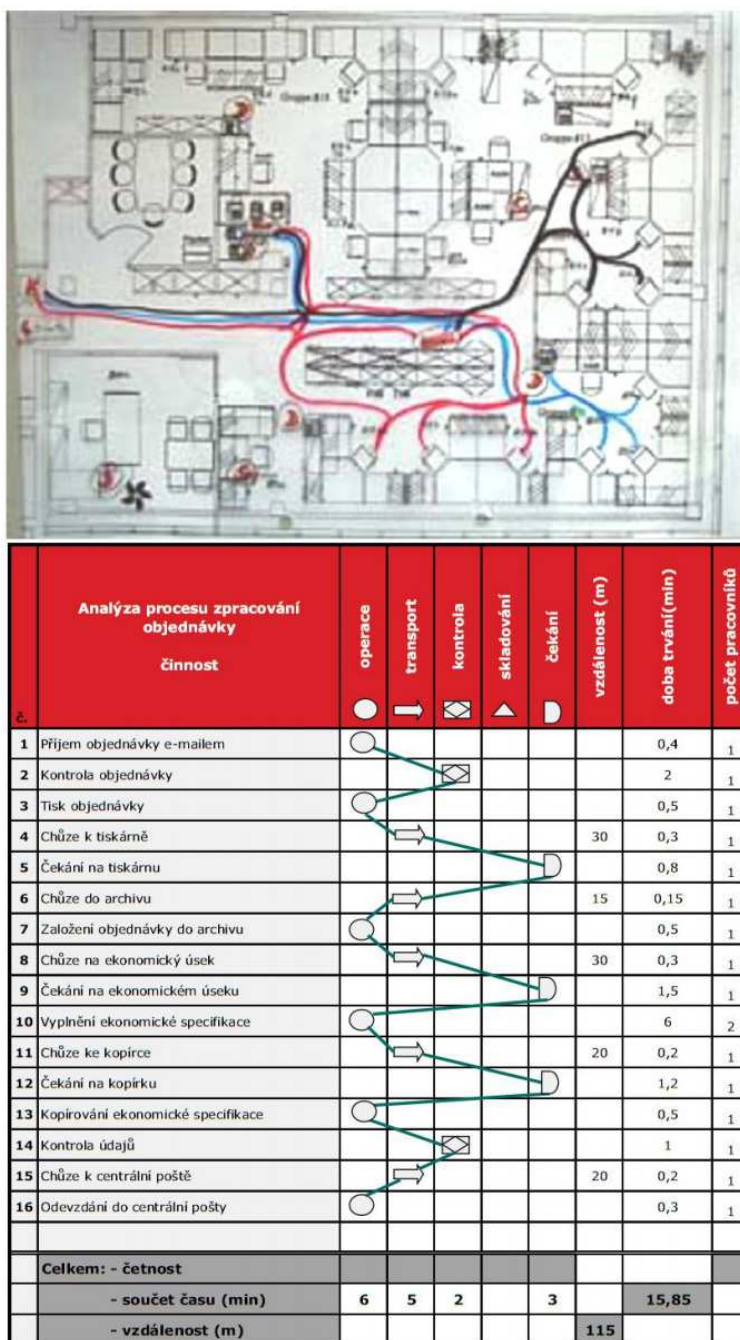
Vytváření dispozic pracovišť neboli layoutů vychází z tzv. procesní architektury. Cílem procesní architektury je dosáhnout dynamické spojitosti mezi prací a čtyřmi dimenzemi pracoviště, kterými jsou: prostor, organizace, technologie a finance. (Mašín, I., Košturiak, J., Debnár, P. 2007) Zvládnout pokrýt tyto vazby na pracovní činnost je možné pouze s využitím týmové práce a spolupráce s personalisty, procesními inženýry, IT specialisty, ekonomy a architekty. Výsledkem této spolupráce jsou dispoziční uspořádání vyznačující se:

- efektivností,

- flexibilitou,
- transparentností.

Realizace zásadních změn v layoutech administrativních prostor nejsou časté ani běžné. Pokud se však příležitost pro změnu naskytne, může řešitelský tým postupovat následujícím způsobem.

1. Ustavení projektového týmu (zástupci dotčených oddělení, personalista, ekonom, IT specialista, správce budov nebo jeho zástupce).
2. Pořízení výkresové dokumentace relevantních prostor.
3. Identifikace míst výkonu práce, jednání, neformálních schůzek ve výkresech.
4. Fotografie identifikovaných míst a způsobu výkonu práce.
5. Analýza cest pomocí špagetového diagramu nebo procesní analýzy.
6. Týmové workshopy s cílem návrhu a nákresu vlastního řešení layoutu.
7. Prezentace týmových návrhů řešitelskému týmu.
8. Workshop projektového týmu s cílem návrhu finálního layoutu.



Obrázek 73 Špagetový diagram a procesní analýza

Fenomémem současnosti jsou tzv. open space, otevřené velkokapacitní kanceláře. Postupně sbírané zkušenosti objevily daň za výhodu bezbariérové komunikace, kterou je vysoká psychická zátěž pracovníků pracujících v těchto typech kanceláři. Spolupracovníci ve stejné místnosti jsou neustále vtaženi do činností odehrávajících se v jejich nejbližším okolí, což jim umožňuje pohodlný přístup k aktuálním informacím a v případě

potřeby možnost bezprostředně reagovat. Je třeba si však přiznat, že je to na úkor jejich soustředění se na aktivity, které vykonávají oni sami. Open space je vhodný pro pracovní týmy pracující na společných úkolech. Vždy je však třeba nastavit pravidla hry chránící pracovníky před přílišnou psychickou zátěží a standardizovat je.

Standard chování v open space může obsahovat například:

- komunikujte s kolegou, pouze pokud Vám to dovolí, respektujte jeho čas,
- delší telefonické hovory se řeší v jednacích místnostech,
- soukromé telefony se řeší mimo open space.

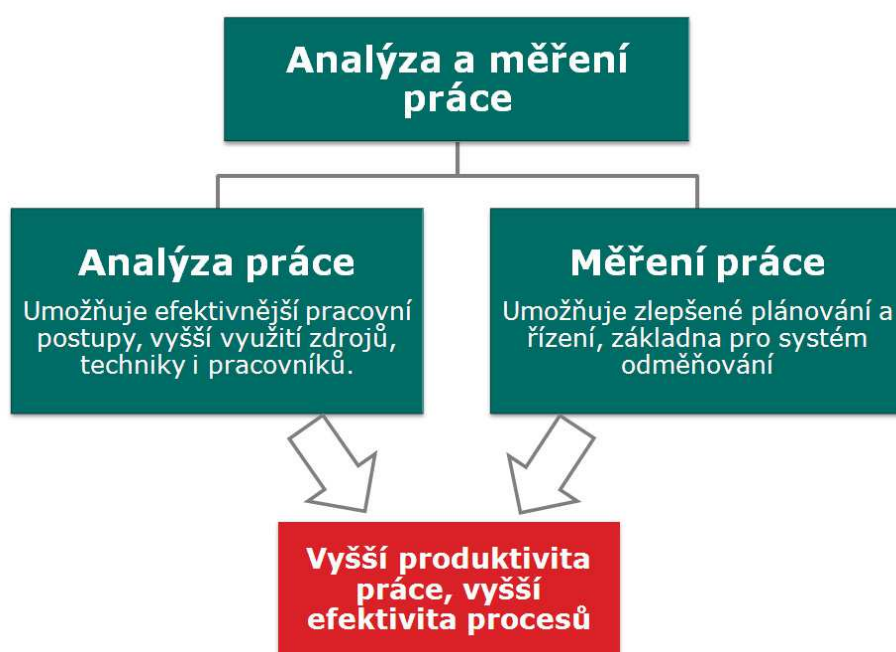
V případě vzájemné důvěry mezi pracovními týmy, projektovým týmem a přizvanými specialisty dojde zpravidla k naplnění požadavků na moderní pracoviště.

9.9 Analýza a měření práce v administrativě

Analýza a měření práce obecně patří mezi základní nástroje zlepšování procesů. Nejinak je tomu i u administrativních procesů, kde je analýza a měření práce naprosto nezbytným krokem na cestě ke štíhlé instituci. Dokládá to i známé tvrzení, že pokud nedokážeme procesy změřit, nedokážeme je ani efektivně řídit. Jedná se o poměrně jednoduchý a zároveň velmi účinný nástroj v boji proti plýtvání a neefektivnosti v procesech. Pod názvem analýza a měření práce je možné si představit aktivity vedoucí k definování optimálního pracovního postupu a určení spotřeby času pro jednotlivé činnosti. Jak již název napovídá, je možné aktivity související s analýzou a měřením práce rozdělit do dvou základních skupin. Nejprve je třeba se zabývat analýzou práce s cílem maximálně vykonávanou práci zjednodušit. Teprve ve druhé fázi je možno se věnovat samotnému měření, kde jde primárně o určení spotřeby času vykonávané administrativní činnosti.

Analýza a měření práce jsou dvě strany jedné mince a nemohou efektivně fungovat jedna bez druhé, což si řada institucí i samotných pracovníků zabývajících se zlepšováním procesů neuvědomuje, přitom především oblast analýzy práce je velmi často podceňována. Při měření práce je primární snaha co nejpřesněji určit spotřebu času jednotlivých činností. Výsledná norma je potom velmi často pouze jakýmsi popsáním současného stavu bez reálného dopadu na zvýšení produktivity práce. Měření administrativních činností bývá potom zatracováno s tím, že ne-

přináší kýžený efekt. Jeho síla je však právě v analýze pracovních postupů s cílem navrhnout co možná nejefektivnější způsob vykonávání dané činnosti a měření práce by mělo pouze sloužit jako číselné vyjádření nárůstu produktivity práce při použití nového postupu, popřípadě sloužit pro plánování personálu a stanovení objektivní spotřeby času a následného spravedlivého odměňování administrativních pracovníků.



Obrázek 74 Analýza a měření práce v administrativě

9.9.1 Analýza práce v administrativě

Analýzu administrativních činností je možné definovat jako studium pracovních postupů a metod s cílem identifikovat plýtvání a následně navrhnout opatření vedoucí ke zjednodušení a zefektivnění vykonávané administrativní činnosti. Výstupem je nový, optimální pracovní postup. Především u organizací, které jsou teprve na začátku cesty směrem ke štíhlé instituci, je tento krok vedoucí ke standardizaci práce naprosto nezbytný. Obecně je možno postup při analýze administrativních činností popsat následovně.

- Výběr práce, která má být analyzována.
- Zaznamenání všech vypovídajících faktů o této práci.
- Přezkoumání způsobu, jakým je práce vykonávána.
- Navržení praktičtějších, hospodárnějších a efektivnějších postupů.

- Zhodnocení těchto postupů a alternativ, výběr nejvhodnějších.
- Definování nového pracovního postupu.
- Zavedení nového pracovního postupu.
- Udržování tohoto postupu (zabránění návratu k původnímu) a další zlepšování.

Nástroje používané ve fázi analýzy administrativních činností je možno rozdělit do pomyslných dvou následujících skupin.

První skupina – metodicky nenáročné nástroje založené na detailním přímém pozorování pracovního úkonu a identifikaci plýtvání a neefektivity. Jedná se o analýzy založené na úvahách o eliminaci, sloučení či zjednodušení činností. Při vlastní realizaci pomáhá systematické kladení následujících otázek.

- Co má být danou činností dosaženo? Proč je tato činnost potřebná?
- Kde má být tato činnost vykonávána? Proč právě na tomto místě?
- Kdy má být činnost vykonána? Proč právě v tuto dobu?
- Kdo má činnost vykonávat? Proč právě tento pracovník?
- Jak má být činnost vykonána? Proč právě tímto způsobem?

Druhá skupina – analytické nástroje s přesně definovaným postupem použití a nezbytnou metodickou vybaveností vykonavatele analýzy. Nejčastěji se jedná o různé formy procesních diagramů a analýz. Komplexním a zároveň trochu specifickým nástrojem je metoda Activity Based Costing (ABC). Specifická je tato metoda především z důvodu, že umožňuje jak analýzu vykonávaných administrativních činností, tak částečně měření spotřeby času, a tedy nákladů. Tyto metody jsou podrobněji popsány v jiné kapitole.

9.9.2 Měření práce v administrativě

Měření práce u administrativních činností bylo a stále zůstává z hlediska řízení poměrně velkým problémem, protože plánování nákladů a dosažení dobrých hospodářských výsledků je velmi často založeno na přesnosti určení množství a typu zahrnuté lidské práce.

Měření práce je možno nazývat aplikací technik vytvořených pro určení času potřebného na vykonání specifického pracovního úkonu kvalifikovaným pracovníkem na definované úrovni výkonu. V souvislosti s touto definicí je třeba rovněž vymezit, co chápat pod označením kvalifikovaný pracovník a definovaná úroveň výkonu. Přesněji definovat požadavky na

kvalifikovaného pracovníka je vzhledem ke specifickým požadavkům každé pracovní pozice poměrně obtížné. Obecně je však možno říci, že kvalifikovaný pracovník je takový, který je řádně zaškolen a pracuje na dané pozici stabilně. Definovanou úroveň výkonu je potom možno chápat jako úroveň výkonu, při které se nekumuluje únava a je možno takto pracovat po dobu standardní 8 hodinové pracovní doby. Výstupem měření administrativních činností je norma spotřeby času, do které se promítá čas, který pracovník s průměrnou úrovní dovedností a úsilí vynaloží na splnění určitého pracovního úkolu. Klíčový význam z hlediska měření práce má přesnost a pracnost použitého postupu měření.

Z historického vývoje je známá celá řada postupů, které se ve více či méně aktualizované podobě stále používají. Rozlišujeme techniky založené na kvalifikovaných odhadech a použití historických údajů, kontinuálních časových studiích a systémech předem určených časů. Velmi často je rovněž používáno členění na přímé a nepřímé měření spotřeby času. Přímé měření je založeno na přímém pozorování pracovního úkonu a měření spotřeby času za pomoci stopek. V současnosti stále více používanou skupinu tvoří tzv. systémy předem určených časů, kde je norma určena nepřímým způsobem. Zjednodušeně je tedy možno říci, že pro určování spotřeby času jsou buď použity stopky – potom se jedná o formu přímého měření, nebo je vycházeno z předem definovaných časů, které dané aktivitě přísluší, a potom jde o tzv. nepřímé měření.



