

Projekt uplatnění metod průmyslového inženýrství na Krajském úřadě Zlínského kraje

Bc. Michaela Přikrylová

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Přikrylová**
Osobní číslo: **M120108**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt uplatnění metod průmyslového inženýrství na Krajském úřadě Zlínského kraje**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na dané téma.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a návrhu projektu.

II. Praktická část

- Vypracujte analýzu současného stavu vybraných procesů na Krajském úřadě Zlínského kraje.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte východiska pro zlepšení současného stavu vybraných procesů.
- Vypracujte projekt zavedení vybraných metod PI do této organizace. Následně vyhodnoťte přínosy a ekonomické dopady.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. v. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
LIKER, Jeffrey K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. 1st edition. New York: McGraw Hill, 2004. 350 p. ISBN 978-0-07-139231-0.
MAURER, Robert. Cesta kaizen: z malého kroku k velkému skoku. Vyd. 1. Praha: BETA, c2005. 141 s. ISBN 80-730-6178-3.
SHINGO, S. A study of the Toyota production system from an industrial engineering viewpoint. Rev. ed. Portland: Productivity Press, 1989. 275 p. ISBN 09-15299178.
VYTLAČIL, Milan a Ivan MAŠÍN. Dynamické zlepšování procesů: programy a metody pro eliminaci plýtvání. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 193 s. ISBN 80-902-2353-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petr Briš, CSc.
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně BO. H. POHY



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je specializována na projekt uplatnění vybraných metod průmyslového inženýrství v organizaci poskytující veřejné služby. Cílem je racionalizace a zefektivnění stávajících pracovních postupů a zavedených procesů za předpokladu využití metod PI, zejména prvků týmové práce a štíhlé administrativy na Krajském úřadě Zlínského kraje. Práce je strukturována do tří částí. První část je věnována teoretickým poznatkům. Druhá část je zaměřena na prozkoumání a analýzu současného stavu v organizaci. Projektová část vychází z teoretických a analytických poznatků a orientuje se na optimalizaci zjištěných nedostatků ve vazbě na využití nejvhodnějších metod PI v dané oblasti. Výstupem projektové části jsou doporučující opatření vedoucí k zefektivnění současného stavu, která jsou v závěru práce vyhodnocena s ohledem na jejich přínos.

Klíčová slova: průmyslové inženýrství, štíhlá administrativa, metoda 5S, KAIZEN, týmová práce, workshop, procesní řízení.

ABSTRACT

The thesis is focused on a project of an application selected methods of industrial engineering in an organization providing public service. The aim of the thesis is rationalization and efficiency improvement of operating procedures and established processes with employing PI methods, especially team work and lean administration at Zlin Regional Office. The thesis is structured into three sections. The first part deals with theoretical knowledge. The second part is focused on an examination and an analysis of the present situation in the organization. The project part of the work proceeds from theoretical and analytical knowledge, and it concentrates on an optimization of ascertained deficiencies in continuity of the application of the most convenient PI methods in the given area. As the result of the project part are recommended arrangements that will lead to increase in efficiency of the present state which are in the conclusion evaluated with respect to their contribution.

Keywords: Industrial Engineering, Lean Administration, Method 5S, KAIZEN, Teamwork, Workshop, Process Management.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce za cenné rady a doporučení při zpracování této diplomové práce, kterým byl doc. Ing. Petr Briš, CSc.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Vítězné týmy mají skvělé vůdce. Jsou tvořeny správnými lidmi. Hrají, aby vyhrály. Snaží se pomoci k úspěchu ostatním. Stále se snaží zlepšovat.“

John C. Maxwell

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ.....	12
1.1 HISTORIE PRŮMYSLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ	12
1.2 SMĚRY PRŮMYSLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ	13
1.2.1 Klasické průmyslové inženýrství	13
1.2.2 Moderní průmyslové inženýrství	14
1.3 PRŮMYSLOVÝ INŽENÝR.....	14
2 METODY PRŮMYSLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ.....	16
3 ZVOLENÉ METODY PRŮMYSLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ.....	17
3.1 ŠTÍHLÁ ADMINISTRATIVA	17
3.2 METODA 5S.....	18
3.3 KAIZEN	19
3.4 TÝMOVÁ PRÁCE	20
3.5 WORKSHOP	23
3.5.1 Průmyslová moderace	25
3.6 VIZUÁLNÍ MANAGEMENT	26
4 UPLATNĚNÍ PRŮMYSLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ V SEKTORU SLUŽEB	28
5 ZVOLENÉ ANALYTICKÉ METODY	31
5.1 PROCESNÍ ANALÝZA	31
5.2 SWOT ANALÝZA	31
6 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	32
6.1 ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	34
6.2 UDRŽITELNOST PROCESNÍHO ŘÍZENÍ A MONITORING	34
6.3 ZVOLENÉ NÁSTROJE PRO ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ	35
6.4 PROCES ZMĚNY A ZAVEDENÍ CÍLOVÉHO STAVU	37
6.4.1 Lewinův model řízení změn.....	38
6.4.2 Logický rámec projektu	39
7 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	40
8 ŘÍZENÍ A MANAGEMENT VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	44
9 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	45
9.1 KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE.....	46
9.1.1 Předmět činnosti.....	46
9.1.2 Model organizace	47
9.1.3 Organizační struktura	48
9.1.4 Řízení úřadu	48
10 KLÍČOVÉ KOMPETENCE ORGANIZACE.....	49

10.1	KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI ORGANIZACE A JEJÍ KONKURENCESCHOPNOST.....	49
10.2	KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI ORGANIZACE V OBORU PŮSOBENÍ	49
11	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	50
11.1	PROCESNÍ MODEL ORGANIZACE.....	50
11.1.1	Prostředí úřadu	55
11.1.2	Motivace a vzdělávání zaměstnanců.....	58
11.2	PROCESNÍ ANALÝZA	59
11.3	SWOT ANALÝZA	61
11.4	VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU V ORGANIZACI.....	63
12	VYMEZENÍ PROJEKTU	64
13	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU.....	73
14	PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ.....	75
14.1	PŘÍPRAVA PROJEKTU	75
14.2	PŘÍPRAVA PROSTŘEDÍ A ZÁZEMÍ PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE	76
14.3	TÝMOVÁ PRÁCE A ZAVEDENÍ WORKSHOPŮ	79
14.4	OPTIMALIZACE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	81
14.5	IMPLEMENTACE VYBRANÝCH METOD A NÁSTROJŮ PI	83
14.5.1	Implementační plán	91
14.6	VYHODNOCENÍ PROJEKTU	92
ZÁVĚR		96
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		97
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		101
SEZNAM OBRÁZKŮ		103
SEZNAM TABULEK.....		104
SEZNAM PŘÍLOH.....		105

ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na zpracování projektu, jehož implementace by napomohla zefektivnit současný stav v organizaci ve vazbě na racionalizaci pracovních procesů, zvýšení produktivity a kvality poskytovaných služeb či zesílení potencialu a spokojenosti zaměstnanců. Předpokladem pro dosažení požadovaného cílového stavu je pečlivé posouzení a výběr vhodných metod a nástrojů průmyslového inženýrství zakotvených do komplexního projektu založeného na logické bázi. Projekt je orientován svým charakterem na organizaci poskytující veřejné služby, jejíž strategií je spokojenost zákazníků, veřejnosti i zaměstnanců v činnostech v rámci výkonu veřejné správy, zvolenou institucí je Krajský úřad Zlínského kraje. Základní tezí a myšlenkou této diplomové práce je nalezení potenciálu uplatnění a propojení metod průmyslového inženýrství právě v oblasti veřejných služeb.

Hlavním důvodem volby tohoto tématu je zájem o danou oblast a vypracování hodnotného a zejména také realizovatelného projektu, který by jasně vykazoval přínosy a efektivní využití metod PI ve veřejném sektoru. Dalším důvodem volby této problematiky je mé profesní spojení s Krajským úřadem Zlínského kraje.

Diplomová práce je členěna do tří částí. První teoretická část je věnována literární rešerši, jejímž cílem je objasnění dané problematiky. Teoretická část vymezuje pojmy nezbytné k porozumění dané oblasti, jejímž záměrem je také volba vhodných metod a nástrojů průmyslového inženýrství určených k uplatnění v dané instituci a samotném projektu. Cílem druhé analytické části je zmapování současného stavu a diagnostika v organizaci, výstupem této části jsou zjištěné problematické okruhy či nedostatky s cílem nalezení opatření. Třetí část je orientována na zpracování samotného projektu, jehož východiskem jsou literární prameny a provedené analýzy současného stavu v organizaci. Projektová část si klade za cíl zefektivnit současný stav a navrhnout nápravná realizovatelná opatření s udržitelným charakterem, která by vedla k překonání daného stavu se záměrem dosažení nového požadovaného prostředí. Závěrem práce jsou navrhovaná opatření vyhodnocena s ohledem na jejich přínos, návratnost a finanční dopad do rozpočtu organizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ

Definování základní teze pojmu průmyslového inženýrství je stěžejním východiskem ke zpracování této diplomové práce, neboť bez teoretických znalostí nelze vytvořit kvalitní projekt přidávající hodnotu.

Průmyslové inženýrství (dále jen PI) je mladý interdisciplinární obor zabývající se projektováním, implementováním a zlepšováním integrovaných systémů v oblasti lidských zdrojů, výrobních procesů či vstupů se snahou dosažení maximální produktivity. Mimo zmiňovanou produktivitu si PI klade za cíl odstranění plýtvání, snížení nákladů, zeštíhlení pracoviště, odstranění chybovosti, zvýšení kvality, výkonnosti apod. za využití pokrokových metod průmyslového inženýrství. Platformou PI jsou specifické znalosti z matematiky, fyziky, sociálních věd a managementu. (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 81)

Na průmyslové inženýrství lze nahlížet také jako na možný způsob hledání cesty, jak nejjednodušeji, nejkvalitněji a nejrychleji realizovat a řídit podnikové procesy s nízkými náklady. Stanovené cíle jsou implementovány do praxe prostřednictvím navržených projektů vedoucích ke splnění těchto priorit tak, aby bylo dosaženo vysoké efektivity a konkurenceschopnosti v souladu se strategií podniku. (API - Akademie produktivity a inovací, © 2005-2012a)

1.1 Historie průmyslového inženýrství

Kolébkou průmyslového inženýrství je USA. Jeho vývoj byl velmi dynamický a kořeny sahají do doby prvních průkopníků, kteří aplikovali PI před více než sto lety. Tento obor si přisvojily nejvyspělejší průmyslové země, které vnášely do této oblasti nové pokrokové nástroje a metody. PI se rozpadá do tří základních škol, a to americkou, japonskou a německou. V České republice se PI začalo objevovat až po roce 1989, avšak jeho prvky byly využívány již v období před uváděným rokem. Do této doby se aktivity PI projevovaly decentralizovaně, spíše na jednotlivých úsecích podniku. (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 80)

Za průkopníky průmyslového inženýrství jsou považováni následující velikáni. Prvním z nich je F. W. Taylor, který se zabýval studiem pracovních metod, jeho práce Vědecké řízení byla východiskem rozvoje tohoto nového oboru. Dále pak manželé Frank a Lilian Gilbrethovi, kteří zkoumali pohybovou studii. Lidskou práci rozdělili do 17 základních pohybových skupin. Dalším velikánem je Harrold B. Maynard, zakladatel metody měření práce MTM. Významnou osobností byl také Shigeo Shingo, představitel metod SMED,