Obrázek 75 Techniky používané při měření práce v administrativě

Je zřejmé, že výše popsané techniky nejsou univerzálně použitelné a je třeba se vždy rozhodnout na základě konkrétní situace, kterou z metod použít. Obecně je však možno říci, že hrubé odhady a historická data je vhodné použít u jednorázových činností, které se v průběhu určité časové jednotky vůbec neopakují či se opakují zcela minimálně nebo se jed-

ná o činnosti velmi podobné s úkony a činnostmi, které již byly v minulosti měřeny. Rovněž může jít o činnosti s velmi dlouhou dobou trvání, jejichž měření by bylo velmi časově náročné či dokonce technicky neproveditelné. Kontinuální časové studie a systémy předem určených časů jsou používány převážně u opakovaných administrativních činností, kde rozlišovacím kritériem mezi jednou či druhou technikou je požadovaný detail výsledného měření (systémy předem určených časů pracují s výrazně větším detailem).

Při výběru vhodné techniky měření je rovněž nezbytné přihlédnout k výhodám a nevýhodám jednotlivých přístupů.

Výhody přímého měření:

- výrazně nižší požadavky na kvalifikaci pracovníka provádějícího měření,
- většinou nižší časová náročnost.

Nevýhody přímého měření:

- subjektivita pozorování (musíme subjektivně ohodnotit stupeň výkonu pracovníka),
- není citlivé na ergonomii práce ani na použité metody.

Výhody nepřímého měření:

- nepotřebujeme stopky,
- odpadá subjektivita při hodnocení výkonu pracovníka (výkon nehodnotíme),
- slouží jako nástroj dalšího zlepšování.

Nevýhody nepřímého měření:

- vysoké požadavky na kvalifikaci pracovníka provádějícího měření,
- v začátcích vyšší časová náročnost,
- není univerzálně použitelné pro všechny typy činností.

Metody přímého měření

Jak již bylo popsáno výše, jedná se o stanovení spotřeby času za pomoci stopek, potřebných formulářů, případně specializovaných zařízení či software. Tato zařízení v podstatě nahrazují stopky, papírové formuláře a následné přepisování těchto údajů do elektronické podoby. V České republice se zatím vzhledem k poměrně vysoké vstupní investici příliš

nepoužívají. V zahraničí jsou rozšířeny především u firem specializujících se na měření práce.

V zásadě je možno rozlišovat dva základní přístupy v oblasti přímého měření. V případě, že je pozornost zaměřena na sledování pracovníka, jde o snímek pracovního dne, pokud je cílem sledování a určení času určité administrativní operace, jedná se nejčastěji o tzv. chronometráž.

Chronometráž slouží ke stanovení délky trvání určitého pracovního děje a patří mezi nejpoužívanější způsoby stanovení spotřeby času nejen administrativních činností. Tato metoda je založena na principu rozdělení měřené administrativní operace do několika dílčích úseků (úkonů či měřících bodů). Spotřeba času jednotlivých úkonů je potom zaznamenávána do připraveného formuláře.

Při praktickém provádění chronometráže je třeba dodržet následující postup.

- Příprava potřebných pomůcek (stopky, formulář, kamera).
- Výběr činnosti pro měření, výběr pracovníka.
- Seznámení se s procesem.
- Vymezení sledovaných dějů.
- Pozorování sledu pracovních kroků, natočení videozáznamu.
- Záznam jednotlivých úkonů (měřících bodů) do formuláře.
- Stanovení počtu měření.
- Měření spotřeby času za pomoci stopek.
- Definování stupně výkonu pracovníka (koeficient 0,8 – 1,2 dle plynulosti, úsilí a jiných vlivů).
- Zpracování výsledků a vyhodnocení.

Mezi výhody chronometráže jako nástroje pro určení spotřeby času administrativních činností plynoucí především z rozdělení operací na jednotlivé úkony patří při jejím správném použití především následující.

- Vyloučení extrémních hodnot jednotlivých úkonů a zajištění poměrně vysoké spolehlivosti měření.
- Informace o spotřebě času jednotlivých úkonů (možnost přesouvání úkonů mezi jednotlivými pracovníky).
- Definování problematických úkonů.

Snímek pracovního dne je technika nepřetržitého pozorování veškeré spotřeby času vybraného administrativního pracovníka během směny. Cílem je získat komplexní přehled o spotřebě času, identifikovat plýtvá-

ní, určit poměr činností nepřidávajících hodnotu, popřípadě navrhnout novou formu organizace práce. Velmi často je používán všude tam, kde potřebujeme získat informaci o aktuálním stavu využití jednotlivých pracovníků pro možnost nastavení potřebného množství personálu nebo o aktuálním průběhu a rámcové spotřebě času jednotlivých pracovních činností. Výhodou je získání poměrně podrobných a komplexních informací, částečnou nevýhodou potom poměrně značná časová náročnost.

Snímek pracovního dne je založen na systematickém záznamu veškerých činností prováděných pracovníkem během pracovní doby do předem připraveného formuláře.

Dle charakteru měřených dějů a specifických potřeb měření je možno rozlišit tři základní druhy snímků.

- Snímek pracovního dne jednotlivce – nepřetržité sledování jednoho pracovníka.
- Hromadný snímek pracovního dne – sledování současně více pracovníků, kteří vykonávají podobnou činnost na stejném nebo velmi blízkém pracovním místě. Jde o tzv. momentkové pozorování, kdy pozorovatel sleduje jednotlivé pracovníky vždy v určitém předem daném momentu. Časový interval sledování jednotlivých pracovníků by neměl být delší než 30 sekund.
- Vlastní snímek pracovního dne – sledování a záznam provádí samotný pracovník. Pro zachování validity výsledků měření je však nezbytné, aby byly správně nastaveny kontrolní mechanismy tohoto měření. Vlastní snímek se tak často používá v kombinaci s klasickým snímkem pracovního dne, prováděným nezávislou osobou a jeho výsledky jsou rovněž podrobeny zpětné vazbě nadřízeného.

Ukázka formuláře pro realizaci snímku pracovního dne včetně způsobu použití je uvedena na následujícím obrázku.

Datum: 20. 8. 2011		POZOROVACÍ LIST PRO SNÍMEK PRACOVNÍHO DNE A SNÍMEK PRŮBĚHU PRÁCE		List č: 1	
Směna: ranní				Pozoroval: Malý	
Od do: 8:00 - 16:30				Pozorovaný: Veličková	
Útvar: Obchod					
Číslo: 042					
Pracovní pozice: asistentka ředitele					
Postupný čas	Výpočet času			Symbol	Popis
	od	do	čas		
0:00:00	0:00:00	0:00:01	0:00:01	KOM	E - mailová komunikace - vyřízení příchozí pošty
0:00:01	0:00:01	0:00:02	0:00:01	R	Rozhovor pracovní
0:00:02	0:00:02	0:00:03	0:00:01	DOK	Dokumentace - zápis počtu vyrobených kusů
0:00:03	0:00:03	0:00:04	0:00:01	Č	Čekání na uvolnění kopírky
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>postupný čas odečítaný ze stopky vždy při změně činnosti operátora</div> <div>čas zahájení a ukončení činnosti (dva pod sebou uvedené postupné časy)</div> <div>vypočítaná doba trvání činnosti (do - od)</div> <div>symbol pro popis dané činnosti</div> <div>vysvětlení daného symbolu či poznámka k vykonávané činnosti</div> </div>					

Obrázek 76 Formulář pro snímek pracovního dne jednotlivce

Metody nepřímého měření

Cílem nepřímého měření nebo také systémů předem určených časů je rozbor jednotlivých úkonů na základní pohyby, kterým je následně dle náročnosti přiřazen index odpovídající určité spotřebě času. Systémů předem určených časů se běžně používá celá řada, pro normování administrativních činností je však zcela nejvhodnější použít metodu MOST (Maynard Operation Sequence Technique), kde specializace pro určení spotřeby času administrativních činností nese název Admin MOST. Hlavní myšlenkou již při tvorbě tohoto systému bylo výrazně zvýšit produktivitu vykonávané analýzy při zachování vysoké přesnosti.

Admin MOST je založen na principu, že nejprve je třeba rozhodnout o typu úkonu, který pracovník administrativy vykonává, následně tuto aktivitu popsat a poté přiřadit z předdefinované tabulky index charakterizující spotřebu času. U Admin MOST jsou rozlišovány 4 základní typy úkonů (pohybů), kdy každý z nich má svou specifickou sekvenci pohybů charakterizovanou následujícími vzorci:

- obecné přemístění: A B G A B P A,
- řízené přemístění: A B G M X I A,
- použití nástroje: A B G A B P * A B P A (* = F, L, C, S, M, R, T),
- použití vybavení: A B G A B P * A B P A (* = W, K, H).

Výsledná spotřeba času pro danou administrativní činnost je potom vypočítána jako součet patřičných indexů přepočítaných na časovou jednotku (sekundy, minuty). Veškeré systémy předem určených časů nepracují totiž v klasických časových jednotkách, ale v jednotkách TMU (Time Measurement Unit), kdy 1 TMU = 0,036 sekundy.

Následují jednoduché příklady pro hrubou představu toho, jak použití metody vypadá v praxi:

- činnost: asistentka jde pět kroků k malému stolku, odkud si vezme telefon a vrací se pět kroků, aby telefon umístila do středu stolu v konferenčním sále
 - MOST analýza: $A_{10} B_0 G_1 A_{10} B_0 P_1 A_0$
 - spotřeba času: $22 \times 10 = 220 \text{ TMU} \Rightarrow 220 \times 0,036 = 7,92 \text{ s}$
- činnost: administrativní pracovník před zpracováním objednávky porovná (zkontroluje) desetimístné číslo objednávky, které je uvedeno v horním pravém rohu a odloží objednávku zpět na stůl
 - MOST analýza: $A_1 B_0 G_1 A_1 B_0 P_0 T_{16} A_1 B_6 P_1 A_0$
 - spotřeba času: $21 \times 10 = 210 \text{ TMU} \Rightarrow 210 \times 0,036 = 7,56 \text{ s}$
- činnost: administrativní pracovnice před zahájením tisku uchopí papír a vloží jej do podavače ruční tiskárny (nutno nastavit ručně okraje)
 - MOST analýza: $A_1 B_0 G_1 A_1 B_0 P_1 W_{24} A_0 B_0 P_0 A_0$
 - spotřeba času: $28 \times 10 = 280 \text{ TMU} \Rightarrow 280 \times 0,036 = 10,08 \text{ s}$

V praxi je samozřejmě možné se setkat i s dalšími metodami jak z oblasti přímého, tak nepřímého měření administrativních činností, principiálně však vycházejí z výše popsaných technik a jedná se nejčastěji o kombinaci některých z nich.

10 OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ – NÁSTROJ UDRŽOVÁNÍ A ZLEPŠOVÁNÍ

Operativní řízení je klíčovým nástrojem pro zajištění plnění každodenních úkolů instituce tak, aby byly dosaženy naplánované krátkodobé cíle při efektivním využitím dostupných zdrojů. Efektivita operativního řízení je závislá na velmi intenzivním toku dílčích informací napříč organizací s možností okamžitých zásahů do řízení procesů nebo pracoviště. V prostředí štihlé instituce se efektivního operativního řízení dosahuje pomocí jasně definované odpovědnosti za udržování a zlepšování operativních standardů.

K zajištění plnění tohoto úkolu jsou pro vedoucí pracovníky vytvořeny systematické postupy, které podporují udržení změny dosažené procesem kontinuálního zlepšování:

- role a odpovědnost vedoucích pracovníků,
- standardizace práce vedoucích pracovníků,
- vizuální řízení,
- aktivní přijetí odpovědnosti,
- zajištění disciplíny,
- interní vrstvené audity,

10.1 Role a zodpovědnosti vedoucích na pracovišti

Vedoucí pracovník je kdokoliv, kdo vede tým pracovníků, jakkoliv je tento tým velký. Od vedoucího pracovníka se očekává, že tento tým povede efektivně tak, aby splnil všechny cíle zadané vrcholovým vedením, jenž jsou přetaveny přes strukturu instituce až na danou úroveň odpovědnosti. V realitě ale vedoucí pracovníci mnohdy nevědí, v čem přesně jejich role na pracovištích spočívá. Většinou se podílí na činnostech jako kontrola docházky pracovníků, na činnostech, které neodpovídají jejich kompetenci a odpovědnosti atd. Tato situace je důsledkem nedostatečně vydefinovaného systému řízení napříč organizací, chybějících detailních popisů rolí vedoucích pracovníků a jejich odpovědnosti.

Jedním ze základních úkolů vedoucího pracovníka je řídit vstupy do procesu tak, aby bylo dosaženo požadovaných výstupů. Hlavní vstupy jsou: lidské zdroje, materiál, zařízení a metody (pracovní postupy). Výstupy jsou to, co zajímá zákazníka – kvalitní a včasné zajištění služby. K výstupům lze přidat i interní výstupy, jako jsou zajištění bezpečnosti na pracovištích, dopad procesů na životní prostředí, nízké provozní náklady a disciplína na pracovišti.

Dalšími úkoly vedoucích pracovníků je přijímat a školit zaměstnance, stanovovat standardy pro jejich práci a plnění pracovních úkolů. Vedoucí pracovník zajišťuje podmínky na pracovišti a cokoliv se na pracovišti děje, je odrazem kvality jeho práce. Pro efektivní řízení pracoviště je nutné znát podmínky na pracovišti z první ruky. Proto je základním nástrojem přítomnost na pracovišti. V terminologii štíhlé instituce se často setkáváme s japonským výrazem Gemba, které označuje místo, kde vzniká hodnota. V širším slova smyslu se odkazuje Gemba na jakékoliv místo v organizaci, kde se vykonává práce. Pro každé oddělení to může být jiné Gemba – účetní oddělení, prodejní oddělení, studijní oddělení, laboratoř atd. Vedoucí pracovníci by měli pravidelně navštěvovat pracoviště – Gemba – a pozorovat, co se tam děje. Zejména v případě jakýchkoliv abnormalit či problémů by měl vedoucí pracovník navštívit inkriminované pracoviště a zkontrolovat vše, co mohlo problém způsobit. Pozorným pohledem, zdravým rozumem a opakováním otázky: Proč?, by vedoucí měl být schopen určit kořenovou příčinu problému, aniž by musel používat sofistikované nástroje. Stačí jen na místě prověřit proces a zjistit, jak abnormalita vznikla a jaká nápravná opatření je třeba ihned zavést.

Bez vazby na gemba nelze efektivně najít skutečnou kořenovou příčinu problému. Opomíjením přímého prozkoumání pracoviště obvykle dochází k určení nepodložené příčiny a poukázání na nepravého viníka. Toto je jeden z hlavních rozdílů mezi štíhlým a tradičním přístupem k řešení problému, kdy je většina rozhodnutí prováděna v zasedací místnosti, daleko od reálného místa, kde proces s přidanou hodnotou vzniká.