JIT, poka-yoke, apod. Metodu MOST prezentoval evropský průmyslový inženýr Kjell B. Zandin. (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 86-89)

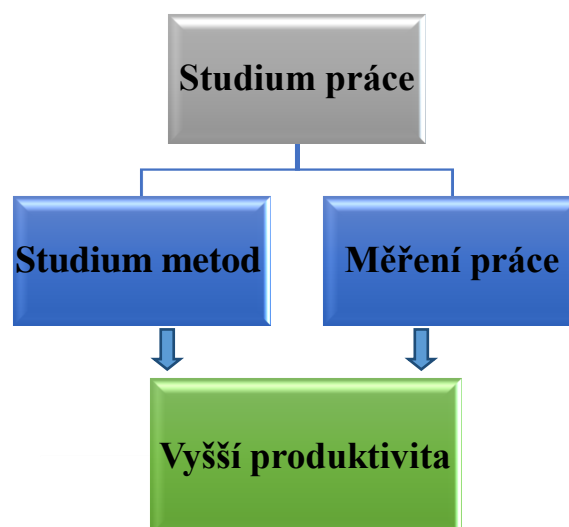
1.2 Směry průmyslového inženýrství

Definice průmyslového inženýrství byla uvedena v první kapitole, nyní je důležité vymezení PI z hlediska jeho členění a následně představení stěžejních metod, které budou východiskem pro vypracování diplomové práce v její praktické části. Průmyslové inženýrství je obecně členěno na klasické průmyslové inženýrství a moderní průmyslové inženýrství. (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 89)

1.2.1 Klasické průmyslové inženýrství

Orientuje se zejména na exaktní metody a je děleno do dvou základních disciplín:

- a) **Studium práce** - založeno na dosažení efektivního využití lidských a materiálových zdrojů, podrobně zkoumá aktivitu lidí a strojů. K získání informací využívá studium metod a měření práce s cílem dosažení vyšší produktivity. Pomocí těchto technik dochází k odhalení plýtvání a následně jsou formulována nápravná opatření k jeho odstranění. Studium metod vychází z pohybových studií, procesní analýzy, dotazníků, check listů, videozáznamů či fotografií. Měření práce je prováděno za účelem zjištění potřebného a optimálního času k výkonu dané činnosti. Měření práce je zaznamenáváno za pomoci nejpoužívanějších metod, kterými jsou MTM, MOST, UMS, USD či UAS. (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 89-93)



Obr. 1. Studium práce (vlastní zpracování dle (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 90)

- b) **Operační výzkum neboli operační analýza** – vychází z matematických a exaktních poznatků. Snahou je zjednodušení řešení problémů v oblasti PI za využití typových modelů. Nejpoužívanějšími metodami operačního výzkumu jsou např. síťové grafy, metody řešení sekvenčních úloh, matematické metody, metody hromadné obsluhy, či metody teorie zásob. K aplikování těchto metod je vyžadována přítomnost kvalifikovaných odborníků. (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 93-95)

1.2.2 Moderní průmyslové inženýrství

Orientuje se zejména na socio-technické systémy a konkurenční prostředí dnešní doby. Současná éra se vyznačuje inovativním a konkurenčním prostředím dynamicky se vyvíjejícím kupředu. Podniky a organizace by měly na tento rychlý vývoj flexibilně reflektovat. Průmyslové inženýrství zmírňuje nepříznivé dopady a zvyšuje konkurenceschopnost za předpokladu využití nových moderních přístupů s cílem zvýšení produktivity. Hlavním rysem moderního pojetí PI je kladený důraz na lidský faktor a jeho rozvoj. Myšlenkou tohoto pojetí je předcházet fyzickým investicím (zařízení, stroje, technologie atd.) za pomoci investic nefyzických (školení, kvalifikace, tréninky pracovníků atd.) pomocí nichž dochází ke zvýšení produktivity práce. Prvky moderního PI vychází především z japonské školy, významnou roli v této oblasti sehrává práce japonského průmyslového inženýra Shigeo Shinga. Uplatnění není omezeno jen na výrobní průmysl, lze jej aplikovat i v oblasti služeb, zdravotnictví či státní správě. Cílem je zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zefektivnění organizačních struktur, dynamické zlepšování procesů, odstranění plýtvání, zvyšování kvality a měření a vyhodnocení produktivity. Podstatou moderního PI je projektování, aplikování a neustálé zlepšování pracovních postupů. (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 95-97)

1.3 Průmyslový inženýr

Role průmyslového inženýra je pracovní pozice, jejíž náplní je specializovaná oblast orientovaná na řadu pro organizaci důležitých činností. Podstatnou činností je úzká spolupráce mezi liniovými pracovníky a vedením organizace, jež napomáhá k překonávání komunikačních a informačních bariér. Průmyslový inženýr má v kompetenci přenášení informací tzv. shora-dolů, navrhuje a vyhodnocuje opatření vedoucí ke zlepšení, stanovuje normy a standardy práce, koordinuje záměry managementu v souladu se strategií organizace, nese funkci průmyslového moderátora, sleduje důležité ukazatele např. kvalita, plýtvání, zisk, produktivita apod. Průmyslovému inženýrovi nikdy nechybí základní pomůcky pro jeho

práci, tj. stopky, zápisník, fotoaparát nebo videokamera. Základem jeho myšlení by měl být logický nadhled. (Mašíň a Vytlačil, 2000, s. 82-86)

Centrum průmyslového inženýrství (2010) definuje náplň této pozice následovně: „Průmyslový inženýr upozorňuje ostatní inženýrské profese, že existuje něco jako podnikatelská realita, pomáhá překonávat vrstvy mezi managementem a liniovými pracovníky. Je to ten, co říká, že produktivita se dá zvyšovat i jiným způsobem než zakoupením nového drahého stroje. Průmyslový inženýr se musí umět dívat na problémy z nadhledu.“

Glosář rolí průmyslového inženýra je přehledně znázorněn v přiloženém obrázku.

Kdo je průmyslový inženýr?



Obr. 2. Charakteristika průmyslového inženýra (CPI - Centrum průmyslového inženýrství, 2014)

2 METODY PRŮMYSLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

Obor průmyslové inženýrství nabízí řadu metod a podpůrných nástrojů, pomocí nichž můžeme odhalit a následně odstranit problémy nacházející se v daném sektoru. Průmyslové inženýrství dnešní doby se zaměřuje zejména na tyto oblasti:

- technika a průmyslové inženýrství;
- lidské dimenze v průmyslovém inženýrství;
- průmyslové inženýrství v projektování, plánování a řízení provozu;
- kvantitativní metody pro podporu rozhodování. (Košturiak, 2007)

Blíže se průmysloví inženýři v podnicích zabývají těmito okruhy:

- logistika (zásoby, průběžné časy, layout, doprava atd.);
- analýza a měření práce (montáž, výroba, administrativa atd.);
- štíhlá výroba;
- Six Sigma (strategie řízení);
- inovace produktů, procesů či strategií;
- reorganizace podniku, racionalizace procesů;
- management znalostí;
- týmová práce, motivace, komunikace;
- redukování nákladů. (Košturiak, 2007)

Volbě vhodné metody je důležité věnovat patřičnou pozornost, neboť mnohé moderní metody nemusí znamenat vždy úspěch v dané oblasti. Jejich výběr by měl být v souladu s požadovanými a jasně vymezenými cíli organizace. Implementace zvolených metod by se měla opírat o logické myšlení. Doporučováno je také metody kombinovat z hlediska jejich uplatnění, tj. s ohledem na radikální či postupné změny. (CPI - Centrum průmyslového inženýrství, © 2010)

Stanovené cíle je vhodné ověřit rovněž z hlediska jejich reálnosti a proveditelnosti. Neboť právě tato fáze je tou nejdůležitější. Je potřebné položit si důležité otázky, typu: Čeho chceme dosáhnout? Jaké budou náklady a jejich návratnost? Neopomenutelnou složkou je lidský faktor a motivace zaměstnanců. Vhodnou metodou pro testování cílů je metoda SMART či Logický model.

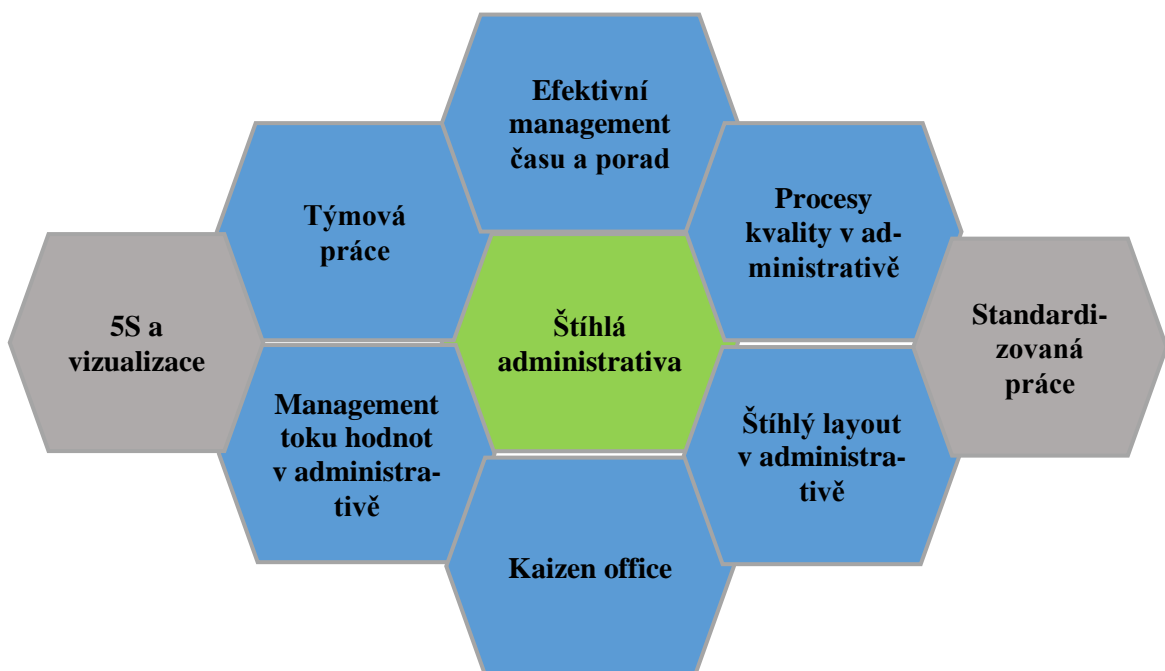
3 ZVOLENÉ METODY PRŮMYSLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

3.1 Štíhlá administrativa

Metoda zabývající se eliminací plýtvání v administrativní oblasti, která za podpory efektivně fungujících procesů umožňuje podniku dosahovat vyšší produktivity. Východiskem je systémová a stabilní organizace činností. Pro optimalizaci a zvýšení efektivity podnikových procesů lze považovat štíhlou administrativu jako optimální metodu vedoucí k požadovaným výsledkům v různých oblastech. Metoda je členěna do tří základních pilířů:

1. vizuální;
2. procesní;
3. objektová. (API - Akademie produktivity a inovací, © 2005-2012b)

Administrativní činnost má dopad na celý hodnotový tok v organizaci, je nedílnou součástí podnikových procesů, které jsou vzájemně úzce propojeny. Zvyšování efektivity a produktivity v této oblasti má významný vliv i na produktivitu ostatních procesů. Štíhlá administrativa je prováděna za podpory souboru hlavních metod a nástrojů, které jsou uvedeny na přiloženém schématu. Prvotním krokem k aplikování prvků této metody je pořádek na pracovišti a zavedení standardů. (Košturiak, 2012)