V tomto kontextu lze zmínit krédo, jenž prosazoval Taiichi Ohno, otec systému řízení Toyota (TPS): *„Běžte na Gemba každý den. A kdykoliv tam jdete, nechodte tam zbytečně. Měli byste se vrátit alespoň s jedním nápadem na zlepšení.“* (Imai, M. 2005)

10.2 Standardizovaná práce vedoucích pracovníků

Jen málo organizací implementujících principy štíhlé instituce si uvědomilo, že kultura není něco, na co se lze zaměřit při změně z tradičního systému řízení. Kultura je tvořena individuálními zkušenostmi v organizaci, tj. ke změně kultury je tedy třeba změnit zkušenosti, které lidé mají.

Nejvýznamnější zkušeností, kterou jednotlivec v organizaci prožívá, je prostředí vytvořené chováním vedoucích pracovníků, a to zejména systémem organizace a řízením práce. Ve štíhlé instituci jsou jasně defino-

vaná očekávání vedoucích pracovníků, jejich role a odpovědnosti v organizaci a zejména zapojení do systému řízení a standardní práce.

Standardizovaná práce vedoucích pracovníků (SPVP) je proces, jenž řídí organizaci s implementovanou filozofií štíhlého myšlení.

SPVP lze definovat jako systematický a vrstvený přístup k podpoře standardní práce vykonávané všemi pracovníky. Je to proces, který přiřazuje řízení aktivit na pracovištích nejvyšší prioritu a zaměřuje se na procesy a výsledky. SPVP na denní bázi definuje role a odpovědnosti vedení řídit aktivity s přidanou hodnotou, identifikovat a odstraňovat překážky, zlepšovat a kontrolovat procesy.

Typické charakteristiky v oblasti štíhlého prostředí využívající SPVP jsou následující.

- Vedoucí pracovníci všech úrovní organizace mají standardizované a plánované akce na podporu efektivního řízení procesů.
- Jsou jasně definované oblasti odpovědnosti, akce a přímé vazby na interního i externího zákazníka.
- Pro sledování klíčových ukazatelů výkonnosti jsou upřednostňovány nástroje efektivního vizuálního řízení, které poskytuje informace o stavu procesů v reálném čase.
- Plnění SPVP umožňuje efektivní koordinaci aktivit na pracovištích a snahu o efektivní řešení problémů.
- Tok informací a monitorování úkolů probíhá pravidelně a ve strukturované formě.
- Klíčové priority, související akce, stejně jako abnormality v procesu jsou jasně formulovány a aktuální stav je okamžitě viditelný.
- Odpovědnosti za denní akce jsou přiřazeny a sledovány jako standardizovaný proces.
- Kaizen a neustálé zlepšování jsou středem pozornosti vedení.
- Zapojení všech pracovníků je standardní součástí procesu komunikace a řešení problémů.

Proces a metodika standardizované práce vedoucích pracovníků

Prvním krokem procesu tvorby SPVP je ujistit se, že organizační struktura a role v rámci organizace jsou jednoznačně definovány a sladěny s vizemi a strategiemi instituce.

SPVP na pracovištích:

- zajišťuje dodržování základních pravidel a procesů v organizaci,

- řídí zdroje pro efektivní podporu aktivity přidávající hodnotu,
- identifikuje a eliminuje vzniklé plýtvání.

Klíčové procesy, které se k zajištění těchto úkolů používají, jsou:

- řízení výkonnosti,
- standardní práce,
- rozvoj strategie podniku (včetně řízení denních aktivit),
- rychlé řešení problémů,
- aktivní přijetí odpovědnosti,
- podpora řídicích porad v oblastech zodpovědnosti,
- praktikování 5S,
- Kaizen a neustálé zlepšování,
- zapojení a rozvoj lidí.

Na základě těchto procesů jsou vydefinovány dílčí aktivity vedoucího pracovníka s danou frekvencí (denní, týdenní, měsíční), potřebnou dobou jejich provedení a specifikovanými očekávanými výstupy. Tyto informace jsou strukturovaně zaznamenány na dokumentu SPVP a poskytují nástroj, s jehož pomocí vedoucí pracovník ví, jak efektivně řídit organizaci v duchu filozofie štíhlé instituce.

Standardní práce vedoucího pracovníka										
Vedoucí pracovník útvaru ICT										
frekvence	začátek	místo	trvání	akce	obsah a výstup	Pon	Úte	Stř	Čtv	Pát
Denně	9:00	Kancelář ICT útvaru	30 min	Řídící porada ICT útvaru	Přehled stavu plnění denních úkolů a nápravných opatření za předchozí den. Vydefinovat priority dne a opatření k dosažení splnění denních úkolů.					
	13:00	dle plánu auditu	60 min	Gemba / interní audit	Provádění vrstvených auditů dle plánu (kontrola stavu a zabezpečení technického vybavení; kontrola dodržování standardních procesů a provozních řádů, atd.) Identifikace abnormalit a definování nápravných opatření					
Týdně	14:00 Úterý	Kancelář ICT útvaru	60 min	Týdenní porada ICT	Přehled plnění: * strategických cílů rozvoje a využití prostředků ICT * stavu využívání ICT služeb * plnění požadavků na ICT služby Kontrola plnění otevřených nápravných opatření a identifikace nápravných opatření pro zlepšení plnění klíčových ukazatelů.					
	16:00 Středa	Vedení instituce	60 min	Týdenní porada Vedení instituce	Přehled o klíčových událostech a prioritách organizace Týdenní přehled o činnosti útvaru a čerpání rozpočtu; vyhodnocení plnění klíčových ukazatelů Eskalace překážek při plnění cílů					
	10:00 Čtvrtek	Kancelář ICT útvaru	60 min	Rozvoj pracovníků týmů	Setkání s pracovníkem týmů - zpětná vazba na plnění osobních cílů, spokojenosti, definování krátkodobého rozvoje kvalifikace					
	13:00 Pátek	dle plánu auditu	60 min	5S audit	Provádění 5S auditu na oblastech přímé odpovědnosti a identifikace nápravných opatření.					

Obrázek 77 Příklad formuláře Standardizovaná práce vedoucích pracovníků (SPVP)

10.3 Vizuální řízení

Vizuální řízení je důležitým nástrojem pro podporu efektivní práce vedoucích pracovníků při operativním řízení. Cílem je zajistit všechny potřebné informace, umožnit rychlé a jednoznačné rozpoznání, „co se děje“, a zvýraznit aktuální výsledek oproti plánu přímo na gemba. Tento přístup eliminuje čas zjišťování informací (hledání v počítači...) na dotazování pracovníků. Takto získaný čas pak může být na efektivní řešení identifikovaných abnormalit, zajištění rychlé odezvy a případné zajištění soustředění zdrojů na procesy, které nepřinášejí očekávané výsledky. Vizuální řízení můžeme považovat za signál k akci vedoucího pracovníka, kdykoliv inicializuje neplnění plánu nebo abnormální stav. Podrobnější informace o vizuálním řízení jako nástroji zlepšování jsou uvedeny v kapitole 9 Vybrané nástroje zlepšování.

10.4 Aktivní přijetí odpovědnosti

Dalším krokem SPVP je aktivní přijetí odpovědnosti za to, že nápravné akce jsou generovány, přiděleny k řešení a provedeny včas. Nápravné akce se zaměřují na vytvoření opatření na ochranu zákazníka a zlepšování procesů. Odpovědnost by měla být stanovena ve standardní práci pro vedoucí a posílena vizuálním řízením. Přístup, jak efektivně udržovat odpovědnost, je prostřednictvím navazující řady denních řídicích porad:

- vedoucí oblastí a jejich pracovníci,
- vedoucí útvarů a jeho vedoucí oblastí,
- vedoucí instituce a jeho vedoucí útvarů,
- atd.

Tyto krátké porady mají být rychlá jednání "na stojáka" v místě řízeného procesu. Cílem je rychlá identifikace nestandardní situace v procesu a definování akce k jejich odstranění. Zahrnují interpretaci pozorování provedené na vizuální zobrazení, stanovení odpovědnosti a termínu pro řešení problému v návaznosti na zajištění, že přiřazené úkoly jsou plněny.

Výstupy z těchto porad by měly být velmi jasně zobrazeny prostřednictvím vizuálního řízení. Každý by měl mít možnost vidět, kdo má odpovědnost jednat, je-li akce na dobré cestě nebo nesplňuje-li plán. Tento vizuální výstup se stává vstupem pro příští poradou, což zajistí, že řešení dříve zjištěných problémů jsou monitorována až do jejich vyřešení.

10.5 Disciplína

Disciplína je zásadním faktorem pro udržení standardů a neustálé zlepšování. Právě důraz na využívání standardizace procesu a standardní práce vedoucích pracovníků s podporou prvků vizuálního řízení odlišuje pracovní náplň vedoucího pracovníka ve štíhlé instituci od práce v tradiční organizaci. Chceme-li změnit způsob, jak vedoucí pracovník dělá svou práci, je potřeba zakotvit nové prvky chování do každodenní práce, podpořit je pevnou disciplínou, s níž sledujeme a řídíme celou organizaci. Bez zajištění sebedisciplíny vedoucích pracovníků je zavedení dalších prvků systému řízení štíhlé instituce neefektivní a vede k neúspěchu transformace organizace. Pozitivní přístup a důvěra k novému chování a utlumení starých návyků vyžaduje od vedení odvahu a neúnavnou snahu o vybudování excelentních procesů bez plýtvání.

Čtyři základní systémové prvky pro zajištění dodržování disciplíny:

- standardní práce pro vedoucí definuje, co je třeba udělat,

- efektivní systém interních auditů, které zajišťují získání informace o dodržování pravidel a standardů v oblastech přímé odpovědnosti,
- nástroje vizuálního řízení jasně zviditelňují odchylky aktuálního stavu od standardu nebo plánu,
- na řídicích poradách všech úrovní organizace jsou přijímány odpovědnosti za nápravná opatření, jejichž plnění je sledováno a podporováno vedoucími pracovníky.

Dodržování SPVP je pro vedoucí pracovníky klíčovou prioritou. Pokud jej nedodrží, je nutné provést analýzu, proč se tak stalo, diskutovat to se svým nadřízeným a společně nalézt cestu, jak proces vylepšit.

10.6 Interní vrstvené audity

Představa, že štíhlý proces znamená proces bez kontroly, je mýtem konceptu štíhlého myšlení. Ve skutečnosti je kontrola součástí každého procesního kroku a každý člověk kontroluje správnost provedení své práce. To ale není dostatečnou zárukou 100% kvality. Efektivní systém auditů je bezesporu jedním z klíčových nástrojů pro zajištění dodržování a trvalého zlepšování standardů ve všech oblastech štíhlé instituce. Jejich důležitost roste společně s velikostí organizace, kde formální definování a dodržování procesů, rolí a odpovědností je kritickým předpokladem pro zajištění plánovaných výsledků – kvalitativních i finančních.

Provádění auditů má preventivní charakter. Cílem je strukturované zjišťování faktů o stavu zdokumentovaného systému – standardních postupů a jeho soulad s reálnými procesy. V žádném případě by neměl být nikým v organizaci vnímán jako hledání chyb či viníků.

Jak již bylo nastíněno, provádění auditů je náročné na organizaci a čas všech účastníků – interních auditorů, vedoucích pracovníků i pracovníků přímo zapojených do procesu a na pracovištích. Tento investovaný čas nabízí mnoho cenných přínosů pro všechny zúčastněné.

Vedoucí pracovníci, kteří jsou odpovědní za audit:

- získávají nezávislý zdroj informací týkajících se všech procesů v organizaci,
- mají podklady pro vyvrácení iluzí o tom, jak procesy fungují, a poskytují fakta, o které se dá opřít,
- hodnotí úroveň standardizace procesů – identifikují místa rozpojení mezi procesy, které jsou zdrojem neefektivity nebo nefunkčnosti – skryté plýtvání,

- poskytnou fakta, jak je formalizovaný, tj. standardizovaný postup uveden do života,
- zjišťují, zda je standardizovaný způsob provádění účinný a efektivní pro splnění cíle,
- poskytují specifické podklady k nalezeným neshodám, které jsou podloženy důkazy,
- mají zdroj podnětů pro zlepšování procesů a zajištění zvýšení jejich efektivity,
- získávají potřebný čas na odstranění nalezených neshod dříve, než dojde k selhání systému,
- získávají názor a zkušenosti nezávislé osoby, která má jiný pohled na věc, jiné profesní i osobní zkušenosti, které umožní poukázat na nedostatky, které si neuvědomuje díky tzv. profesní slepotě,
- mají možnost podání pozitivní zpětné vazby pracovníkům na pracovišti za dobře vykonanou práci a dodržování standardů.

Vlastníci auditovaného procesu získávají příležitost:

- naučit se rozpoznávat nedostatky procesu,
- položit dotazy na zaběhnuté – neefektivní situace, proti kterým se nerealizuje žádné opatření,
- lépe pochopit nejasné souvislosti v dokumentaci,
- spolupracovat při návrhu řešení pro nalezené potenciály na zlepšení procesu či dokumentace,
- rozvíjet se a lépe využívat vlastní schopnosti pro zlepšení výkonu.

Klasický systém interních auditů z tradičních organizací je v systému štihlé instituce obohacený o propojení a zapojení všech úrovní řízení instituce do preventivního odhalování abnormalit v procesech a organizacích pomocí tzv. systému interních vrstvených auditů.

Vrstvený audit je systém interních auditů, který se provádí na různých úrovních (vrstvách) řízení organizace pro zajištění splnění požadavků na systém řízení štihlé instituce.

Cílem provádění vrstvených auditů je:

- ověření souladu formalizovaných standardních postupů se skutečným prováděním činností, aby bylo zajištěno, že systém řízení instituce skutečně funguje optimálně,
- zapojení všech úrovní řízení do udržování efektivního systému řízení instituce,

- odstranění překážek k nápravě případných problémů, které jsou označeny auditem,
- standardizace a zlepšování pracovních postupů.

Obecně platí, že tento proces je navržen tak, aby na různých úrovních vedení organizace pravidelně docházelo k plnění klíčových procesů systému řízení – k ověřování naplňování cílů, dodržování standardních postupů a neustálé identifikaci a eliminaci plýtvání v reálném čase. Vrstvené audity se dále využívají k ověření shody reálného stavu s jinými specifickými požadavky (např. od zákazníka) a regulačními požadavky (zohlednění legislativních požadavků).

Odpovědnost při vrstveném auditu je rozdělena následujícím způsobem.

- Vedoucí pracovník musí prověřit stav pracovišť a probíhajících procesů na základě k tomu určených kontrolních listů, za které nese přímou odpovědnost, minimálně jednou za den. Provede záznam o odhalených abnormalitách a vydefinovaných nápravních opatřeních.
- Střední management náhodně vybere a audituje jednu kancelář, pracoviště, laboratoř nebo učebnu minimálně jednou za týden. Střední management také zajistí, aby kontrolní listy interního auditu byly vyplněny vedoucími pracovníky, a dohlédne na to, že otevřené akce budou včas uzavřeny.
- Člen vrcholového vedení instituce jednou za měsíc náhodně vybere a prověří vybrané pracoviště, kancelář nebo jiné místo či proces. Ověří plnění plánu interních auditů na základě provedených záznamů o interních auditech a dohlédne na to, že otevřené akce budou včas uzavřeny. Nalezené neshody řeší s odpovědným členem středního managementu.

Očekávané přínosy z vrstvených auditů jsou následující.

- Snížení počtu neshod u stávajících postupů a procesů.
- Usnadnění odstranění rizika chyb, které vznikly v důsledku stálého zlepšování procesů.
- Odstranění překážek, kvůli kterým se chyby opravují.
- Standardizace typů položek auditovaných / kontrolovaných pracovníky společnosti.
- Demonstrace zájmu vrcholového vedení společnosti o kvalitu.

Lze tedy tvrdit, že vrstvené audity:

- ověřují dodržování formalizovaných standardních procesů,
- zajišťují zapojení všech úrovní vedení do systému řízení organizace,
- lze upravit tak, aby odpovídaly potřebám daného typu instituce.

11 ROZVOJ METODIKY

V této kapitole jsou shromážděny podněty, jak zajistit, aby organizace neustále udržovala a rozvíjela know-how v oblasti štihlého myšlení. Jako každá oblast lidské činnosti, i štihlé myšlení je neustále ve vývoji a každou další aplikací v nejrůznějších oborech je bohatší a bohatší. Jak držet s tímto vývojem krok a jak zajistit vnitřní rozvoj metodiky štihlé instituce, to je tématem následujícího textu. Jde o pár základních nástrojů, které je možné využít.

11.1 Shromažďování získaných zkušeností

Shromažďování získaných zkušeností je základním nástrojem učení se. V angličtině se pro tuto oblast rozvoje používá termín Lessons Learned. Principem je vytvořit si z každé změny nebo zlepšení nějaké ponaučení. I neúspěšný projekt nemusí být ztracený, pokud dokážeme nalézt a vyhodnotit důvody, proč se nám tentokrát nepodařilo dosáhnout očekávaných výsledků. A právě rozbor úspěchů a neúspěchů a z nich formalizované ponaučení, které má organizace k dispozici a se kterým dále pracuje, je základem dalšího rozvoje instituce. Snahou je na základě ponaučení měnit budoucnost. Měnit pravidla a standardy, trénovat lidi, měnit kontrolní mechanismy tak, abychom nemuseli opět časem dospět k podobným výsledkům, jako nyní.

Aby bylo možné udržovat v přehledné podobě toto mnohdy těžce nabitě know-how, je potřeba najít způsob, jak jednoduše formalizovat tato ponaučení a zkušenosti. Jedním z nástrojů, který slouží k těmto účelům, je A3 report popsáný v kapitole 8.4.3 Strukturované řešení problému. V A3 reportu je stručně popsán průběh projektu a závěrečná část je věnována právě těmto ponaučením. Je potřeba vytvořit databázi těchto ponaučení a zpřístupnit ji všem pracovníkům instituce. Dále je třeba stanovit pravidla, kdy a kdo je A3 report povinen vypracovat a najít pravidelnou příležitost, kdy se jednotlivými reporty zabývat tak, aby neupadly v zapomnění.

11.2 Vizualizace zlepšení

Dalším důležitým nástrojem je vizualizace zlepšení. Pokud chceme, aby se o zlepšování zajímalo více lidí než jen uzavřená skupinka fanoušků štihlých principů, je potřeba neustále připomínat, o co se instituce snaží a kam jde. Lidé nejlépe pochopí, co je to zlepšování,

prostřednictvím příkladů, které jsou jim blízké ideálně z vlastního oddělení nebo alespoň z jiné části instituce.

Obvyklá praxe je umístit tyto informace na místa v instituci, kudy prochází většina lidí. Informace mohou být poskytnuty formou nástěnek, plakátů, videí, prezentací apod.

11.3 Cena Best Practice

Zajímavou metodou, jak zvýšit zájem pracovníků o zlepšování, jak je podněcovat ke zdokonalování sebe a svých procesů, je využít přirozené lidské soutěživosti. Způsobů, jakými je možné organizovat soutěže na téma zlepšování, je velká spousta.

Například je možné vyhodnocovat pravidelně podané zlepšovací návrhy a oceňovat pracovníky, kteří se aktivity zúčastnili, buď na základě přínosů navržených zlepšení, nebo pouze losováním z těch, kteří podali za určené období nějaké zlepšení. Dosáhneme toho, že zvýšíme zájem o zlepšování a ukážeme pracovníkům, jak si těchto aktivit vážíme.

Pro větší projekty s významným přínosem pro organizaci z pohledu snížení nákladů, zlepšení služeb atd. je často používané organizování cen Best Practice. Jmenovaná komise jednou za rok vybere z několika přihlášených projektů ten nejlepší a ocení jeho realizátory. Samozřejmě, že takovou akci je potřeba patřičně propagovat, aby měla co největší dopad.

11.4 Organizační síť štihlé instituce

Při rozvoji a udržování know-how je potřeba opřít se o konkrétní pracovníky. Ve struktuře instituce je tedy důležité vytvoření klíčových pozic a výborů, které se stanou tahouny celého programu zlepšování.

Každá organizace seriózně se zabývající zlepšováním svých procesů by měla vytvořit pozici tzv. **Lean experta** nebo **koordinátora zlepšování**, který je hlavním nositelem know-how štihlých principů v instituci. Jeho úkolem je být oporou při implementaci jednotlivých metod, poskytnout trénink pracovníkům, koordinovat implementaci celého programu. Neméně důležitá je i jeho zpětná vazba oddělením ohledně dosažené úrovně štihlosti. Lean expert koordinuje formulování strategie. Drží krok se světovým trendem. Zajišťuje marketing zlepšování. Působí jako kouč zlepšování. Dává dohroma-

dy věci a lidi, kteří k sobě na první pohled nepatří. Moderuje zlepšovací workshopy atd.

Vzhledem k tomu, kolik toho od takové pozice očekáváme, je potřeba pečlivě vybírat vhodnou osobu. Navíc je dobré, aby tento pracovník měl veřejně proklamovanou podporu vedení a nebyl od začátku pod tlakem očekávání, že všechno změní sám. Sebelepší specialista pohoří ve chvíli, kdy v tom zůstane sám.

Pozice v organizační struktuře by měla být pokud možno co nejvíce samostatná. Nejlépe podřízena nejvyššímu manažerovi organizace. Jen tak je možné vyjednávat se všemi organizačními jednotkami jako rovný s rovným. Pozice Lean experta nemusí být nutně práce na plný úvazek. Je to dáno velikostí organizace. Je však potřeba brát v úvahu očekávání, která máme od implementace štíhlé instituce. Pokud chceme dosáhnout výrazných úspor, je potřeba tomu věnovat adekvátní energii a zdroje.

Další pozicí v organizaci, kterou lze podpořit rozvoj, je **šampión metody**. Jde o osoby rozložené v celé organizaci, které jsou zodpovědné za neustálý rozvoj svěřené metody. Například šampión 5S nebo šampión VSM atd. Zodpovědností těchto pracovníků je především sledovat, jak se to dělá jinde a jak se rozvíjí metoda interně. Měl by být nápomocen při implementaci v jednotlivých odděleních. Realizovat workshopy, tréninky, koučovat pracovníky.

Vrcholným orgánem celé štíhlé instituce je **řídící výbor** zlepšování. Jsou zde zastoupeni především pracovníci nejvyššího vedení, kteří mají rozhodovací pravomoci a kteří udávají směr celé organizaci. Jejich rolí je dávat podporu jednotlivým aktivitám, ukázat zájem o zlepšování a zhodnotit smysluplnost projektů. V řídícím výboru jsou dále zastoupeni klíčoví pracovníci participující na programu štíhlé instituce jako Lean expert a vedoucí jednotlivých oddělení. Řídící výbor se schází 2 – 4 krát za rok a jeho úkolem je zkontrolovat, zda implementace probíhá, jak bylo naplánováno, definovat novou strategii, uvolnit potřebné zdroje atd.

11.5 Organizace tréninků

Klíčovým momentem v rozvoji interní metodiky štíhlé instituce je vytvoření struktury pravidelných tréninků. Tréninky by měly být organizovány v závislosti na kvalifikačních potřebách jednotlivých pracovníků. Ty jsou většinou závislé na pozici v organizační struk-

tuře a specializaci pracovníka. To znamená, že jiné kvalifikační potřeby má pozice top manažera, jiné vedoucí oddělení a jiné řadový pracovník. Top manažer potřebuje spíše celostní pohled na organizaci, naopak řadový pracovník upotřebí spíše metody zaměřené na konkrétní plýtvání v procesu. Jinak vybavený musí být vedoucí pracovník a jinak specialista.

Nejprve je tedy třeba vydefinovat kvalifikační potřeby jednotlivých pracovníků. Jako velice užitečný nástroj lze použít kvalifikační matici, která je blíže popsána v jiné části textu. Ve chvíli, kdy máme popsány kvalifikační požadavky, je třeba vytvořit **plán tréninků**. Ten má také několik rovin. Musí zajistit první vlnu proškolení při zavádění štihlého programu a následně musí nastavovat pravidelný harmonogram neustálého a průběžného vzdělávání pracovníků. Pokud nebudeme věnovat pozornost vzdělávání pracovníků nepřetržitě a budeme spoléhat na to, že už byli jednou proškoleni, budeme bez ustání bojovat s nepochopením. Poslední plány tréninků musí být zaměřeny na podchycení nově příchozích pracovníků. Ti musí hned od začátku získat jasnou představu, co se po nich chce a jak mohou pomoci organizaci v jejím rozvoji. Noví pracovníci obvykle ještě nejsou nakaženi stávající kulturou organizace, chtějí se dobře uvést a toho je potřeba ihned využít.

Aby bylo možné takové plošné a opakující se tréninky zvládnout, je nutno vychovat interní trenéry. Mohou to být již zmínění šampióni nebo další pracovníci proškolení v tom, jak správně trénovat jednotlivé metody. Aby se někdo mohl stát interním trenérem, je třeba mu poskytnout adekvátní vzdělání, tzv. trénink trenérů. Úspěšnost programu je závislá mimo jiné na tom, jak se nám podaří vysvětlit jednotlivé metody a nadchnout pracovníky. Proto osoba interního trenéra může být tou klíčovou v úvodní fázi implementace. Celý program tréninků je nicméně možné zabezpečit i externě prostřednictvím outsourcingu.



Obrázek 78 Model nastavení tréninků štlhlé instituce

Následující tabulka znázorňuje příklad požadované úrovně znalostí pro jednotlivé pracovníky. V tabulce jsou vybrané znalosti a jejich doporučená úroveň vzhledem k organizačnímu zařazení. Kvalifikace je vymezena ve třech úrovních, protože ne každá pozice potřebuje stejnou hloubku znalostí. Úroveň první představuje základní znalosti, aby pracovník věděl, že daná oblast štlhlé instituce existuje a je možno jí v případě potřeby využít. Naproti tomu třetí úroveň odpovídá specialistovi, který je schopen metodu nejen používat, ale i trénovat a navíc by měl být tahounem rozvoje této oblasti a hlavní osoba při implementaci přístupů spojených s danou oblastí.

Oblast znalostí	Vrcholové vedení	Střední management	Koordinátor LEANU	Šampión metody	Pracovníci
Základy štlhlé instituce	2	2	3	3	2
Strategické řízení	2	2	3	1	1
Kultura pro změnu	2	2	3	2	1
Projektové řízení	2	2	3	3	1
Procesní řízení	2	1	3	1	1
Mapování procesů	1	2	3	2	1
Odstraňování plýtvání	1	2	3	3	2
Řešení problémů	2	2	3	3	2
Metody zlepšování	1	2	3	3	2
Operativní standardy		2	3	3	2
5S	2	3	3	3	2
Vizuální pracoviště	2	2	2	3	2

Štíhlý layout	1	2	3	2	1
Ergonomie		2	2	3	2
Kvalifikační matice	1	2	3	3	2
Měření práce		2	3	3	1
Operativní řízení	2	2	3	3	2
1 základní znalosti	- pracovník má povědomí o principech a metodách				
2 rozšířené znalosti	- pracovník umí využít znalosti v praxi				
3 specialista	- rozvíjí samostatně oblast, trénuje, je garantem				

Tabulka 30 Příklad požadované úrovně znalostí pro jednotlivé stupně řízení organizace

Oblast	Úroveň tréninku	Obsah tréninku	Forma tréninku
Štíhlá instituce	Úroveň 1	Cíle štíhlé instituce Dům štíhlé instituce Základní principy a metody Procesní přístup Co je to plýtvání Příklady metod zlepšování procesů	Trénink Příklady z praxe Simulační hra na štíhlou instituci
	Úroveň 2	Postup implementace štíhlé instituce Cestovní mapa štíhlé instituce Vzorové sestavení mapy	Trénink Vzorové příklady z instituce
	Úroveň 3	Využití cestovní mapy na reálném příkladu instituce	Vedení projektu
Mapování procesů	Úroveň 1	Základy metodiky mapování procesů Mapa současného stavu Mapa budoucího stavu Nácvik definice opatření	Trénink Vzorový příklad
	Úroveň 2	Tvorba současné a budoucí mapy na pilotním procesu instituce Definice opatření	Tréninkový workshop

Odstraňování plýtvání	Úroveň 3	Samostatné moderování workshopu mapování procesů Následné sledování a vyhodnocování přínosů	Projekt optimalizace vybraného procesu
	Úroveň 1	Co je to přidaná a nepřidaná hodnota a plýtvání Jaké jsou druhy plýtvání v administrativě Základní metody identifikace plýtvání	Trénink Vzorové příklady z prostředí instituce
	Úroveň 2	Nácvik odstraňování plýtvání v procesech organizace Použití analytických metod Návrh opatření a jejich realizace	Tréninkový workshop
	Úroveň 3	Nácvik moderace workshopu na odstraňování plýtvání	Samostatný workshop

Tabulka 31 Příklad organizace tréninků pro jednotlivé oblasti štíhlé instituce

11.6 Konference a fóra

Výborným nástrojem, jak rozšířit know-how v organizaci, je účast na konferencích a diskusních fórech. Vzhledem k tomu, že celá koncepce štíhlé instituce vznikla přebíráním a skládáním tzv. dobré praxe (Best Practice), je nejlepším způsobem, jak se dozvědět něco nového, účast na odborných konferencích na toto téma. V současné době se ve světě i v České republice pořádají nejrůznější setkání se zaměřením na štíhlou administrativu, kde je možné se nechat inspirovat a zjistit, že nejsme jediní, kteří nastoupili na tuto cestu.