Obr. 3. Štíhlá administrativa (vlastní zpracování podle (Košturiak, 2012))

Začlenění štíhlé administrativy

Štíhlá administrativa vychází z teorie štíhlého podniku. Tzv. éra zeštíhlování nastala v 90. letech v automobilovém průmyslu, která nastartovala horečku LEAN (štíhlý). Tyto metody dále pronikaly do oblasti bankovníctví, obchodu, nemocnic či státní správy. Štíhlý podnik je složen z výkonných nástrojů v oblasti výroby, logistiky, vývoje a v neposlední řadě administrativě, tak aby byla práce prováděna co nejlépe, nejrychleji a s nízkými náklady. (Košturiak, 2012)

3.2 Metoda 5S

Metoda 5S je prvním krokem k efektivnímu implementování pokročilých optimalizačních metod v organizaci. Jedná se o systematický přístup, který je založen na striktním dodržování pořádku a standardů na pracovišti. Správné aplikování této metody může pro organizaci zajistit obrovský přínos. Člení se do pěti stěžejních kroků. Méně známým a ne často používaným je šestý krok, tj. bezpečnost. (Bauer et al., 2012, s. 31-32)

SEIRI – utřídit

Cílem tohoto kroku je rozlišení zbytečného od nepostradatelného na pracovišti. K určení potřebných a nepotřebných věcí nám může napomoci základní členění, tj. nepotřebné věci k vyhození, věci používány občas (např. 1x za měsíc) a věci potřebné ke každodenní činnosti. V praxi se po realizaci tohoto kroku docílí úspory plochy až 30%. Dalším přínosem je zvýšení přehlednosti, vyšší pružnosti či systémového přístupu. (Bauer et al., 2012, s. 33-34)

SEITON – uspořádat

Druhý krok je realizován za účelem uspořádání pracoviště tak, aby nalezení potřebných věcí vyžadovalo minimální čas a námahu. Tento krok musí být prováděn v souladu se zásadami ergonomie a eliminace nadbytečných pohybů. Pracoviště je uspořádáno za pomoci podpůrných nástrojů, např. pořadačů, posuvných vozíků, boxů, vizuálních pomůcek atd., tak aby vše mělo své místo. (Bauer et al., 2012, s. 34-35)

SEISO – udržovat pořádek

Záměrem tohoto kroku je udržování pořádku na pracovišti a odstranění nečistot, tak aby pracoviště a zařízení bylo v nejlepším možném stavu. Realizace této fáze by měla být provedena radikálně. Realizátory tohoto kroku jsou samotní zaměstnanci. (Bauer et al., 2012, s. 35-36)

SEIKETSU – určit pravidla

Po realizaci předešlých kroků je nutné stanovit standardy a pravidla, která podporují udržení dosažené úrovně. V této fázi jsou přijímána opatření, která zabrání návratu současné úrovně k výchozímu stavu. Navržené standardy pro udržení současného stavu pracoviště a definované pracovní postupy by měly být jednoduché a srozumitelné. Musí být zveřejněny na viditelném a dostupném místě. Přínosem tohoto kroku je zejména sjednocení pracovních postupů a jejich zjednodušení. (Bauer et al., 2012, s. 36-38)

SHITSUKE – upevňovat a zlepšovat

V této poslední fázi je kladen důraz na disciplínu a kontrolu. Následně je vyvíjena snaha vedoucí ke kontinuálnímu zlepšování zavedených standardů. Pracoviště v této fázi generuje úspory, systematickou a bezpečnou práci, motivující prostředí atd. Po realizaci všech kroků je organizace otevřena ke zlepšování čehokoliv, kdykoliv a kdekoliv – KAIZEN. (Bauer et al., 2012, s. 38-39)

3.3 KAIZEN

V japonském pojetí KAIZEN znamená neustálé zlepšování. Nejedná se o zlepšování pouze ve vybrané oblasti, ale o jistou formu filozofie zdokonalení ve všech směrech v rovině pracovní, společenské či rodinné. Podstatou této koncepce je zdokonalování po malých krocích avšak s výraznými celkovými výsledky. Je to proces vycházející ze zdravého rozumu a jeho typickými rysy jsou nízké náklady, malá rizika a dlouhodobost. (Imai, 2005, s. 19-20)

Implementace filozofie KAIZEN při řešení problémů:

1. výběr námětu – zdůvodnění zvoleného tématu, volba je prováděna s ohledem na politiku managementu, priority či ekonomickou situaci;
2. identifikace současného stavu a stanovení cílů – zmapování stávajícího stavu;
3. analýza shromážděných dat a identifikace příčin problému;
4. formulování opatření;
5. implementace opatření;
6. ověření účinnosti opatření;
7. zavedení standardů předcházející problému;
8. kontrola zavedených standardů a jejich inovace. (Imai, 2005, s. 67)

KAIZEN týmy

Odborníci seskupeni do KAIZEN týmu dosahují vyšších výsledků, než jednotlivci. Tyto týmy přistupují k danému úkolu či problému s cílem dlouhodobě zlepšovat jejich práci za využití dostupných nástrojů či metod. Hlavním rysem těchto týmů je jejich trvalý přístup ke zlepšování, tzn., neorientují se pouze na odhalení plýtvání, jejich záměrem je nalezení konkrétních příčin vzniku, navrhuji nápravná opatření či standardy. Často jejich práce spočívá na bázi cyklu PDCA. Úspěšnost KAIZEN týmů je podmíněna podporou managementu. (Bauer et al., 2012, s. 51-52)

3.4 Týmová práce

Týmová práce je motorem vedoucím ke zlepšování procesů. Jedná se o efektivní organizaci práce. Tým je složen ze specializovaných odborníků z různých oblastí, mezi nimiž neexistují rozdíly a všichni jsou si rovni. Trendem dnešní doby jsou dynamické a pružné organizační struktury se snahou o zkrácení informačního toku mezi zaměstnanci a vedením podniku. Aby mohly organizace pružně reagovat na vnější vlivy, musí být flexibilní nikoliv nepružné a nepoddajné změnám. S tímto problémem se mohou často potýkat byrokratické organizační struktury, další nevýhodou těchto struktur je řízení zaměstnanců formou autoritního přístupu, směrnic, nařízení, příkazů či přísného controllingu. Organizace mohou dosahovat požadovaných cílů mnohem efektivněji za využití prvků týmové práce, tvůrčí inteligence, systematického přístupu, racionálního počínání, intuice a kreativních nápadů svých zaměstnanců. (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 123-129)

Typy týmů

Týmy pro zefektivnění procesů – jsou zakládány za účelem vyřešení problému v dané oblasti, tým je složen z 8 – 10 zástupců z různých oblastí. Po realizaci workshopu dochází k rozpuštění týmu. (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 131-134)

Týmy simultánního inženýrství neboli projektové týmy – jsou složeny z odborníků z vybraných oblastí. Také tyto týmy se po splnění úkolu rozpadají. (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 131-134)

Procesní týmy – tyto týmy jsou sestavovány na dobu neurčitou za účelem splnění cílů ve vybrané oblasti v rámci celého procesu např. administrativní, organizační či nehmotné práce. Tým nese zodpovědnost za efektivitu celého svěřeného procesu. (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 131-134)

Výrobní týmy – skupina pracovníků, kteří vzájemně spolupracují na denních výrobních úlohách. Zodpovídají za plynulost celého procesu v rámci svěřené oblasti. Jsou zakládány rovněž na dobu neurčitou. (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 131-134)



Obr. 4. Důvody pro týmovou práci (vlastní zpracování dle (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 127)

Fáze budování procesních týmů

Tyto týmy jsou zpravidla budovány za účelem procesní orientace v podniku v dlouhodobém horizontu, řídí se pravidly bezbariérovosti a systémovým přístupem. Fáze zavedení je členěna do šesti etap:

1. tvorba klimatu pro týmovou práci;
2. využití zdrojů pro týmovou práci;
3. projektování týmů;
4. příprava pracovníků na týmovou práci;
5. zavádění týmu;
6. audit týmů.

Implementování koncepce týmové práce je dlouhodobým projektem. V organizaci musí fungovat jistá míra spolupráce, vzájemná důvěra a tolerance. (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 135-137)

Projektování týmů

Činnosti spojené s projektováním týmů si vyžadují přední znalosti a zkušenosti průmyslového inženýrství. Jedná se o nelehkou úlohu, při které je nutné posoudit několik základních aspektů, při návrhu procesního týmu hovoříme zejména o:

- hlavních principech týmové práce;
- organizaci pracoviště procesních týmů;
- zásadách organizace informačních toků;
- koordinaci týmů a určení počtu členů týmu;
- využití principů vizuálního managementu;
- stanovení týmové produktivity;
- systému hodnocení, odměňování a vzdělávání;
- řešení problémů;
- zlepšování procesů a controllingu.

V nevyrobní oblasti jsou implementovány základní prvky organizace práce za využití procesních týmů, členové jsou zodpovědní za realizaci přiřazeného procesu. Efektivní fungování těchto týmů je podmíněno větším rozsahem rozhodovacích kompetencí. Dalším neopomenutelným aspektem je vybudování propracovaného systému odměňování eventuálně jiné formy motivačních složek. (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 140-145)

Liker (2004, s. 234-246) klade velký význam na budování týmů sestavených z klíčových zaměstnanců. Organizace by měly dodržovat zásadu rozvoje výjimečných lidí a vážit si jejich schopností. Efektivní týmy přicházejí s novými nápady, koordinují práci, motivují, učí se navzájem, realizují kontroly aj. I firma Toyota vynakládá velké úsilí na vyhledávání potenciálních zaměstnanců, kteří budou mimořádně výkonní. Výběru věnuje velkou váhu, pracovníky školí a připravují k práci v týmech. Toyota staví na filozofii, že pokud je do firmy implementována týmová práce, vynaloží i samotní jednotlivci vše pro dosažení úspěchu organizace. Toyota uplatňuje koncepci řízení zdola nahoru, strategií je rovněž zvyšování pravomocí a zodpovědnosti členů týmu. Zakládá si rovněž na motivaci a podněcuje své zaměstnance k lepšímu výkonu. Přístup firmy je založen na známých teoriích motivace, které jsou Toyotou používány v denní činnosti např. Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova teorie obohacování práce a vychází rovněž z Taylorova vědeckého řízení. Jednou ze čtrnácti zásad Toyoty je rozvíjet výjimečné lidi a týmy, kteří se budou řídit filozofií firmy.