Další alternativou, neméně zajímavou obzvláště pro větší organizace, je uspořádat vlastní fórum o štíhlé instituci. Pozvat na něj specialisty z oboru, kolegy z institucí s obdobným zaměřením a vlastní pracovníky. A v průběhu jednoho nebo dvou dnů otevřít témata, která nás zajímají a která bezpochyby budou naší instituci prospěšná. Takové fórum má za cíl nejen výměnu zkušeností, získání motivace k dalším aktivitám, ale i vytvoření tzv. Lean komunity lidí se stejným směřením.

11.6.1 Kaizen tour

Zajímavou alternativou při získávání inspirace je organizování Kai-zen tour. V oblasti průmyslové výroby je to velice oblíbený nástroj, jak získat nadhled nad vlastními procesy, jak si vytvořit vlastní srovnání s jinými podniky, jak sdílet příklady dobré praxe. Kaizen tour je organizovaná návštěva vybraných pracovníků instituce v jiné organizaci s cílem výměny zkušeností při implementaci štihlých principů. Je to velice přirozený způsob učení se, srozumitelný téměř pro všechny pracovníky. Takovou studijní cestu je možné uspořádat nejen v České republice, ale i v zahraničí. Instituce zabývající se zlepšováním procesů jsou většinou velice přístupné při sdílení vlastních zkušeností. Mimo jiné je to zajímavý způsob marketingu.

11.7 Odborná literatura a internet

Významným zdrojem informací při rozšiřování znalostí je odborná literatura. Existuje spousta zajímavých knih týkajících se štihlých principů, zejména ve výrobní sféře. Některé z těchto knih jsou obecně platné a je potřeba pouze odmyslet si výrobní prostředí a představit si aplikaci ve svém oboru. Nicméně za posledních deset let došlo k výraznému posílení implementace ve službách a vznikla spousta zajímavé literatury. O aplikace štihlých principů ve vzdělávacích a výzkumných institucích je na trhu několik publikací, ale u nás bohužel nevyšla žádná. Některé základní publikace jsou v následujícím seznamu.

Debnár, P., Mašíň, I., Košturiak, J.: ***Zlepšování nevýrobních procesů. Úvodní program pro servisní a procesní týmy.*** Institut technologií a managementu s.r.o., 2007, ISBN 80-903533-3-9
Kniha poskytuje návod, jak zlepšovat nevýrobní oblasti pomocí principů "štihlého managementu", vycházejících z konceptů ověřených ve výrobních procesech, a ukazuje, jak eliminovat procesní plýtvání v těchto oblastech.

Paris, K. A.: ***Bringing Your Strategic Plan To Life: A Guide for Nonprofits and Public Agencies.*** Universe, 2011, ISBN-13: 978-1462027859

Kniha poskytuje návod, jak uvést v živost strategický plán organizace, a to na základě zkušeností autorky z více než stovky vysokých škol a jejich součástí a administrativních jednotek.

AME: ***Lean Administration: Case Studies in Leadership and Improvement.*** Productivity Press, 2007, ISBN-13: 978-1563273667

Kniha obsahuje případové studie implementace štíhlého managementu do administrativních procesů a poskytuje praktické a konkrétní postupy implementace v oblastech: vedení lidí, organizace, trénink, zlepšování procesů atp.

Wiegand, B., Franck, P.: ***Lean Administration I.*** Lean Management Institute, 2006, ISBN: 3-9809521-2-6

Kniha poskytuje pomoc při zavádění štíhlého managementu do administrativních procesů s cílem zajistit jejich větší efektivitu a transparentnost. Popisuje analýzu procesů a struktur, která je nezbytným základem další kroky implementace. Součástí je mnoho metodických nástrojů.

Wiegand, B., Nutz, K.: ***Lean Administration II.*** Lean Management Institute, 2007, ISBN: 978-3-9809521-5-6

Kniha poskytuje metodologii zavádění štíhlého managementu a obsahuje základní principy a nástroje k optimalizaci procesů v administrativě. Součástí je plán procesního modelování včetně implementace strukturálního a organizačního rámce.

Balzer, W. K.: ***Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes.*** Productivity Press, 2010, ISBN-13: 978-1439814659

Kniha poskytuje unikátní rámec pro implementaci a udržitelnost konceptu LEAN ve vysokoškolské instituci. Formou konkrétního postupu a relevantních příkladů ukazuje, jak vtáhnout do procesu implementace všechny zájmové skupiny a zavádět procesní kvalitu, která eliminuje ty části procesů, které nepřinášejí hodnotu, a redukovat náklady. Kniha obsahuje standardizovanou metodiku.

Marshall, S.: ***Strategic Leadership of Change in Higher Education: What's New?*** Routledge, 2007, ISBN-13: 978-0415411738

Tato kniha analyzuje hlavní prvky plánování, zavádění a monitorování procesních změn ve vysokoškolských organizacích. Staví na dvaceti pěti případových studiích a přináší nový model metodiky Balanced Scorecard. Kniha klade důraz na kulturní prostředí instituce a potřebu jeho změny.

Keyte, B., Locher, D.: ***The Complete Lean Enterprise: Value Stream Mapping For Administrative And Office Processes.*** Productivity Press, 2004, ISBN: 1563273012

Kniha poskytuje návod, jak aplikovat štíhlý management v administrativním prostředí, a to v rámci hodnotových a informačních toků a podél jejich životního cyklu. Ukazuje, jak zvýšit efektivitu, zoptimalizovat administrativní toky, odstranit plýtvání.

Thompson, J.: ***The lean office***. Productive Publications, 1997, ISBN: 1-896210-41-4

Kniha poskytuje návod, jak zavést a udržet trvalé zlepšování v organizaci pomocí motivace, důrazu na přidanou hodnotu procesů a benchmarkingu.

Productivity Press Development Team: ***The Lean Office: Collected Practices and Cases Insights on Implementation***. Productivity Press, 2005, ISBN-13: 978-1563273162

Kniha obsahuje případové studie implementace štíhlého managementu do administrativních procesů, od procesního modelování po poskytování služeb zákazníkovi.

Tapping, D., Shuker, T., Luyster, T.: ***Value Stream Management for the Lean Office***. Productivity Press, 2002, ISBN: 1563272466

Kniha poskytuje osm základních kroků realizace tzv. lean office pomocí mapování hodnotových toků v procesech. Je obecným přehledem konceptu LEAN, ale nabízí i detailní metodologii k jeho zavádění podloženou příklady z praxe.

12 PŘÍPADOVÉ STUDIE

12.1 Případová studie aplikace štíhlých principů v technologickém centru

Instituce: Inovační centrum diagnostiky a aplikace materiálů, Fakulta strojní, ČVUT v Praze

Projekt: Optimalizace technologického centra ve smyslu Lean principů

Termín: od 03/2011 do 01/2012

Projekt probíhal za účasti zaměstnanců centra a konzultanta společnosti API – Akademie produktivity a inovací, s.r.o. Cílem projektu bylo aplikovat štíhlé metody v rámci centra pro dosažení vyšší efektivity řídicích a provozních procesů.

Pro optimalizaci procesů v centru byly využity tyto metody:

- VSM – Value Stream Mapping,
- vizuální management,
- 5S,
- standardizace procesů,
- workshop,
- TPM,
- Shopfloor Management.

12.1.1 Trénink Lean metod

První krok projektu byl věnován především vzdělávání a přípravě pracovníků projektového týmu. Jelikož pracovníci projektového týmu neměli žádné znalosti v oblasti Lean metod, byl tento krok nezbytný pro pozdější komunikaci v týmu a byl základním předpokladem pro realizaci implementace jednotlivých metod. Pracovníci centra tedy absolvovali trénink, jehož obsahem byly tyto nástroje a metody:

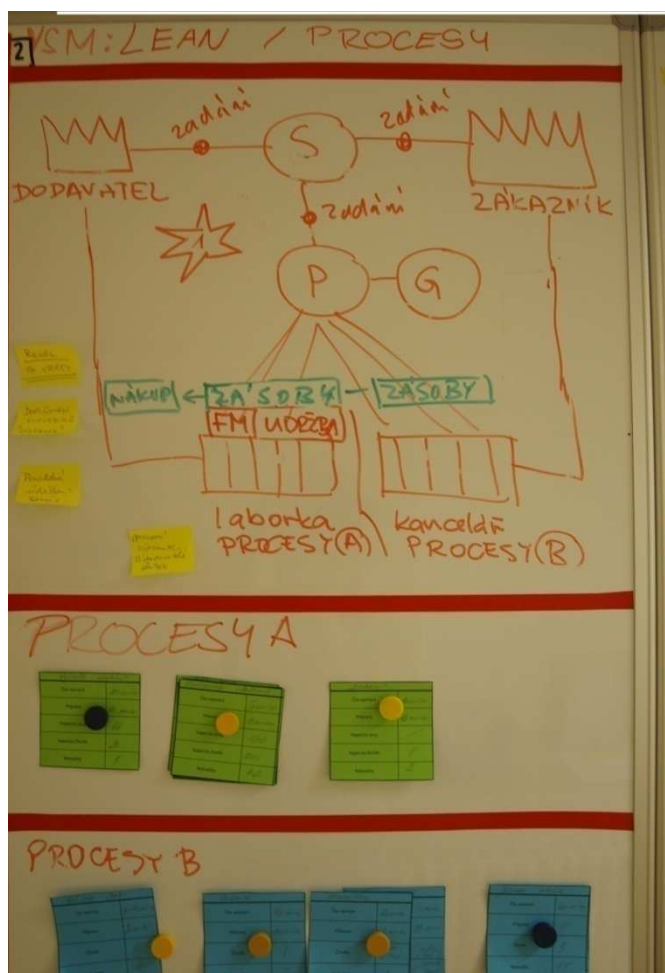
- 7 druhů plýtvání,
- analýza práce a studium metod,
- 5S,
- vizuální management,
- standardizace
- Value Stream Mapping,
- TPM – Total Productivity Maintenance,

- SMED – Single Minute Exchange Die,
- Shopfloor Management,
- Kaizen.

12.1.2 Analýza procesů centra

V další fázi projektu se přistoupilo k analýze stavu procesů probíhajících v technologickém centru a identifikaci plýtvání a potencionálů na zlepšení. Byla použita metoda VSM a projektový tým vypracoval mapu současného stavu procesu realizace zakázky, který byl vyhodnocen jako nejkritičtější z pohledu kapacit centra, a proto nejvhodnější pro analýzu.

Mapa budoucího stavu byla ve stručné podobě vizualizována v prostorách technologického centra (viz obrázek níže).



Obrázek 79 Mapa budoucího stavu

V rámci mapy současného stavu byl proces rozdělen na 2 části:

- proces A – laboratoře, kde sledujeme tok materiálu (vzorku),
- proces B – kanceláře, kde sledujeme administrativní zpracování výsledků.

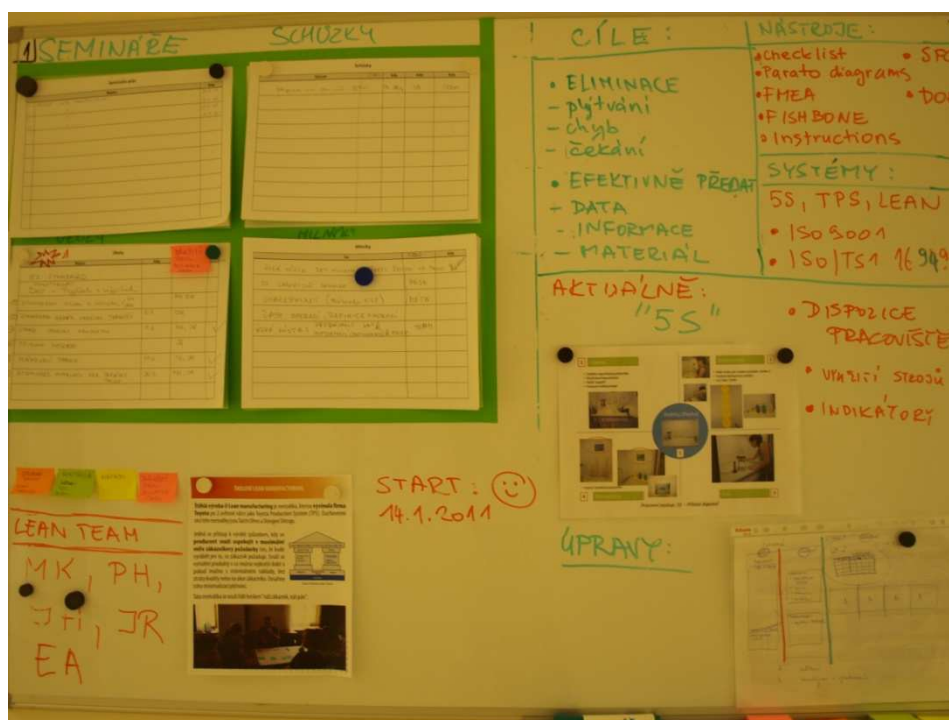
Každý typ procesu má své specifikum podle předmětu toku, proto jsme každou kategorii řešili samostatně.

Hlavní problémy, které byly identifikovány v rámci mapy současného stavu, jsou následující.

- V rámci materiálového toku nejsou definovány standardy.
- Nejsou jasně specifikovány kapacity jednotlivých zdrojů pro realizaci operací procesu.
- Není jasně nastaven proces řízení zakázky.
- Nejsou definovány jasné standardy pro chod laboratoří.
- Neexistují jednoduché vizuální standardy pro jednoduchou kontrolu správného využívání laboratoří.
- Není definován proces údržby jednotlivých zařízení v laboratoři.
- Nejsou jasné standardy pro jednotlivá pracoviště.
- Předávání informací o chodu laboratoří je nejasné.
- Tým pracovníků se schází nepravidelně a nemá jasný standard pro vedení operativní porady.

12.1.3 Realizace opatření

V další fázi projektu tým implementoval řadu opatření na zlepšení, která zajistila odstranění výše uvedených problémů.



Obrázek 80 Tabule týmu pracovníků technologického centra

- Byl vytvořen systém vizuálních tabulí pro různou aplikaci. Základem těchto tabulí byla tabule týmu pracovníků technologického centra. Zde si pracovníci začali přehledně vést informace o chystaných a pořádaných seminářích. Začaly zde probíhat pravidelné týdenní schůzky odpovědných pracovníků a začalo se zde sledovat plnění cílů centra.
- Byla vizualizována podoba budoucí mapy toku hodnot. Zde byl popsán standard řízení zakázek z pohledu jednotlivých odpovědných osob a byl popsán tok materiálu, dat a informací.
- Na další tabuli byl vizualizován proces řízení krátkodobých zakázek včetně výstupů z denních operativních porad. V rámci procesu řízení zakázky byly vždy vizualizovány tyto informace (viz obrázek níže):
 - rozdělení úkolů,
 - termíny plnění jednotlivých krátkodobých zakázek a konkrétní tok každé zakázky,
 - sledování jednotlivých výrobních časů zakázky,
 - srovnání plánovaného a skutečného času zakázky.



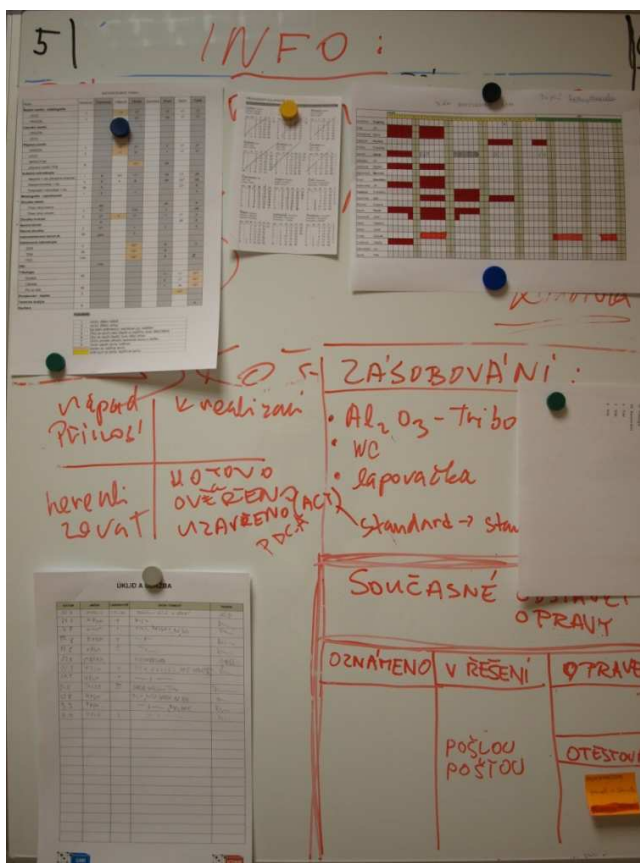
Obrázek 81 Vizualizační tabule

- Zavedla se vizualizace řízení dlouhodobých projektů (viz obrázek níže), která obsahuje následující.
 - Týdenní rozpis projektů včetně měsíčních milníků.
 - Plán kontrolních a řešitelských porad týkajících se dlouhodobých projektů.
 - Odpovědnosti za projekt, seznam pracovníků zapojených do projektu.
 - Plánování dodávek.
 - Časy jednotlivých operací realizace zakázky.
 - Zachycené chyby vzniklé v průběhu zakázky včetně definování nápravných opatření na odstranění nalezených chyb.



Obrázek 82 Řízení dlouhodobých projektů

- Byl vizualizován chod laboratoří (viz následující obrázek).
 - Zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců laboratoře.
 - Kapacity, potažmo dostupnost jednotlivých pracovníků laboratoře.
 - Kapacity externích spolupracovníků laboratoře.
 - Zásobování jednotlivých pracovišť laboratoře.
 - Postupy pro řešení oprav jednotlivého vybavení laboratoře.
 - Proces údržby laboratoří.



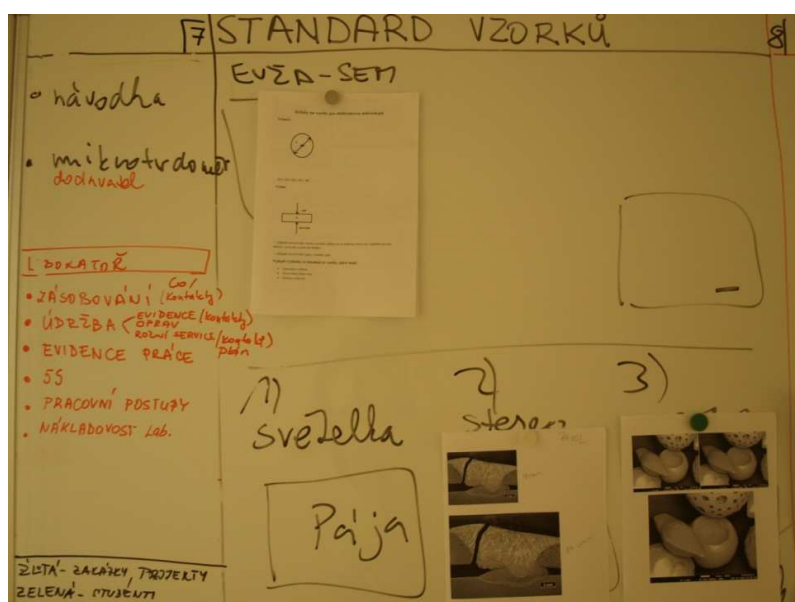
Obrázek 83 Vizualizace chodu laboratoří

- Byl definován proces pro přidělení přístupu do laboratoří a definovány seznamy oprávněných lidí ke vstupu do laboratoří, dále byly vyvěšeny seznamy se zadáním jednotlivých závěrečných prací (viz obrázek níže).



Obrázek 84 Přístupy do laboratoří a závěrečné práce

- Na tabuli probíhá také schvalování standardů. Dochází k průběžnému schvalování standardů tvorby vzorků a dále se vypracovávají standardy pro tabulky, obrázky v dokumentech a standardy jednotlivých dokumentů (viz obrázek níže).



Obrázek 85 Standardy vzorků

- Byly použity jednotlivé piktogramy pro zachování bezpečnosti v prostorách laboratoře. Dále byly vypracovány jednotlivé

pokyny pro práci v jednotlivých laboratořích tak, aby se předešlo chybám a vícepráci z pohledu odpovědných pracovníků (viz obrázek níže).



Obrázek 86 Příklady piktogramů

- Definovaly se úkoly pro údržbu jednotlivých zařízení včetně rozpisů provádění jednotlivých úkonů a termínů plnění a kontroly provádění údržby zařízení (viz obrázek níže).



Obrázek 87 Rozpis úkolů a jejich kontrola

- Byly vypracovány standardy pro dodržování pravidel na jednotlivých pracovištích včetně upozornění na ně a dále se vypracovaly standardy značení úložných prostor (viz obrázky níže).
 - Popis skříněk.
 - Červený trojúhelník – prostory, kam studenti nemají přístup.
 - Zelený čtverec – prostory volně přístupné.



Obrázek 88 Standardy na pracovištích



Obrázek 89 Značení úložných prostor

- Byla provedena standardizace uložení vybavení digestoře v metalografické laboratoři (viz obrázky níže).



Obrázek 90 Stav před zavedením pravidel



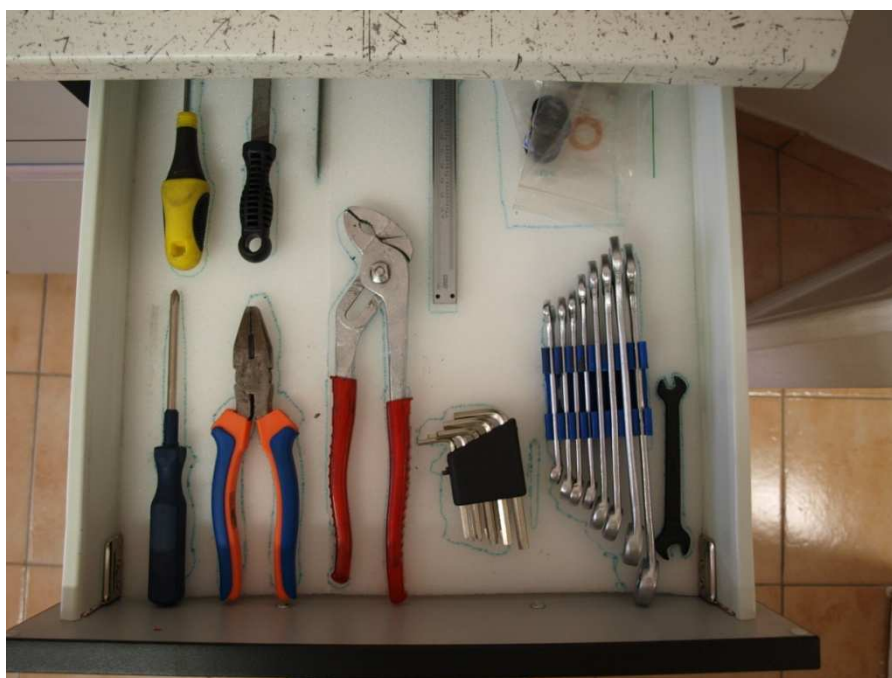
Obrázek 91 Stav po zavedení pravidel

- Byly definovány standardy uložení vzorků pro vývoj (viz obrázek níže).
 - Červená – pouze rozpracovaná práce v metalografii.
 - Zelená – studenti.
 - Modrá – vývoj.
 - Žlutá – zakázky.



Obrázek 92 Standardy uložení vzorků pro vývoj

- V rámci jednotlivých úložišť byly definovány jasné standardy uložení (viz obrázek níže).



Obrázek 93 Standardy uložení

- Bylo definováno předávací místo pro předávání vzorků z metalografie na světelnou mikroskopii s definovanými barvami pro vzorky (viz obrázek níže).
 - Žlutá – zakázky.
 - Modrá – vývoj.

Značení zakázek



Obrázek 94 Místo pro předávání vzorků

- Veškeré používané Eksikátory byly standardně rozmístěny a rozděleny podle materiálu (viz obrázek níže).



Obrázek 95 Eksikátory

12.1.4 Závěr

Realizace projektu zavádění štihlých metod do technologického centra měla přímý dopad na fungování procesů v centru. Účastníci projektu spatřují následující přínosy.

- Byla zavedena standardizace pracovišť, což ušetřilo práci se zaučováním studentů na jednotlivá pracoviště laboratoře.
- Jasná vizualizace přinesla transparentní tok materiálu jednotlivými pracovišti, předešlo se častému hledání a ztrátám vzorků.
- Definováním standardů pro údržbu zařízení se předešlo neočekávaným odstavením zařízení z důvodu chybějící údržby nebo nedoplněných provozních kapalin.
- Snížila se spotřeba režijního materiálu.
- Plánováním zakázek a zdrojů došlo k zefektivnění práce jednotlivých pracovníků laboratoře a lepšímu využití jejich kapacit.
- Technologické centrum je nyní schopno externím zákazníkům definovat přesné termíny realizace zakázek a předání výsledků.
- Zvýšila se bezpečnost práce.
- Laboratoře jsou stále čisté a přehledně uspořádané.

- Definovaly se jasné hranice přístupu pro studenty, čímž se předešlo chybám, ztrátám vybavení nebo zbytečnému hledání.
- Standardizoval se proces komunikace, čímž se zefektivnilo předávání informací o více než polovinu času oproti předchozímu stavu.

Projekt byl uzavřen jako úspěšný. Pracovníci technologického centra úspěšně implementovali výše uvedené štíhlé metody, tím zefektivnili svoji práci a zjednodušili provoz tohoto technologického celku.

12.2 Studie zavedení štíhlých principů na vysokých školách ve Velké Británii

Na pěti vysokých školách ve Velké Británii, konkrétně na Cardiff University, Nottingham Business School, Portsmouth Business School, St. Andrews University a Warwick Business School byla provedena studie, jejímž cílem bylo zjištění hlavních důvodů zavedení štíhlého systému na těchto školách a následných výsledků plynoucích ze zavedení.

Procesy probíhající na školách bylo potřeba zlepšit zejména z těchto důvodů.

- Některé školy původně deklarovaly poskytování služeb na vysoké úrovni, ale opak byl pravdou – objevovalo se hodně stížností ohledně administrativy, která byla velice pomalá a tím pádem neefektivní.
- V procesu se objevovaly duplikované činnosti a často na nich pracovalo více zaměstnanců, než bylo potřeba.

Všechny zmíněné školy měly podobné důvody pro zavedení štíhlého systému.

- Snaha poskytnout zákazníkům ty nejlepší služby (zavedení principů štíhlé instituce se jevilo jako nejlepší cesta k dosažení tohoto cíle).
- Potřeba vytvoření programu, který zajistí snížení plýtvání a požadovaných kroků v procesu, čímž se zvýší efektivita procesů. Hlavním cílem bylo vytvoření systému neustálého zlepšování.
- Snížení nákladů a zvýšení přidané hodnoty procesu.

Školy realizovaly následující aktivity pro zavedení principů štíhlé instituce.

- Byl vytvořen štíhlý scénář, podle kterého mělo probíhat zavádění nového systému, a zaměstnancům škol bylo umožněno (na některých školách jen manažerům, na jiných všem zaměstnancům, kteří o to projeví zájem) školení v dané oblasti.
- Na některých školách byl sestaven tým, zabývající se aplikací štíhlých principů.
- Jiné školy si najaly externí experty zabývající se danou problematikou, jejichž poznatky implementovaly do praxe. Tito experti se školou trvale spolupracovali.
- Pro zlepšení procesů byl použit RIWs (workshop orientovaný na rychlá zlepšení), který se zaměřuje na mapování jednotlivých aktivit v procesu.
- Proběhla také spolupráce s jinými školami, které měly širší povědomí o zavádění štíhlých procesů.
- Některé školy navštívily instituce (úřad vlády, banku apod.), které mají zkušenost se zaváděním štíhlých principů.
- Pouze na jedné škole byl program zavádění štíhlých principů řízen děkanem, na ostatních školách se řízení systému přenechalo zaměstnancům na nižší úrovni.

Nejčastěji používané nástroje pro zavedení nového systému na školách byly následující.

- Value Stream Mapping,
- Vizuální řízení,
- Techniky zabývající se řešením problémů (5 x proč apod.).

Dopady zavedení štíhlých principů shrnuli účastníci projektů následovně.