3.5 Workshop

Východiskem k efektivnímu dosažení stanovených cílů je důležité věnovat pozornost obzvláště lidskému faktoru v organizaci, zejména interní komunikaci a zavedeným pracovním postupům. Organizace musí systematicky dohlížet a soustředit se na neustálé zlepšování procesů, možnou cestou vedoucí k požadovanému stavu je tzv. workshop. Workshop je definován jako tvůrčí dílna, která je orientována na podrobný rozbor zkoumaného procesu. Jedná se o tým 6 - 10 specializovaných odborníků z různých oblastí. Záměrem workshopu je zefektivnit pracovní postupy v celém procesu a odstranit plýtvání v co nejkratším čase s nízkými náklady. Workshop vychází z moderního průmyslového inženýrství, jehož úkolem je zvýšit produktivitu práce za využití nefyzických investic, obzvláště v oblasti organizace práce a pracovních postupů. Jeho působení musí být dynamické, pružné a intenzivní, optimální doba pro vyřešení problému je 1-3 dny. (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 39-40)

Gemba workshopy

Podstatou gemba workshopů je vzájemná participace všech zainteresovaných členů při řešení problémů s cílem nalezení efektivního řešení na bázi týmové práce. Při workshopech se zaměstnanci setkávají s týmovým způsobem práce často poprvé. Přispívá k rozvoji a stimulaci potenciálu, kreativity a talentu zaměstnanců. Hledá-li se řešení problému kolektivně, lze konstatovat, že atmosféra workshopu nese charakteristické znaky týmové práce a dochází k vytváření týmového klima v organizaci. (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 141-142)

Teze workshopu:

- orientace na plýtvání
- podrobný rozbor procesů
- složení z odborníků z různých oblastí
- upřednostnění nefyzických investic
- využití moderačních a kreativních technik (průmyslové moderace)
- rychlá implementace návrhů
- prezentace výsledků
- počátkem úspěchu zlepšování procesu je návrhy realizovat a neodkládat (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 40)

Průběh workshopu

Klíčovou roli sehrává průmyslový moderátor, který je zároveň i koordinátorem. Doba pořádání workshopu je optimální v rozsahu 1-3 dny, v těchto dnech jsou představeny záměry vedoucí ke zlepšování procesů, metodika, obsah a samotný průběh, praktická cvičení moderačních technik a nástrojů PI. Velmi důležitým aspektem je odbornost a důkladná příprava průmyslového moderátora, jeho proškolení můžeme realizovat za součinnosti externího moderátora. Významnou roli zde sehrává tzv. manažer programu, který nese zodpovědnost za koordinaci termínů, vedení agendy, dokumentace, kontrolu naplnění nápravných opatření atd. Institut průmyslového inženýrství člení průběh workshopu do deseti fází:

1. příprava workshopu;
2. zahájení workshopu;
3. analýza současného stavu;
4. definice plýtvání;
5. návrhy na zlepšení;
6. ověření realizovatelnosti;
7. brožura opatření;
8. implementace opatření;
9. prezentace výsledků;
10. controlling opatření. (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 44-45)

Pravidla workshopu

Základní teze a pravidla byla již zmíněna v předchozích odstavcích, nicméně abychom pochopili jádro fungujícího a efektivně pojatého workshopu, je nutné si tato pravidla utřídit a sjednotit dříve, než začneme se samotnou realizací. Dle autorů Vytlačila a Mašína (1999) jsou v publikaci uváděna následující pravidla:

- průmyslový moderátor převezme od managementu zadání;
- realizační tým se zabývá obsahem;
- za timemanagement zodpovídá průmyslový moderátor;
- za předložení návrhu s následným řešením zodpovídá realizační tým;
- průmyslový moderátor přebírá zodpovědnost za průběh řešení a správnou volbu moderačních technik a pomůcek;
- realizace návrhů je v kompetenci vedoucího konkrétní skupiny;
- členové realizačního týmu jsou oprávněni předložit vlastní názor;

- tým musí být ve vzájemném konsensu při prezentaci výsledků;
- vzájemná spolupráce je východiskem;
- hodnocení všech opatření musí být posouzeno z hlediska přínosu a investice, upřednostňovány jsou ta opatření, která negenerují náklady;
- nadřízení musí po dobu realizace workshopu uvolnit nominované zaměstnance.

Úspěšná cesta vedoucí k požadovanému cíli může být splněna za předpokladu jasně definovaných úkolů a realizovatelných opatření. (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 48)

Zdroj workshopu

Východiskem pro realizaci workshopu mohou být podněty:

- vlastníků procesu či managementu;
- benchmarkingu (interního či externího);
- výstupy auditů;
- výsledky sledovaných ukazatelů. (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 49)

3.5.1 Průmyslová moderace

V oblasti průmyslové moderace se nabízí řada moderačních technik a nástrojů, které usměrňují průběh workshopu, zvyšují jeho efektivitu a členy realizačního týmu navádí správným směrem. Mezi základní techniky moderačních metod orientující se na zlepšování procesů a odstranění plýtvání se řadí:

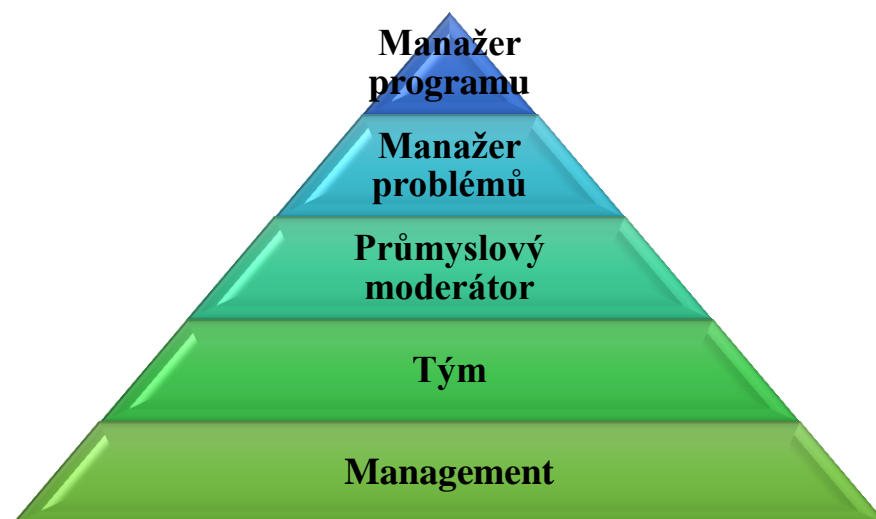
- technika dotazovacích karet;
- bodové metody a techniky bodovacích karet;
- matrica zdrojů plýtvání;
- techniky brainstormingu;
- techniky podporující kreativní řešení;
- 7 nových nástrojů;
- 7 klasických nástrojů;
- nástroje analýzy a TPM. (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 50-51)

Poslední kroky před zahájením workshopu

Důležité je nejen dodržení předešlých pravidel a doporučujících kroků, ale také orientace na pečlivé plánování, organizování programu, řízení a následné kontroly. K efektivnímu řízení programu je dle Vytlačila a Mašína (1999) doporučováno zřízení následujících pozic:

- **manažer programu** – v jeho kompetenci je koordinace programu, volby tématu, monitoruje termíny, kontroluje průmyslového moderátora, zabezpečuje související organizační činnosti, posuzuje dosažené výsledky a s managementem a vlastníkem procesu konzultuje navržená opatření;
- **manažer problémů** – jeho úkolem je řídit splnění navržených opatření, zajišťuje přenos informací na další pracovníky zainteresované do zlepšovaného procesu, vede agendu workshopu, kterou je povinen do dvou týdnů předat manažerovi programu.

Výstupem realizovaného workshopu je brožura s navrženými opatřeními, která jsou prezentována managementu firmy. Významnou roli u pořádaných workshopů zaujímá také vizualizace. (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 56-58)



Obr. 5. Role klíčových pozic workshopu (vlastní zpracování dle (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 56)

3.6 Vizualní management

Zrak zabezpečuje nejvyšší příjem zaznamenávaných informací. Vnímání touto formou činí u člověka až 83%. Pro srovnání příjem informací sluchem činí 11%. V moderním světě je právě vizuální management považován za jeden z předních nástrojů podporující úspěch. Napomáhá zainteresovaným pracovníkům rychleji pochopit současný stav procesů. Prostřednictvím vizuálního managementu jsou efektivněji a rychleji předávány a sdíleny informace, přispívá k týmové práci, usnadňuje řízení a kontrolu téměř s nulovými náklady. Vizuální management je používán prostřednictvím vizuálních pomůcek, obrázků a dalších

dostupných nástrojů. Napomáhá zvýšit propojení a odstraňuje informační bariéry mezi jednotlivými pracovišti. Vizuelně přenášené informace by měly být pro příjemce srozumitelné a jasné, doporučována je převaha obrázků před textem, v praxi je KAIZEN z 50% představován právě vizuelním managementem. (Bauer et al., 2012, s. 43-49)

Přínosy vizuelního managementu:

- dynamický přenos informací
- vytváření konkurenční výhody a její následné udržení
- vytváření podmínek a systematické dodržování navržených zlepšení v organizaci
- převedení požadavků organizace do vizuelních stimulů
- vymezení důležitých informací v souladu se strategií firmy vizuelním sdělením
- vizualizace a zviditelnění problémů (Bauer et al., 2012, s. 44)

Techniky a nástroje vizuelního managementu:

- obrazová a grafická vizualizace
- kanban kartičky
- signalizace
- nástěnky a informační tabule
- diagramy
- checklisty
- grafy
- akční plány
- mapy procesů
- standardy (Bauer et al., 2012, s. 44-48)

4 UPLATNĚNÍ PRŮMYSLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ V SEKTORU SLUŽEB

Total Service Management

V překladu komplexní management sektoru služeb a administrativy definuje jistou posloupnost kroků, které jsou realizovány s cílem zefektivnění procesů v sektoru služeb a administrativy. Model TSM vychází z dlouhodobých zkušeností. Implementace koncepce TSM si vyžaduje jasně stanovený metodický postup, metody či nástroje k dosažení požadovaných výsledků a rovněž akční plán. Záměrem je zvýšit efektivitu výkonnosti a kvality poskytovaných služeb v administrativní činnosti. Doposud byl tento přístup rozvíjen zejména v průmyslovém sektoru. V administrativě a organizacích poskytující služby je situace za poslední roky rozdílná, lze konstatovat, že tato oblast byla dlouho opomíjena. Zatímco ve výrobě se snižovaly sekundy, administrativní činnost zůstávala beze změn. Cílem každé organizace je vybudování štíhlého pracoviště, eliminace plýtvání a zefektivnění zavedených procesů. Aby mohly být provedeny systematické změny a definována opatření, je potřebné stanovit metodiku, nástroje a logický model proveditelnosti opatření ve vazbě na jejich dodržování. Také v administrativě je proces rozdělen na činnosti přidávající hodnotu a rutinní činnosti s prvky plýtvání. Prvním krokem uplatnění průmyslového inženýrství a zavedení modelu TSM je právě odstranění či eliminace činností, které nepřidávají hodnotu. Z tohoto důvodu je důležité si definovat plýtvání ve službách – Muda. (Bauer et al., 2012, s. 83-86)

Plýtvání ve službách

Při samotném definování plýtvání je nezbytné naučit zaměstnance plýtvání neopomíjet, ale vnímat, identifikovat a měřit. V oblasti administrativy se vyskytuje daleko více forem plýtvání než ve výrobě (rozlišujeme 7 základních forem muda), v příkladech se zaměříme na ty nejpodstatnější. (Bauer et al., 2012, s. 86-88)

Plýtvání v rámci pracovního dne:

- čekání na předání informací, zadání, schválení, reakci, zpětnou vazbu
- hledání podkladů, dokumentů, pomůcek
- přerušování myšlenkového proudu, jednání, pracovní činnosti
- nadbytečné informace bez hodnoty
- přenos tiskopisů, dokumentů

Plýtvání ve vazbě na zaměstnance:

- kreativita – absence systematického přenosu nápadů, opomíjení
- know-how – nedostatečné vzdělávání, odchod klíčových zaměstnanců
- zdraví – stres, přesčasová práce, nadměrná zátěž

Plýtvání ve vazbě na pracovní systém:

- environment
- nepřesné informace z nařízení, příkazů, nadměrné používání zkratk, obcházení
- nejasné cíle
- technologie, pomůcky – nefunkční, zastaralé, nevyhovující legislativě

Plýtvání ve vazbě na pracovní postupy:

- zásoby – nadbytek, nedostatek, nefunkčnost
- rozhraní – předávání úloh
- pracovní postupy – neefektivní, duplicitní, nejasné
- chyby v důležitých informacích (Bauer et al., 2012, s. 87-88)

Metoda TSM stanovuje implementaci známých metod či nástrojů průmyslového inženýrství v těchto krocích:

- 1) aplikování metody 5S;
- 2) zavedení týmové práce;
- 3) mapování procesů – cílem je odhalení duplicity realizovaných kroků či zjednodušení a zkrácení procesů;
- 4) implementace KAIZEN SCORECARD – filozofií této metody je propojení vizí a strategií organizace převáděných do konkrétních cílů, sjednocuje strategické iniciativy a podporuje komunikaci napříč strategickými plány a dbá na zpětnou vazbu, podstatou této metody je rozpad cílů od nejvyšší po nejnižší úroveň;
- 5) využití prvků vizuálního managementu;
- 6) dynamická a flexibilní práce – snahou je zvýšení pružnosti realizačního týmu, organizace práce z hlediska místa výkonu a času vykonávané činnosti, flexibilní práce je založena také na zesílení lidského potenciálu a kreativity, sladění osobního a pracovního života, zvýšení kvality výkonu a produktivity práce;
- 7) inspirace – posledním krokem TSM je nalezení inspirace a využití benchmarkingu k porovnání vybrané oblasti s top firmami či organizacemi v této oblasti.