- Zvýšení spokojenosti studentů.
- Úprava webového systému vedla k zefektivnění hodnocení studentských prací od profesorů, čímž se dosáhlo zredukování administrativy a potřebný čas na vyřízení byl snížen o čtyřicet dnů ročně.

- Zefektivnění komunikace mezi jednotlivými částmi školy.

Klíčové faktory úspěchu zavedení štihlého systému, které školy uvedly, jsou následující.

- Závazek managementu školy ke zlepšení.
- Školení personálu o dané problematice.
- Nadšení zaměstnanců.

Problémy se zaváděním štihlého systému byly následující.

- Nedostatečná angažovanost zaměstnanců školy.
- Nedostatečná koordinace nově zaváděného systému.

Na University of St. Andrews požádali po zavedení a úspěšném fungování štihlého systému své zaměstnance, aby jim vyplnili dotazník týkající se nového systému. 56 % z nich uvedlo, že díky zavedení systému se ušetřil čas zaměstnanců, 52 % uvedlo zmírnění zpoždění v administrativě, 49 % snížení vynaloženého úsilí, 46 % snížení plýtvání a 34 % snížení nákladů. Z těchto ukazatelů jasně plyne, že implementace štihlého systému měla jasné pozitivní dopady na fungování školy.

12.3 Simulační tréninková hra

12.3.1 Cíl hry

Na příkladu optimalizace modelové společnosti Reality s.r.o. mají účastníci příležitost pozorovat plýtvání v administrativních procesech, navrhopvat a implementovat jeho eliminaci. Hra má předem domluvený počet kol a po každém kole dochází v týmu ke zlepšení a optimalizaci procesu. Umožňuje tedy okamžité ověření vlivu opatření na výsledek procesu.

12.3.2 Popis hry

Založili jste společnost, která se zabývá poskytováním a zpracováním aktuálních dat z realitní burzy. Vaši zákazníci od vás kupují informace o dostupných realitách na trhu. Jedná se o trh s obytnými a průmyslovými budovami, mrakodrapy atd.

Vaše společnost získává informace o objektu, který je k volně k prodeji, a tu pak prodává svému zákazníkovi. Hodnota informace je závislá na době zpracování – čím delší zpracování, tím nižší ce-

na. Na stejném trhu a pro stejného zákazníka pracuje i konkurenční firma. Zákazník má zájem koupit stejnou informaci jen 1x. Takže rychlejší bere! Společnost s nejvyšším finančním ziskem se stává vítězem.

12.3.3 Herní materiál

Zakódované informace, kódovník, finanční prostředky, stopky.

1														
	o--/	++-/	oxo/	+o-/	o-x/	+++/	o--/			+++/	+xo/	+xo/	o+-/	+++/

Příklad zakódované informace

Kódovník	
A	+ox/
E	+o-/
I	++o/
O	+++/
U	++x/
Y	++-/
B	ooo/
C	oo+/

Tabulka 32 Ukázka kódovníku

12.3.4 Hráči

Z hráčů se sestaví dvě společnosti (hrací skupiny) po 7 lidech. V každé skupině se nadefinují tyto role:

- **poskytovatel informací na realitním trhu** – 1 osoba, která zajišťuje informace na trhu pro obě firmy současně – každých 30 sekund dodá informaci manažerovi společnosti. Znamenává čas, kdy byla informace uvolněna na trh.
- **2 společnosti** zabývající se zpracováním informací. V každé společnosti bude zaměstnáno 7 lidí, kterým jsou přiřazeny následující role:
 - manažer – 1 osoba: je odpovědná za celkovou koordinaci práce svých zaměstnanců a zajišťuje zisk společnosti,

- finanční ředitel – 1 osoba: vyplácí mzdu zaměstnancům (každou minutu vyplatí mzdu pracovníkům ve výši 20,- Kč / pracovník), v případě úspěšného obchodu přebírá finanční hotovost od zákazníka,
- administrativní pracovníci – 4 osoby – každý má k dispozici kódovník, díky kterému dekóduje informaci,
- Kaizen pracovník – 1 osoba – sleduje práci kolegů a po skončení kola navrhuje zlepšení (pozici může upravit manažer podle potřeb),
- **zákazník** – 2 osoby, které vyhodnocují kvalitu dodané informace.
 - kvalitář – 1 osoba: kontroluje, jestli informace přišla správně dekódovaná a zapisuje příchozí čas informace k zákazníkovi,
 - pokladní – 1 osoba: podle rychlosti dodání a kvality informace vyplácí finanční prostředky finančnímu řediteli jednotlivých společností,
- **časový dozorce** – 1 osoba: po celou dobu hry dohlíží na dodržení časového harmonogramu.

12.3.5 Průběh hry

1. Poskytovatel informací na realitním trhu spouští výdej informací ve formě zakódované informace. Informace přebírají obě společnosti.

1														
	o--/	++-/	oxo/	+o-/	o-x/	+++/	o--/							

2. Finanční ředitelé hned na začátku hry vyplácejí svým zaměstnancům první plat, a to ve výši 20,- Kč, a činí tak každou minutu hry.
3. Administrativní pracovníci přebírají zprávu a pomocí kódovníku ji dekódují.



Obrázek 96 Rozklíčování informace

1	V	Y	L	E	T	O	V		5	0	0	K	0
	o--/	++-/	oxo/	+o-/	o-x/	+++ /	o--/		+-+ /	+xo/	+xo/	o+- /	+++ /

4. Finanční ředitel předává dekódovanou informaci zákazníkovi.
5. Zákazník zapíše čas příchozí zprávy a zkontroluje správnost, v případě, že je zpráva správně dekódovaná, postupuje ji pokladníkovi.
6. Pokladník zkontroluje, jestli byl dodržen časový limit a jeho informace přišla jako první. V případě, že je všechno pořádku, vyplácí finančnímu řediteli úspěšnější společnosti finanční prostředky.

Zákazník kupuje tyto informace za cenu, která závisí na rychlosti dodání:

- do 60 sekund: 20 % z ceny nemovitosti,
- do 90 sekund: 10% z ceny nemovitosti,
- více než 90 sekund: informace nemá hodnotu,
- informace s chybou nemá pro zákazníka hodnotu.

Vítězí společnost s největším finančním ziskem.

Kompletní podklady ke hře Reality s.r.o. získáte na požádání ve společnosti API – Akademie produktivity a inovací, s.r.o. (www.e-api.cz).

13 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Názorové proudy v oblasti řízení a zlepšování procesů.....	14
Obrázek 2 Schéma procesu.....	18
Obrázek 3 Rozdělení procesů	22
Obrázek 5 Rozdělení procesů (http://www.csu.edu.au)	25
Obrázek 6 Hlavní podprocesy procesu zajištění lidských zdrojů.....	26
Obrázek 7 Rozdíl mezi tradičními a štíhlými procesy.....	30
Obrázek 8 Kategorie činností při odstraňování plýtvání	40
Obrázek 9 Dům štíhlé instituce.....	50
Obrázek 10 Základní model procesu změny.....	60
Obrázek 11 Cestovní mapa	64
Obrázek 12 Schéma cestovní mapy.....	68
Obrázek 13 Příklad návrhu cestovní mapy pro celkovou změnu.....	70
Obrázek 14 Příklad cestovní mapy pro dílčí změnu	70
Obrázek 15 Strategický cyklus	88
Obrázek 16 Postup tvorby strategie organizace	90
Obrázek 17 Strategické analýzy.....	92
Obrázek 18 Kvadranty SWOT analýzy	93
Obrázek 19 SWOT analýza	94
Obrázek 20 Základny – trojimperativ projektového managementu	124
Obrázek 21 Schéma životního cyklu projektu (Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. 2009).....	129
Obrázek 22 Schéma postupu plánování (Svozilová, A. 2011).....	135
Obrázek 23 Histogramy zdrojů (Horváth, G. 2012)	141
Obrázek 24 Ukázka procesního diagramu	149
Obrázek 25 Diagram průběhu mapování nevýrobních činností (LIKER, J.K. 2008).....	151
Obrázek 26 Symboly mapování hodnotového toku.....	154
Obrázek 27 Mapa procesu vystavení faktury účastníkovi semináře.....	155
Obrázek 28 Mapa budoucího stavu procesu vystavení faktury účastníkovi semináře.....	158
Obrázek 29 Procesní rámeček.....	160
Obrázek 30 Příklad cílového kříže.....	162
Obrázek 31 Vzor procesní mapy současného stavu zpracované metodikou VSDiA	165
Obrázek 32 Diagram priorizace	166

Obrázek 33 Vzor procesní mapy budoucího stavu zpracované metodikou VSDiA	169
Obrázek 34 Proces náboru zaměstnanců.....	176
Obrázek 35 Formulář sledování denních činností pracovníků.....	177
Obrázek 36 Výsledky sledování procesu náboru pracovníků	177
Obrázek 37 Přehled základních symbolů vývojového diagramu.....	181
Obrázek 38 Vývojový diagram – proces vystavení objednávky	183
Obrázek 39 Vodorovný diagram plaveckých drah procesu schválení objednávky	185
Obrázek 40 Svislý diagram plaveckých drah procesu schválení objednávky	186
Obrázek 41 Gemba jako pracoviště na vrcholu instituce (Imai, M. 2005).....	188
Obrázek 42 Kroky průběhu workshopu (Mašín, I., Vytlačil, M. 2000, volně upraveno)	193
Obrázek 43 Přehled diagramů, které mohou být použity v jednotlivých fázích řešení problémů	197
Obrázek 44 Systémové problémy.....	198
Obrázek 45 Model strukturovaného řešení problémů.....	198
Obrázek 46 Rybí kost.....	201
Obrázek 47 PDCA cycle (Wikipedia, 2011)	204
Obrázek 48 Příklad struktury A3 reportu.....	205
Obrázek 49 Příklad analýzy trendu	207
Obrázek 50 Konstrukce diagramu rozptylu údajů.....	208
Obrázek 51 Příklady diagramů rozptylů	209
Obrázek 52 Příklad porovnávacího Paretova diagramu	210
Obrázek 53 Interpretace Paretových diagramů	212
Obrázek 54 Příklad špagetového diagramu	215
Obrázek 55 Příklad cílové dohody mezi pracovníkem a vedoucím.....	230
Obrázek 59 Před a po 1. S na pracovišti oddělení IT.....	234
Obrázek 60 5S: Vyprázdněte skříně, zásuvky a stoly	235
Obrázek 61 5S: Potřebné, nepotřebné a použitelné, nepoužitelné.....	235
Obrázek 63 Priorizace předmětů podle četnosti použití a doporučený způsob skladování.....	236
Obrázek 64 Shadowboard pro kancelářskou zásuvku	236
Obrázek 65 Plán čištění.....	237
Obrázek 66 Standard pracoviště.....	238

Obrázek 67 Harmonogram zavádění 5S podle Kaizen Institute (Školící materiály společnosti Kaizen Institute, 2009).....	239
Obrázek 68 Vazba mezi standardem a zlepšováním.....	240
Obrázek 69 Standard pro označení a uspořádání šanonů.....	241
Obrázek 70 Standard procedury zpracování karty nápadu	242
Obrázek 71 Standard pro porady.....	243
Obrázek 72 Ilustrace standardizované týmové tabule	245
Obrázek 56 Koncept vizuálního pracoviště	247
Obrázek 57 Ukázka vizuálního řízení.....	248
Obrázek 58 Příklad vizualizace ukazatelů na oddělení kvality	249
Obrázek 73 Správné držení těla při sedu na židli.....	251
Obrázek 74 Doporučené cviky pro protahování těla (interní materiály společnosti API).....	252
Obrázek 75 Špagetový diagram a procesní analýza	255
Obrázek 76 Analýza a měření práce v administrativě.....	257
Obrázek 77 Techniky používané při měření práce v administrativě.....	259
Obrázek 78 Formulář pro snímek pracovního dne jednotlivce.....	263
Obrázek 79 Příklad formuláře Standardizovaná práce vedoucích pracovníků (SPVP).....	269
Obrázek 81 Model nastavení tréninků štíhlé instituce	279
Obrázek 82 Mapa budoucího stavu	286
Obrázek 83 Tabule týmu pracovníků technologického centra.....	288
Obrázek 84 Vizualizační tabule	289
Obrázek 85 Řízení dlouhodobých projektů.....	290
Obrázek 86 Vizualizace chodu laboratoří.....	291
Obrázek 87 Přístupy do laboratoří a závěrečné práce.....	292
Obrázek 88 Standardy vzorků.....	292
Obrázek 89 Příklady piktogramů	293
Obrázek 90 Rozpis úkolů a jejich kontrola	294
Obrázek 91 Standardy na pracovištích	295
Obrázek 92 Značení úložných prostor.....	295
Obrázek 93 Stav před zavedením pravidel	296
Obrázek 94 Stav po zavedení pravidel	296
Obrázek 95 Standardy uložení vzorků pro vývoj.....	297
Obrázek 96 Standardy uložení.....	297
Obrázek 97 Místo pro předávání vzorků	298
Obrázek 98 Eksikátory	299
Obrázek 101 Rozklíčování informace.....	305

14 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Podpůrné podprocesy řízení lidských zdrojů	26
Tabulka 2 Přehled standardů pro modelování procesů dle CIMOSA.....	28
Tabulka 3 Přehled metod úspěšně aplikovaných v administrativních procesech	55
Tabulka 4 Jedenáct otázek štíhlé instituce.....	98
Tabulka 5 Strategické řízení	101
Tabulka 6 Kultura pro změnu	102
Tabulka 7 Odstraňování plýtvání.....	103
Tabulka 8 Řešení problémů.....	104
Tabulka 9 Operativní standardy	105
Tabulka 10 5S.....	106
Tabulka 11 Vizualní řízení	107
Tabulka 12 Ergonomie.....	108
Tabulka 13 Štíhlý layout.....	109
Tabulka 14 Kvalifikační matice	110
Tabulka 15 Matice rolí	111
Tabulka 16 Měření práce	112
Tabulka 17 Udržení a další rozvoj.....	113
Tabulka 18 Přehled nejpoužívanějších ukazatelů pro měření účinnosti procesů	115
Tabulka 19 Přehled nejpoužívanějších ukazatelů pro měření hospodárnosti procesů.....	117
Tabulka 22 Grafické symboly procesní analýzy	148
Tabulka 23 Náklady na jednotlivé procesy	178
Tabulka 24 Výpočet nákladů na přijetí jednoho pracovníka	179
Tabulka 25 Příklad matice zodpovědnosti	182
Tabulka 26 Matice zodpovědnosti – vystavení objednávky.....	184
Tabulka 27 Příklad formuláře na podání zlepšovacího návrhu.....	191
Tabulka 28 Příklad pro interpretaci Paretových diagramů (Svozilová, A. 2011).....	212
Tabulka 29 Potenciální řešení k odstranění plýtvání (BALZER, William K., 2010)	219
Tabulka 30 Výhody a nevýhody jednotlivých přístupů zavádění týmů (Mašín, I., Vytlačil, M. 2000).....	224
Tabulka 31 Kvalifikační matice týmu včetně plánu zaškolení.....	226
Tabulka 33 Příklad požadované úrovně znalostí pro jednotlivé stupně řízení organizace	280

Tabulka 34 Příklad organizace tréninků pro jednotlivé oblasti štíhlé instituce	281
Tabulka 35 Ukázka kódovníku	303

15 SEZNAM LITERATURY

Adair, J. 2007. Jak se správně rozhodovat a řešit problémy. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-1779-8.