Proč právě model TSM? Může být možnou cestou k zajištění systematičnosti v organizaci, neboť nejlepší organizace je ta, kde jsou lidé, kteří vědí, co mají dělat, jak, kde a dělají to efektivně a kvalitně ve správný čas. (Bauer et al., 2012, s. 90-103)

Průmyslové inženýrství se stále častěji vyskytuje v nevýrobních organizacích. Dynamický rozvoj je zaznamenán právě v sektoru veřejné správy, nemocnic či v bankách. Princip je zásaditý a vychází z konceptu štíhlého podniku, tj. odstranit plýtvání a ztráty a zlepšovat existující procesy. Průmyslový inženýr nejčastěji zastává roli moderátora, v jehož kompetenci je vedení projektů s cílem zefektivnění administrativních či logistických procesů. Nejčastější cestou jsou moderované workshopy. Důležitým a neopomenutelným faktorem je oblast vzdělávání pracovníků a jejich motivace ve vazbě na zlepšování existujících procesů. (Dlabač a Pavelka, 2011)

Identifikování problému v procesu služeb

Liker (2004, s. 331) uvádí příklady uplatnění zásad Toyoty také v organizacích poskytující služby. Identifikace plýtvání ve službách je mnohem těžší než zmapování transformace fyzického výrobku. Jednotlivé činnosti jsou odlišné, rozdílné v postupech, rozsahu, složitosti či počtu zainteresovaných zaměstnanců. V prvním kroku je navrhováno vymezit měřitelné ukazatele a poté sestavit mapu procesu, která znázorňuje pracovní tok a činnosti přidávající hodnotu pro zákazníka. Nejčastějším druhem plýtvání a neefektivity ve službách je čekání na informace. Možným opatřením je jednokusový tok tzn. těsné provázání procesů v jednom toku. Přínosem je efektivnější odhalení problémů a schopnost je ihned řešit. Vytvoření takového štíhlého toku je strategií Toyoty jak ve výrobě, tak i v útvarech administrativy a služeb a je složen z pěti kroků:

- 1) identifikace zákazníka procesu a požadované přidané hodnoty;
- 2) selekce opakujících se procesů od těch klíčových, rozbor opakujících se procesů a rozeznání možnosti implementace filozofie Toyoty;
- 3) zmapování toku a časového fondu procesu, rozbor času z hlediska, kdy je hodnota přidávána a kdy ne;
- 4) rozhodnutí o uplatnění zásad koncepce firmy Toyoty a sestavení mapy budoucí podoby hodnotového toku;
- 5) prosazení inovovaného toku hodnot a implementování cyklu zlepšování PDCA.

5 ZVOLENÉ ANALYTICKÉ METODY

Nabízí se řada metod k provedení analýzy současného stavu. Z hlediska charakteru a tématu diplomové práce se jako nejvhodnější jeví implementovat níže popisované metody.

5.1 Procesní analýza

Jednou z prvotních kroků vedoucích k úspěšné implementaci projektu a dosažení požadovaných cílů je provedení právě procesní analýzy. Pomocí této metody lze odhalit nedostatky v procesech organizace a jejich příčiny a napomáhá stanovit nápravná opatření. Cílem je podrobně prozkoumat zvolený proces z různých aspektů. Podstatou úspěšnosti je jasná identifikace a popis zkoumaného procesu. Při zpracování analýzy je nutné mít srozumitelně definované zadání. Zjištěné poznatky jsou evidovány do předepsaných koncepčních formulářů, které usnadňují následné vyhodnocení a pochopení zjištěných výsledků. Výstupem je reálný obraz skutečnosti vycházející z relevantních a aktuálních informací a identifikace nedostatků. Procesní analýzu lze detailněji zpracovat z hlediska různých oblastí např. analýza procesu a jeho vnitřní logiky, analýza variant procesů, analýza přidané hodnoty, analýza očekávání zákazníků, analýza obsluhy, organizační analýza, časová analýza procesů, analýza rizik, nákladově užitková analýza aj. Přínos analýzy by měl být minimálně na úrovni vynaložených nákladů. (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, s. 131-154)

5.2 SWOT analýza

Cílem vypracování SWOT analýzy je objektivní posouzení vnitřních a vnějších faktorů působících na úspěšnost a efektivitu organizace. Vnitřní faktory jsou hodnoceny z hlediska silných stránek (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) zatímco vnější faktory hodnotí příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Pomocí této metody lze odhalit slabiny a úzká místa se snahou jejich odstranění či eliminace a naopak zesílení a vyzdvižení silných stránek a příležitostí. Využití této metody v praxi je velmi běžné, zejména z hlediska nižší náročnosti na zpracování a využitelnosti v různých oblastech. Autor nese jméno Albert Humphrey. (ManagementMania, © 2011-2013)

6 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

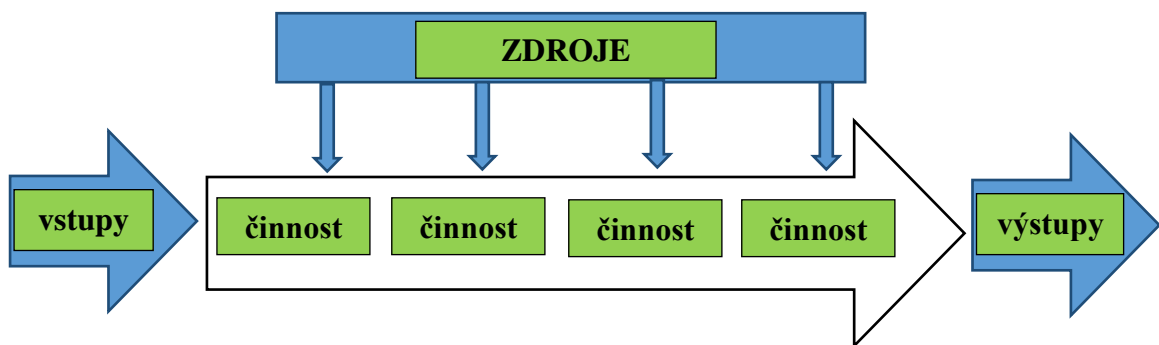
Proces

Nejznámější a nejpoužívanější vymezení procesu vychází z ČSN EN ISO 9001:2001, která definuje proces jako soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, s. 6)

(Řepa, 2006): *Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů na souhrn výstupů (zboží či služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a stroje.* (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, s. 8)

(Fiala, 2000): *Proces je účelně naplánovaná a realizovaná posloupnost činností, jimiž za pomoci odpovídajících zdrojů probíhá v řízených podmínkách – regulátory – transformace vstupů na výstupy.* (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, s. 8)

(Nenadál, J. a kol., 2005): *Proces je ohraničená skupina vzájemně provázaných pracovních činností s předem definovanými vstupy a výstupy. Má jasně a přesně definovaný začátek a konec.* (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, s. 9)



Obr. 6. Schéma procesu (vlastní zpracování dle (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, s. 7)

Procesní přístup

Procesní přístup je založen na řízení jasně definovaného, popsaného a strukturovaného procesu, který má svého vlastníka a je vykonáván pro určitého zákazníka. Tento přístup řízení napomáhá odhalit chybovost, nedostatky, neefektivnost či plýtvání ve zkoumaných procesech. Musí být jasný a průhledný. (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, s. 5)

Definovaný přístup je východiskem organizace pracovních postupů v podniku s důrazem na propojenost. Funguje na bázi součinnosti všech zainteresovaných specialistů při realiza-

ci určitých činností. Dříve byly procesy realizovány na principu dělby práce, avšak takto stanovený systém nedokáže pružně reagovat na změny. (Šmída, 2007, s. 30)

Procesní řízení

Je založeno na systémech, postupech, metodách či nástrojích zabezpečující dlouhodobou a efektivní výkonnost s cílem strategického zlepšování interních i externích procesů. Východiskem takového řízení je strategie organizace. (Šmída, 2007, s. 30)

Struktura procesu a jeho atributy

Jak bylo již výše uvedeno, proces je soubor vzájemně propojených činností a dílčích subprocesů. Důležité je identifikovat stěžejní atributy, kterými jsou:

Cíle procesu – bez stanovených cílů nelze efektivně docílit požadovaných výsledků, aby-
chom mohli proces usměrňovat správným směrem, je tato znalost nepostradatelná. Stanov-
ené cíle musí korespondovat rovněž se strategií organizace. Pomocí zvolených ukazatelů
následně provádíme controlling naplnění požadovaných cílů.

Vlastník – zodpovídá za dosažení stanovených cílů, dlouhodobou udržitelnost
a efektivní činnost, provádí pravidelný monitoring, správu a systematicky přistupuje ke
zlepšování svěřeného procesu.

Zákazník – subjekt může být externím či interním zákazníkem, zákazník procesu je odbě-
ratelem výstupu.

Vstupy – jedná se o spouštěče procesu a jsou transformovány z výstupů předešlého proce-
su či od dodavatele.

Zdroj – materiálové, finanční, lidské, technologické zdroje jsou při vstupu do procesů
přeměněny na výstupy.

Výstup – nejvýznamnější atribut procesu je jeho výsledek či výkon. Statkem může být
služba či výrobek. Aby bylo dodrženo pravidlo efektivnosti, musí se tento výstup shodovat
se vstupem do navazujícího procesu.

Rizika – činnosti mající dopad na požadovaný výsledek procesu. Vyskytuje se řada rizik,
např. nesplnění cíle, diference cíle se záměrem, únik či znehodnocení informací, nehospo-
dárnost, zneužití veřejných prostředků atd.

Regulátory řízení – striktní legislativní pravidla, tj. zákony, vyhlášky, standardy, nařízení,
směrnice, normy atd.

Činnost – vykonávaný sled pracovních úloh, majoritně v jedné organizační jednotce. (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, s. 9-12)

Kategorie procesů

Hlavní neboli klíčové procesy – podporují naplnění strategie a poslání organizace. Výstupem je zboží nebo služba, jež představuje hlavní činnost organizace, pro který byla zřízena.

Řídící procesy – tyto procesy podporují rozvoj a výkon organizace ve vazbě na její řízení. Napomáhají zajistit podmínky pro činnost ostatních procesů a subprocesů.

Podpůrné procesy – zabezpečující fungování organizace pomocí hmotných či nehmotných produktů, tvoří součást klíčových procesů. (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, s. 13-14)

6.1 Zavádění procesního řízení

Před samotným počátkem zavádění je nutné vydefinovat požadovaný cílový stav a vize přínosu pro organizaci, tento krok je obsažen ve strategickém plánování. Nabízí se řada možností k implementaci procesního řízení. Podrobnější rozbor bude věnován právě projektu orientovaného na zavedení procesního řízení v organizaci s cílem optimalizace stávajících procesů. Fáze zavádění obsahuje několik kroků, v případě racionalizace zavedených procesů je projekt etapizován do pěti kroků, z nichž předcházející krok je strategické plánování:

1. příprava projektu zavádění procesního řízení;
2. popis současného stavu procesů;
3. provedení procesní analýzy;
4. návrh cílového stavu procesů a změn;
5. příprava a zavedení cílového stavu procesů a nezbytných změn.

Termín realizace včetně investice projektu závisí na několika attributech např. na současném stavu či velikosti organizace, dostupných finančních prostředcích atd. Významnou roli zaujímá také postavení managementu a jeho potenciál k provedení změn. Obecně je uváděna odhadovaná doba zavedení procesního řízení cca 1 rok. (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, s. 47-49)

6.2 Udržitelnost procesního řízení a monitoring

Je-li v organizaci procesní řízení zavedeno, případně bylo přistoupeno k jeho zavedení, je nutné jednotlivé procesy monitorovat, optimalizovat a neustále zlepšovat. Takto řízená

společnost disponuje procesním model mapujícím všechny existující činnosti v organizaci. Každý proces v organizaci prochází určitými životními fázemi, hovoříme o tzv. procesním cyklu, který se neustále dynamicky vyvíjí a mění ve vazbě na dopady interních či externích vlivů. Organizace se dopouští velké chyby, jestliže zavedené procesy neobnovují a nezajišťují jejich zlepšování. Toto jednání je velmi neefektivní a kontraproduktivní. K samotnému zlepšování či racionalizaci můžeme přistoupit se záměrem bez radikálního zásahu, tj. existující procesy pouze optimalizovat. V případě zásadní změny provádíme analýzu celého procesu, následně dle výstupu provedené analýzy zvolíme jednu z dostupných možností, tj. zrušení nefungujícího procesu či nahrazení procesem novým tedy reengineering. Další možnou volbou je redesign, tj. radikální změna a transformace procesu. (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, s. 89-91)

Balanced Scorecard

BSC je vhodnou metodou, kterou lze implementovat v organizacích veřejné správy k monitorování a měření výkonu. Cílem této metody je propojení strategických cílů s konkrétními činnostmi organizace, je orientována na efektivní řízení a selekci nejúspěšnějších aktivit s apelem na zvýšení výkonnosti. BSC se orientuje na nejzásadnější nedostatky s cílem zlepšení s dlouhodobou výhledovou tendencí budoucího požadovaného stavu. Na tomto místě stojí za zmínku také další metoda v oblasti měření výkonnosti, kterou je model CAF (EFQM). Cílem přístupu CAF je nalezení výjimečnosti, silných stránek a stanovení akčních plánů aj. Model se orientuje na rozdíl od BSC na současnost a nezaměřuje se na vybrané zásadní oblasti, jeho hodnocení je prováděno na bázi celistvosti formou sebehodnocení. (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, s. 123)

6.3 Zvolené nástroje pro zlepšování procesů

PDCA cyklus

Tzv. Demingův cyklus podporuje propojení dostupných nástrojů. Tato technika funguje na principu smyčky, která se skládá ze čtyř fází, tj. plánuj, realizuj, proveď, zkontroluj. V jistých případech se využívá tzv. SDCA cyklus, jehož prvním krokem je tvorba standardů a následné realizování všech fází. Implementace této techniky je ideální v případě při řešení problému kontinuálního zlepšování. Výstupem je navržených změn vedoucích ke zlepšení. (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 94-95)

Metody pro mapování procesů

Nabízí se řada metod, pomocí nichž jsou zvolené procesy zkoumány s cílem odhalit plýtvání, iracionalitu a zvýšit produktivitu služeb či zboží. Tyto metody zachycují současný stav procesů na bázi klasického průmyslového inženýrství, např. procesní analýza, pohybové studie, analýza času cyklu, check listy atd. (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 98)

7 klasických nástrojů

Tato metoda podporuje zvýšení potřebné informovanosti o procesech, napomáhá realizovat nápravná opatření, zlepšuje komunikační podmínky, hledá vzájemný konsens, aj. Metoda se skládá z nástrojů stratifikace, datových tabulek, histogramů, paretovy analýzy, diagramu příčin a následků, analýzy rozptylu a trendu či kontrolního diagramu. (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 105-106)

7 moderních nástrojů

Podstatou moderního pojetí 7 nástrojů je sběr nečíselných informací, např. zpětná vazba od zákazníků, nápady, náměty, myšlení zaměstnanců, postřehy atd. Metoda je implementována pomocí nástrojů, kterými jsou afinní diagram, relační diagram, stromový diagram, maticový diagram, diagram maticový analýzy dat, šipkový diagram, diagram PDPC. Nástroje napomáhají organizaci stanovit priority a efektivně plánovat. (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 118-119)

PDPC diagram

Zabezpečuje prevenci proti kritickým situacím a zaměřuje se na volbu protiopatření. Implementuje se při realizaci výjimečných projektů či při předejití neúměrných investic. PDPC diagram zahrnuje veškeré vzorové situace, které mohou nastat, jeho součástí jsou již samotná opatření proti těmto rizikům. (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 131-133)

Podpůrné nástroje pro kreativní přístup

Např. zavedením workshopů za využití průmyslové moderace lze docílit zvýšení a stimulace lidského potenciálu při řešení problémů kreativním způsobem. Realizační týmy mohou pro vytvoření vhodných podmínek vedoucích k rozvoji kreativního myšlení využít následujících metod např. dotazovací techniky (5x si opakujme proč), brainstorming, brainwriting, morfologická tabulka, aj. (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 133-134)

6.4 Proces změny a zavedení cílového stavu

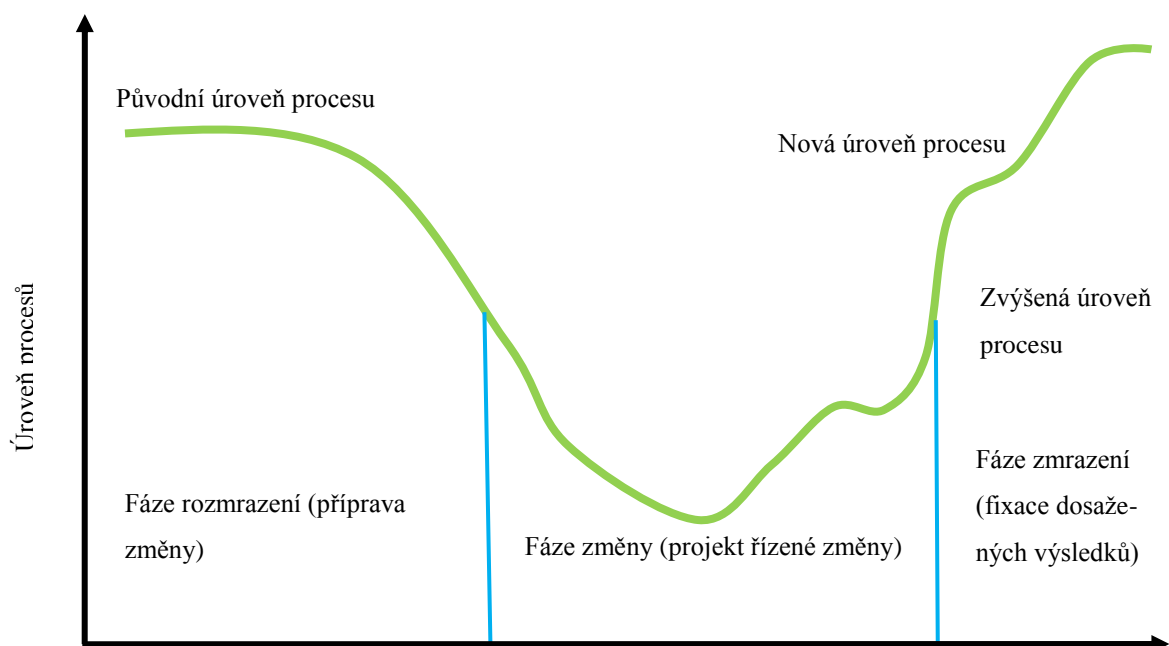
Jsou-li organizací definovány cílové procesy a budoucí požadovaný stav, přechází projekt změn do přípravné fáze. V tomto kroku je zpracována projektová dokumentace, jsou zvoleny monitorovací indikátory výkonu, jsou jasně definovány procesy či je sestaven motivační program. Po završení příprav je nutné se změnami seznámit všechny zainteresované zaměstnance a proškolit je. V této fázi by měla organizace znát odpověď na několik důležitých otázek, např. Jaké jsou priority při zavádění procesů z hlediska termínů? Jaká je konkrétní charakteristika jednotlivých procesů? Jak budeme procesy monitorovat, hodnotit či měřit? Požadované výsledky či přínosy? Všechny tyto příkladné otázky napomáhají organizaci k navržení cíleně orientovaného projektu, který bude efektivní a přínosný ke skutečným požadavkům organizace. Změny je optimální implementovat za využití již zmiňovaného PDCA cyklu. (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, s. 78-79)



Obr. 7. Fáze procesu změny (vlastní zpracování dle
(Kubíčková a Rais, 2012, s. 21)

6.4.1 Lewinův model řízení změn

Všechny plánované změny musí být zahrnuty do modelu projektu, který obsahuje důležité informace o termínu realizace, zdrojích (lidské, materiální, finanční aj.), konkrétní cílové procesy a stanovené indikátory. Efektivně sestavený projekt je složen z jednotlivých činností, které na sebe plynule navazují. Fáze projektu změn je dle Lewinova modelu členěna do tří základních fází procesu, a to fáze rozmrazení, provedení změny a závěrečná fáze zamrazení. Projekty jsou často modelovány za využití síťových grafů např. CPM, PERT aj. (Kubičková a Rais, 2012, s. 21)



Obr. 8. Jednotlivé etapy procesu změny (vlastní zpracování dle
(Kubičková a Rais, 2012, s. 55)

Uváděný Lewinův model klade důraz na aspekty týmové spolupráce, vzdělávání a učení se. Jeho myšlenka byla založena na vzájemné koncentraci všech zainteresovaných při řešení problémů a samotné realizaci navržených změn. Tento přístup napomáhá adresátům změny vyhodnotit podmínky a nastalou situaci s možností předložení vlastního řešení. Podstatou tohoto přístupu je předejití situace, kdy se z adresáta stává pasivní pozorovatel dat. Avšak dnešní dynamické a konkurenční prostředí tento přístup znehodnocuje a vedení firmy či organizace automaticky implementuje model změny do praxe bez participace všech zainteresovaných. (Kubičková a Rais, 2012, s. 53-54)

Z hlediska efektivity a úspěšnosti implementace finálního modelu je nevyhnutelné s plánovanými změnami seznámit všechny zainteresované zaměstnance. Nabízí se vhodné metody, pomocí nichž lze snáze a účinněji tyto změny přijmout. Jsou stupňovány od nízké zainteresovanosti až po vysokou zainteresovanost účastníků změn, v posloupnosti hovoříme o následujících metodách – informovanost, komunikace, konzultace, vyjednávání, participace a v poslední řadě aktivní zapojení do změny. (Kubičková a Rais, 2012, s. 68-68)

Veškerá výše uváděná opatření lze efektivně realizovat za předpokladu dobře fungující interní komunikace v organizaci. Dobře fungující komunikace, která probíhá všemi směry je východiskem a hybnou silou úspěchu. Komunikace je cestou poznání, informovanosti, cestou ke vzájemnému sdílení vizí a cílů firmy. (Holá, 2011, s. 3)

6.4.2 Logický rámec projektu

Dříve než bude realizována samotná implementace změn je doporučováno dle Grasseové, Dubce a Horáka (2008) zpracovat logický rámec projektu. Metoda je orientována na identifikaci a analýzu problémů včetně definování požadovaného stavu a zvolených cílů. Jedná se o účinnou metodu zaměřenou na plánování, testování, měření přínosu pomocí zvolených ukazatelů a zpětný monitoring. Logický rámec lze implementovat ve všech životních fázích projektu, nejpřínosnější je však jeho zpracování v prvotní fázi. Zpravidla je sestavován za přítomnosti všech zainteresovaných osob do projektu.