The American Heritage Dictionary of the English Language: Fourth Edition. [online] 2000. Dostupné z <http://www.bartleby.com/61/66/P057660.html>

Baťa, T. 2002. Úvahy a projevy, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, s. 48

BALZER, William K. 2010. Lean higher education: increasing the value and performance of university processes. United States: Productivity press,. ISBN 978-4398-1465-9.

Cambridge Advanced Learner's Dictionary. [online] 2008. Dostupné z <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/>.

Compact Oxford English Dictionary. [online] 2008. Dostupné <http://www.askoxford.com/concise_oed/process_l?view=uk>

Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. 2009. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2848-3.

Dominik, V. 1999. Activity Based Costing (Kapitola o informacích pro management) Profit Speciál, roč. 10, č. 50, s. IV-VIII

Horváth, G. Podklady k předmětu Projektový management. [online]. [cit. 2012-05-08]. Dostupné z: <http://cz.fvtm.ujep.cz/files/podklady/20110222165910.pdf>.

Howell, G., A. 1999. What is Lean Construction, The Institute of Structural Engineering, London.

Hroník, F. 2006. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 1.vyd. ISBN 80-247-1458-2

<http://en.wikipedia.org/wiki/Activity-based-costing>

[http://www.csu.edu.au/__data/assets/pdf_file/0017/51920/Higher Ed_Ref.pdf](http://www.csu.edu.au/__data/assets/pdf_file/0017/51920/Higher_Ed_Ref.pdf)

Imai, M. 2005. Gemba Kaizen. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 80-251-0850-3.

Interní materiály společnosti API

Kaplan, R., S., Norton, D., P. 2004. Balanced Scorecard. Praha: Management Press, ISBN 807-261-124-0

Knoblauch, J., Woltje, H. 2006. Time Management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Praha: Grada, ISBN 80-247-1440-X.

Koch, R. 2008. Pravidlo 80/20. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-175-1

Košturiak, J. at all., 2010. Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2349-2.

Košturiak, J., Frolík, Z. a kol. 2006. Štíhlý a inovativní podnik, 1.vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-38-9

LIKER, J.K. Tak to dělá Toyota.208. 1.vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-173-7

Mašín, I., Košturiak, J., Debnár, P. 2007. Zlepšování nevýrobních procesů, 1. vydání, Liberec: Institut technologií a managementu, ISBN 80-903533-3-9

Mašín, I., Vytlačil, M. 2000. Nové cesty k vyšší produktivitě, 1. vydání, Liberec: Institut průmyslového inženýrství, ISBN 80-902235-6-7

PDCA cycle. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2012, 2011 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:PDCA-Cycle.png>

Sobek, D., K. 2008. Understanding A3 thinking. USA: Productivity Press. ISBN 978-1-56327-360-5

Spear, S., J. 2004. Learning to Lead at Toyota. Harvard Business Review, s. 1-9.

Staněk, V. 2003. Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 80-247045-6-0

Svozilová, A. 2011. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3611-2

Svozilová, A. 2011. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3938-0

Školící materiály společnosti Kaizen Institute, 2009. Total Service Management

Šmída, F. 2003. Strategie v podnikové praxi. Praha: Professional Publishing. ISBN 8086419398 (brož.)

Vytlačil, M., Mašín, I. 1999. Dynamické zlepšování procesů. Liberec: Institut průmyslového inženýrství. ISBN 80-902235-3-2

Womack, J., P., Jones, D., T. 1992. The Machine that changed the World: The Story of Lean Production, 1st Harper Perennial Ed., New York

Womack, J., P., Jones, D., T. 1996. Lean Thinking, Simon & Schuster

16 PŘÍLOHY

16.1 Příloha I – Kvalifikační matice s plánovaným a aktuálním stavem kompetence

Kvalifikační matice

Organizace:														Útvar:												Tým: Personální oddělení									
Procesy Činnosti Kompetence	Výběrové a hodnotící pohovory		Tvorba popisu pracovních míst		Tvorba a vyhodnocení adaptačního plánu		Design a realizace vzdělávacích aktivit		Personální controlling		Mzdy, daně		Pracovní právo		SAP HR Organizační management		SAP HR časový management		SAP HR mzdy		Angličtina		Vedení týmu		Komunikace s externím zákazníkem		Nástroje zlepšování procesů		Moderace řešitelských workshopů		Vyhodnocení				
	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A			
Příjmení a jméno	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A			
Janičková Kamila																															24	22			
Klusáčková Iva																															30	24			
Martiňáková Jana																															29	27			
Němcová Martina																															37	35			
Nováková Marie																																25	23		
Pujmanová Blanka																															26	22			
																															0	0			
Počet odchylek																																	171	153	
Počet dohromady	14	14	14	14	13	13	6	6	8	8	5	4	15	15	13	13	13	12	6	5	15	14	7	6	18	16	18	10	6	2	-8				
Odchylek dohromady	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-8	-4														
Legenda																																			
Odpovědný vedoucí: Němcová Martina																																			

16.2 Příloha II - Dohoda o cílech I

Dohoda o cílech

Příjmení, jméno zaměstnance:				
Název pracovního místa:				
Oddělení/nákladové středisko:				
Příjmení, jméno nadřízeného:				
Osobní cíle pro rok:				
Č.:	Popis cíle:	Měřitelná kritéria:	Milníky a časový harmonogram (plán):	Vyhodnocení cíle (%):
1				
2				
3				
4				
5				
Celkové splnění cílů (%):				

Legenda:

Doplňte rok, pro který cíle stanovujete

Počet cílů: stanovte 3-5 cílů na kalendářní rok

Popis cíle: jednoznačně popište čeho se cíl týká (zadání)

Měřitelná kritéria: uveďte měřitelná číselná kritéria, podle kterých se bude dosažení cíle hodnotit (např. v %)

Milníky a časový harmonogram: uveďte milníky důležité pro dosažení cíle (včetně data) a konečné datum pro dosažení cíle

Při vyhodnocení cílů: uveďte procentuální vyhodnocení dosažení každého cíle

Uveďte výslednou průměrnou procentuální hodnotu za všechny cíle

Při stanovování cílů dodržte zásadu „SMART“: S = specifický, M = měřitelný, A = dosažitelný, R = realistický, T = časově definovaný

16.3 Příloha III - Dohoda o cílech II

Stanovení cílů

Název pracovního místa:	
Příjmení, jméno zaměstnance:	
Oddělení/nákladové středisko:	
Nadřízená pozice:	

Škála dosažení cílů:

Cíle přesázeny, cíle částečně přesázeny, cíle dosaženy, cíle ne zcela dosaženy, cíle nedosaženy, cíle pozastaveny, nové cíle.

Osobní cíle / Dosažení cílů minulého roku				
Č.:	Popis cíle (SMART):	Milníky a časový harmonogram (plán):	Dosažení cíle:	Komentář:
1				
2				
3				
4				
5				

Osobní cíle pro aktuální rok		
Č.:	Popis cíle (SMART):	Milníky a časový harmonogram (plán):
1		
2		
3		
4		
5		

SMART znamená: S = specifický, M = měřitelný, A = dosažitelný, R = realistický, T = časově definovaný

Datum

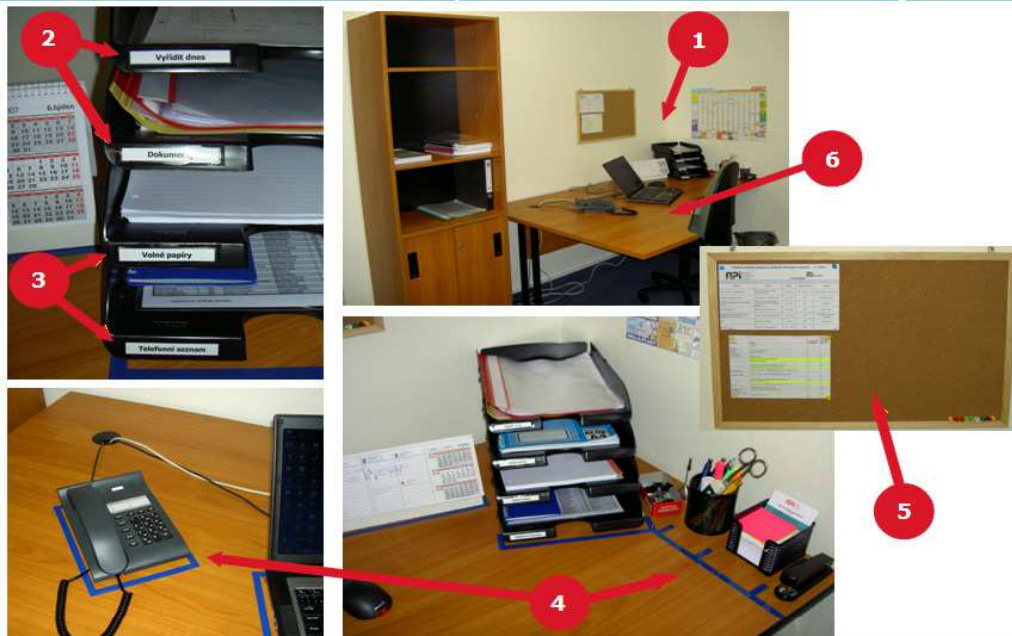
Podpis zaměstnance

Podpis nadřízeného

16.4 Příloha IV – Standard pracoviště

Standard pracoviště

Kancelář 632	Teritorium: stůl paní Machalové	List: 1/1
--------------	---------------------------------	-----------



P.č.	Co čistit	Jak čistit / pomůcky	Kdy	Čas
1.	Uspořádat stůl, odstranit vše, co tam nepatří	Ruce	na konci každého dne	3 min
2.	Vyřídít pořadače kategorie Vyřídít dnes	Ruce	na konci každého dne	2 min
3.	Vyřídít pořadače dle kategorií Dokumenty, Volné papíry - doplnit papíry	Ruce	1 x za týden	5 min
4.	Ukládat pracovní pomůcky do vyznačených prostor	Ruce	při každém použití	15 sek
5.	Aktualizovat a uspořádat nástěnku	Ruce, špendlíky	1 x za týden	5 min
6.	Vyčistit stůl	Hadra a čisticí prostředek	1 x za týden	5 min
7.	Uspořádat skříň, vyřídít položky, archivovat	Složky, šanony	1 x za měsíc	30 min

Datum:	Vypracovala:	Schválil:	Číslo:
--------	--------------	-----------	--------

16.5 Příloha V – Popis pracovního místa

Popis pracovního místa

Název pracovního místa:	Specialista vzdělávání
Příjmení, jméno pracovníka:	Kočíčková Ester
Oddělení / nákladové středisko:	HR / 8540
Nadřazená pozice:	Vedoucí personálního oddělení
Požadované vzdělání / praxe (roky):	VŠ – andragogika, řízení lidských zdrojů / min. 3 roky ve stroj. podniku
Odpovědnost za podřízené / počet:	viz aktuální organigram
Podpisové právo:	viz LOP-L1-IFECR-01
Odpovědnost za REX procesy:	Ne
Relevantní KPI / ukazatele:	TRAINING RATE / MÍRA VZDĚLÁVÁNÍ
Odborná způsobilost ze zákona:	BOZP, PO
Prostředky k práci:	pracovní místo, notebook, mobilní telefon
Osobní ochranné pracovní pomůcky:	Viz LOP-RLE5-IFECR-05
Zastoupení / zastoupení REX proces:	Osoba definovaná pro konkrétní období

Hlavní povinnosti:

1. hlavní oblastí zájmů je proces ~~RLE5~~ ^{RPHA-2.1} – 2.1., rozvoj personálu ^{RPHA}
2. dodržuje pracovní postupy v rámci definovaných procesů ~~RLE5~~ ^{RPHA} a CPM2
3. zavádí, řídí a uplatňuje nástroje a metody procesů ~~RLE5~~ ^{RPHA} a CPM2
4. podporuje procesy ~~RLE5~~ ^{RPHA} a CPM2 a dále RLE5
5. podporuje uplatňování HR nástrojů napříč celou firmou a všemi odděleními
6. navrhuje a implementuje vzdělávací systém a ostatní rozvojové aktivity
7. implementuje a podporuje standardizované korporátní HR nástroje a procesy
8. podporuje zaměstnance a řídí rozvoj zaměstnanců
9. poskytuje metodiku zejména při rozvoji personálu (Stanovování cílů a controlling, hodnocení výkonnosti pracovníků a hodnocení jejich cílů, poskytování zpětné vazby, rozvoj pracovníků atd.)
10. podporuje realizaci HR projektů
11. koordinuje vypracování plánu periodických školení a dalších vzdělávacích aktivit pro všechny zaměstnance
12. zajišťuje a organizuje plánovaná školení (oznámení termínu, účast jednotlivých zaměstnanců, zajištění školící místnosti, zajištění zázemí pro lektora apod.)
13. připravuje podklady pro vzdělávací aktivity
14. administruje a spravuje data v této oblasti
15. v rámci své pracovní činnosti se nadále řídí pokyny nadřízeného

Reportuje:

KPI Figure Training rate / HR Report (měsíčně)

Hlavní odpovědnosti:

1. za proces ~~RLE5~~ ^{RPHA-2.1}
2. za reportování KPI Training rate / měsíčně
3. za správnou metodiku a poskytování poradenství zaměstnancům
4. za ~~adaptaci~~ další vzdělávání pracovníků
5. za operativní koordinaci služeb externích dodavatelů např. lékařská péče apod. ^{VZDĚLÁVÁNÍ}
6. za vlastní vzdělávání

Specializace:

Metodik dotačního projektu ESF

7.4.2011

Datum

GOKU4

Podpis zaměstnance

xxx

Podpis nadřízeného

Podpis vedoucího HR