7 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Aby bylo dosaženo požadovaného stavu a procesy v organizaci byly kontinuálně zlepšovány, je nezbytná aktivní spoluúčast všech zaměstnanců. Kvalitní a motivovaní zaměstnanci tvoří jádro úspěchu organizace, nelze tedy opomíjet oblast stimulování pracovníků. Nabízí se řada forem podněcující motivaci. Každý z nás reaguje na tzv. motivátory odlišně. Mohou jimi být např. úspěch, uznání, finanční odměna, kariérní růst, pochvala atd.

Armstrong (2006, s. 316-330) ve své publikaci rozlišuje dvě možné cesty, jak docílit motivace zaměstnanců. První z nich je ta, že zaměstnanci motivují sami sebe tím, že dělají práci, která je naplňuje a uspokojuje, dosahují svých cílů. V druhém případě jsou zaměstnanci motivováni managementem prostřednictvím odměny, kariérního povýšení, pochvaly atd. Správné uchopení motivace je založeno na důkladném poznání a porozumění stanoveného cíle. Hlavními složkami motivace jsou směr, úsilí a vytrvalost. Proces motivace je složen ze čtyř kroků:

- 1) stanovení cíle;
- 2) podniknutí kroků;
- 3) dosažení cíle;
- 4) potřeba.

Program podněcující náměty a kreativitu členů týmu

Vhodně zvolená forma motivace zvyšuje výkonnost a kvalitu práce zaměstnanců. Pozitivně motivovaný tým vykonává svou práci lépe, zvyšuje se produktivita a výkonnost. V případě, že motivace není dostatečná, mohou se členové týmu dostat do fáze stagnace. Z tohoto důvodu je důležité před samotným zahájením realizace určitého úkolu či projektu zavést motivační program, který bude průhledný a jasný. Východiskem kreativního a efektivně fungujícího týmu je schopnost vnášet náměty a návrhy při řešení daných úkolů či problémů. Principiálně takový program funguje tak, že zaměstnanci předloží svůj návrh a za něho dostanou odměnu. Vhodně nastavený program podněcující náměty a zvyšuje u zaměstnanců pocit, že zlepšování je součástí jejich činnosti. Institutem průmyslového inženýrství je doporučováno z pozice týmově orientovaného zlepšování podporovat a rozvíjet:

- týmové workshopy založené ke zlepšování podnikových procesů (po dobu určitou);
- autonomní zlepšování v pracovních týmech (po dobu neurčitou). (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 29-38)

Dalším faktorem vedoucím k požadovanému úspěchu při realizaci projektu procesu změn je dle Bossidyho a Charana (2004) sedm základních kroků:

1. poznání svých lidí a podniku;
2. trvat na realistickém přístupu;
3. určování jasných cílů a priorit;
4. dbání o jejich prosazování;
5. odměňovat ty, kteří pracují výkonněji než ostatní;
6. stimulovat rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců;
7. poznat sám sebe.

8 ŘÍZENÍ A MANAGEMENT VEŘEJNÉ SPRÁVY

Styly řízení ve veřejné správě jsou ve světě rozdílné. Ve střední a východní Evropě je veřejná správa stále přizpůsobována a přeměňována od socialistického k demokratickému systému a stylu řízení. V zemích západní Evropy dochází k tzv. europizaci veřejné správy. Jedná se o novodobý trend v oblasti řízení, postupně je zdokonalován a přináší novou dimenzi schopnosti přizpůsobit se modernímu evropskému politickému, sociálnímu a ekonomickému prostředí. Řízení veřejné správy je členěno do třech základních perspektiv:

1. Britský přístup – vývoj tohoto směru sahá až do šedesátých let, definuje kvalifikační požadavky na úředníky a identifikuje role a povinnosti manažera při poskytování služeb občanům.
2. Americký přístup – jedná se o multidisciplinární a dynamicky se vyvíjející odvětví, které přejímá nové moderní prvky řízení z podnikatelského sektoru.
3. Evropský přístup – je založen na teorii a praxi v oblasti práva a právních postupech ve vazbě na vykonávané funkce a chování úředníků v souladu s legislativou. (Wright a Nemeč, 2002, s. 13-22)

Řízení ve veřejném sektoru

Veřejný sektor je zřízen státní správou, řízení je tedy realizováno na úrovni samosprávy i státní správy. Rozhodování je ovlivněno nařízenými orgány kraje a státu, činnost organizací veřejné správy je podřízena politické moci. Vymezeny jsou tři styly řízení veřejného sektoru:

1. Přímá direktivní forma – velké rozhodovací kompetence v centru (bývalé socialistické země).
2. Přímá nedirektivní forma řízení – možnost rozhodování o koncepčních a strategických cílech a způsobech dosažení cílů.
3. Nepřímá nedirektivní forma řízení – uplatňovány v subjektech, které nemají statutární kompetence řízení. (Veřejný sektor, © 2012)

Systém řízení vychází z veřejného zájmu a maximalizace užítku občanů. Základní rozhodovací prvky jsou rozhodovací subjekt (subjekt řízení, řídicí systém) a objekt rozhodování (řízený systém). Tento proces je propojen zpětnou a přímou vazbou v souladu se strategií organizace. Přímá vazba je definována jako soubor nařízení od řídicího systému. Zpětná vazba mapuje dosažení stanoveného cíle. Tento styl řízení je založen na postupech, kdy

jsou identifikovány odchylky od cílového stavu. Výstupem je korekční proces podpořený propracovanou kontrolní činností. (Ochrana, 2002, s. 10-15)

V organizacích státní správy je nejčastěji využíváno hierarchického stylu řízení. Např. hejman, ředitel úřadu, vedoucí odboru a vedoucí oddělení. Řízení je prováděno tzv. shora dolů. Řízení je podmíněno regulátory řízení, kterými jsou např. zákony, normy, nařízení, příkazy či interní směrnice a standardy.

Management veřejné správy

Management ve veřejné správě je často inspirován management soukromého sektoru. V řízení jsou prvky známých metod např. systém strategického plánování, procesní a projektové řízení, programování a rozpočtování, rozpočtování s nulovou bází, cílový management, management kvality aj. Rozdílem oproti řízení v soukromém sektoru je ten, že veřejné organizace realizují svou činnost na základě politických rozhodnutí a stanovených potřeb. Dalším hodnotným rozdílem je odlišnost měření výkonnosti, ve veřejné správě nelze měřit výkonnost jako v soukromém sektoru z pohledu ziskovosti. Základní teze řízení je zakotvena v legislativě a nařízeních, jedná se o tzv. regulátory řízení. Novodobý trend veřejného sektoru je odstranění či eliminace byrokratického stylu řízení, zesílení kompetencí manažerů, zvýšení zodpovědnosti, občana vnímat jako zákazníka a dbát na efektivní a hospodárné finanční řízení. (Wright a Nemeč, 2002, s. 23-26)

Strategický management ve veřejném sektoru

Cílem je efektivní fungování místní samosprávy a zabezpečení implementace strategických rozhodnutí. Tento styl řízení se orientuje na komplexní zajištění chodu celé organizace s výhledem do budoucna. Je založen na vizích, plánech a strategiích organizace. Rozhodování ve veřejné správě musí být vždy v souladu se záměry a potřebami místního charakteru s ohledem na lidské, materiální a finanční zdroje. (Wright a Nemeč, 2002, s. 80-85)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Název organizace

Krajský úřad Zlínského kraje

Právní forma

Krajský úřad nenesé právní subjektivitu, ta je v kompetenci Zlínského kraje

Založení organizace

k 1. 1. 2001 - volby do krajského zastupitelstva

Sídlo organizace

třída Tomáše Bati 21, Zlín – funkcionalistické sídlo Baťův mrakodrap 21

Znak a logo organizace



Zlínský kraj a samospráva

Zlínský kraj je jedním ze 14 krajů České republiky, který vznikl k 1. lednu 2000 z důvodu reformy ve veřejné správě plynoucí ze zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků. Zlínský kraj (dále jen ZK) je společenství občanů a nese charakter veřejnosprávní korporace, řídí se zákonem č. 129/2000 Sb. o krajích. Kraj hospodaří s vlastním rozpočtem, prostřednictvím veřejných financí je podporován všestranný rozvoj regionu a potřeby občanů. Je zřizovatelem příspěvkových organizací, škol, nemocnic a jiných veřejných zařízení. Činnost kraje je vykonávána v samostatné či přenesené působnosti. Orgány ZK je zastupitelstvo se 45 členy, rada s 9 členy, hejtman a krajský úřad. Hlavní rozhodující složkou je zastupitelstvo a rada Zlínského kraje, v jehož čele stojí hejtman. Na pravidelných zasedáních orgánů kraje je rozhodováno, jakým směrem se bude kraj ve volebním období ubírat. Realizaci a zastřešení rozhodnutí orgánů kraje následně vykonává Krajský úřad Zlínského kraje. (Zlínský kraj, 2014a)

9.1 Krajský úřad Zlínského kraje

Krajský úřad Zlínského kraje je organizací vykonávající činnosti vyplývající ze zákona a realizuje rozhodnutí uložené radou, zastupitelstvem, výbory zastupitelstva nebo komisemi rady. V samostatné působnosti vykonává řadu činností ve věcech svěřených usnesením orgánů kraje. V přenesené působnosti naplňuje úřad poslání v oblasti veřejných služeb vyplývajících z legislativy či z pověření orgánů kraje. Oblast působnosti spadá do několika odvětví např. dopravy, životního prostředí, strategického rozvoje kraje, investic, sociální, právní a živnostenské, kultury a památkové péče nebo školství. (Zlínský kraj, 2014b)

9.1.1 Předmět činnosti

Krajský úřad je výkonným orgánem kraje. Hlavním předmětem činnosti je péče o všestranný rozvoj regionu a rovněž poskytování služeb vedoucích k uspokojení potřeb občanů. Prioritou je realizovat veškeré aktivity s cílem zvýšení kvality života v regionu a ekonomického růstu kraje. Pro představu uvedu glosář těch nejvýznamnějších činností, kterými jsou např.:

- administrace, poradenství a metodická podpora v oblasti evropského financování;
- realizace projektů neziskového, veřejnoprávního či podnikatelského charakteru;
- značná orientace na aktivity v oblasti cestovního ruchu a kulturní rozvoj regionu;
- rozvoj a údržba dopravní infrastruktury či zabezpečení dopravní obslužnosti;
- podpora rozvoje nemocnic a zdravotnických zařízení;
- zabezpečení vzdělávání ve všech směrech a řada dalších školských služeb či environmentální podpora, výchova a osvěta;
- zřizování příspěvkových organizací v oblasti kultury, sociální, zdravotní, školství;
- péče o protidrogovou oblast a orientace na prevenci kriminality;
- zodpovědnost za realizaci řešení mimořádných a krizových situací;
- řídicí a metodická podpora pro obce a města;
- ochrana životního prostředí a územní rozvoj;
- vyhledávání investorů. (Zlínský kraj, 2014c)

9.1.2 Model organizace

Poslání

Krajský úřad Zlínského kraje poskytuje veřejné služby s cílem zajištění spokojenosti občanů a všestranného rozvoje kraje. (Zlínský kraj, 2014c)

Vize

Vizí organizace je získání pozice profesionálního a efektivního úřadu. Také si klade za cíl být důvěryhodným zaměstnavatelem, který pomocí tvořivosti, spolupráce a partnerství pečuje o zvyšování kvality života občanů. (Zlínský kraj, 2014c)

Kultura

Krajský úřad Zlínského kraje klade velký důraz na kvalitu svých zaměstnanců a spatřuje v nich velký potenciál. Hlavními hodnotami jsou profesionalita, tvořivost, spolupráce, vstřícnost a loajalita. Zaměstnanci úřadu jsou povinni řídit se etickým kodexem, který zabezpečuje naplnění společných hodnot, postojů a vizí. Cílem je spokojenost veřejnosti, zákazníků a také samotných zaměstnanců v každodenní činnosti při výkonu veřejné správy. (Zlínský kraj, 2014c)

Strategie

Strategie organizace je zakotvena ve stěžejních pilířích, kterými jsou:

- otevřené jednání – efektivní poskytování služeb, za předpokladu hospodárnosti, transparentnosti a v souladu s etickým kodexem;
- efektivní komunikace – uspokojení potřeb klientů je realizováno na základě úspěšné komunikace a zpětné vazby, cílem je také poskytnutí informací o dostupných službách a aktivitách;
- partnerství a finance – zastřešení spolupráce a získávání nových partnerů s cílem zvýšení finančních příležitostí v kraji, prioritou je efektivní využití veřejných financí;
- zlepšování a růst – velký důraz je kladen na profesní růst, vzdělávání zaměstnanců a zabezpečení optimálních podmínek pro práci v organizaci. (Zlínský kraj, 2014c)

V letech 2004, 2005 a 2007 byl na krajském úřadě realizován projekt CAF (společný hodnotící rámce) s cílem zlepšení současného stavu v organizaci formou sebehodnocení. Výstupem bylo stanovení 16 problémových okruhů, které byly zahrnuty do akčního plánu. Za jeho aplikaci úřad získal cenu z Ministerstva vnitra ČR a České společnosti pro jakost.

9.1.3 Organizační struktura

Jak bylo již zmíněno v odstavci Zlínský kraj a samospráva, hlavními orgány kraje jsou zastupitelstvo, rada, hejtman a krajský úřad, z nichž nejvyšší postavení zaujímá zastupitelstvo. Krajský úřad Zlínského kraje je členěn na jednotlivé odbory a oddělení. V čele úřadu stojí ředitel, který zodpovídá za plnění úkolů vykonávaných krajským úřadem hejtmanovi. (Zlínský kraj, 2014d)

K 31. 12. 2013 je krajský úřad sestaven celkem z 16 odborů. Počet zaměstnanců k 03/2014 je evidován v celkovém počtu 469. Každý odbor se skládá z jednotlivých oddělení. V čele jednotlivých odborů a oddělení stojí vedoucí. Součástí organizační struktury úřadu je samostatně nezávislý útvar interního auditu, který zodpovídá přímo řediteli úřadu. Dále je řediteli zodpovědný bezpečnostní ředitel v jehož kompetenci jsou zejména krizové situace kraje. Organizační struktura je zakotvena v organizačním řádu a je uvedena v příloze PI. Řád dále ustanovuje zásady řízení úřadu, práva a povinnosti zaměstnanců a vedoucích a výčet činností aj. Organizační řád je pravidelně novelizován vždy k 1. 1. příslušného roku, případně ve vazbě na potřebu aktuální změny. (Zlínský kraj, 2014d)

9.1.4 Řízení úřadu

Úřad je řízen vertikálně. V čele úřadu stojí ředitel, v čele odborů vedoucí odboru a v čele oddělení vedoucí oddělení. Ředitel zodpovídá za kvalitu vykonaných úkolů hejtmanovi kraje. Vedoucí odboru zodpovídá za kvalitu vykonané práce řediteli ve svěřeném úseku. Vedoucí oddělení je odpovědný vedoucímu odboru za plnění úkolů a kvalitu práce podřízených zaměstnanců. Jednotliví zaměstnanci mají pouze jednoho přímého nadřízeného, kterému jsou zodpovědní za vykonanou práci. Nastavený vertikální způsob řízení uplatňuje jisté výjimky např. při realizaci specifického projektu je uplatňováno projektové řízení, kdy je zaměstnanec zodpovědný vedoucímu konkrétního projektu ve stanoveném rozsahu. Další možnou výjimkou je řešení mimořádných a krizových situací, dochází k uplatňování horizontálního řízení pod vedením tajemníka krizového štábu. Na tomto místě je také důležité zmínit způsob řešení sporů. Konflikty na úrovni odborů při realizaci pracovních úkolů jsou řešeny vedoucími věcně příslušných odborů dohodou. Při nedosažení vzájemného konsensu zasahuje ředitel úřadu. Spory v rámci oddělení či mezi zaměstnanci odboru jsou v kompetenci vedoucího odboru. (Zlínský kraj, 2014e)

10 KLÍČOVÉ KOMPETENCE ORGANIZACE

10.1 Kritické faktory úspěšnosti organizace a její konkurenceschopnost

Strategií Krajského úřadu Zlínského kraje je konvergence procesů a činností s normami a legislativou Evropské unie a České republiky. Cílem je podpora rozvoje území, růst hospodářství, zaměstnanosti, zlepšení životní úrovně a environmentálních podmínek. Důležité je uvést, že Krajský úřad Zlínského kraje je organizací poskytující veřejné služby, svým charakterem se nenachází v konkurenčním prostředí, z tohoto důvodu nelze hovořit o konkurenceschopnosti jako takové. Klíčové oblasti Zlínského kraje jsou zakotveny v následujících pilířích:

- dynamický rozvoj ekonomiky v kraji;
- podpora investorů a podnikatelů v regionu;
- rozvoj vzdělávání a snižování nezaměstnanosti;
- rozvoj v oblasti infrastruktury, kultury, cestovního ruchu;
- podpora průmyslu, inovací a vědy. (Zlínský kraj, 2014)

10.2 Kritické faktory úspěšnosti organizace v oboru působení

Organizace není samostatně výdělečně činná, působení a činnosti kraje jsou realizovány prostřednictvím veřejných financí. Naplnění cílů poslání organizace je podmíněno následujícími předními kritickými faktory úspěšnosti:

- finanční zdroje – finanční zdroje jsou tvořeny příjmy plynoucími ze státního rozpočtu a místních daní, riziko je shledáváno v nedostatku veřejných financí a dosažení schodkového rozpočtu bez jeho krytí;
- kompetence – činnosti jsou podřízeny legislativě ČR, vyšším složkám státu, Evropské unii či rozhodnutí zastupitelstva a rady;
- inovace a kreativita – absence v této oblasti je způsobena právě naplňováním stanovených nařízení a úkolů;
- problémy a krizové situace – jejich řešení vyplývá z předepsaných norem a nařízení.

11 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

11.1 Procesní model organizace

Krajský úřad Zlínského kraje je moderní organizací dnešní dynamicky vyvíjející a měnící se doby. S úmyslem zavedení systémových postupů, metod a nástrojů k zabezpečení efektivní výkonnosti organizace bylo implementováno do interního prostředí procesní řízení. Procesní řízení je jednou z oficiálních metod řízení úřadu a Zlínského kraje vůbec. Strategickým nástrojem procesního řízení je tzv. Logický model Zlínského kraje, který zabezpečuje efektivní realizaci interních či externích procesů ve vazbě na jejich kvalitu a to vždy v souladu s platnou legislativou a strategií úřadu.

Svým charakterem zastupuje procesní mapu organizace. Logický model Zlínského kraje je složen ze schválených submodelů, které vymezují závazný postup pro praktickou realizaci a implementaci procesního řízení. Zaměřuje se na stanovení postupů, dokumentaci, legislativu, vymezení odpovědnosti či vykonávání samostatných procesů strategického řízení. Garantem Logického modelu Zlínského kraje je ředitel úřadu, koordinátorem je odbor kanceláře ředitele a správcem modelu je pověřený zaměstnanec. Integrita a efektivita Logického modelu Zlínského kraje včetně jeho správy a aktuálnosti je v gesci koordinátora, který dále zodpovídá za logický a celiství vývoj procesů a tvorbu modelu. Role správce je zodpovědnost za správu modelu a administrativní podpora v rámci procesního řízení. Jedná se o osobu pověřenou koordinátorem. Vlastníkem procesu je ředitel úřadu či vedoucí odboru, v jehož kompetenci je daná agenda. Vlastník je oprávněn a zároveň povinen uložit pokyn ke tvorbě či k optimalizaci modelu procesu, podílí se na připomínkovém řízení a v přípravné fázi schvaluje finální podobu modelu. Jeho povinnost je rovněž zabezpečovat funkčnost, aktuálnost a celistvost procesních modelů ve vazbě na Logický model Zlínského kraje. Svou funkci zde zastává i auditor, který přezkoumává vybrané procesy. Garant modelu rozhoduje o sestavení a založení procesního týmu, který zabezpečuje činnosti a optimalizaci související s modelem.

Prioritou Krajského úřadu Zlínského kraje je prevence proti rizikům a překážkám jednotlivých procesů z hlediska jejich aktuálnosti a funkčnosti. Z tohoto důvodu prochází životní cyklus procesu připomínkovým řízením. Strategickým cílem je harmonizace skutečného modelu procesu s ostatními modely za předpokladu dodržení platné legislativy. (Zlínský kraj, 2014)

Postup zpracování procesu a jeho implementace

Prvotní fází při zavádění či optimalizaci modelu procesu je zpracování analýzy. Procesní analýza zachycuje detailní postup konkrétního procesu, obsahuje projektovou dokumentaci, stanovuje vlastníka a odpovědnou osobu za realizaci konkrétního procesu. Postup provádění analýzy se skládá ze tří strategických a osmi podpůrných realizačních činností. Tento postup si následně rozebereme v jednotlivých krocích.

Vstupy – podněty k tvorbě či racionalizace procesu:

- koordinátor Logického modelu ZK – dává doporučení k provedení procesní analýzy či optimalizace modelu procesu;
- vlastník procesu – je odpovědný reagovat na změny legislativy;
- správce procesu – dává požadavek k provedení procesní analýzy či optimalizace modelu procesu;
- vlastník procesu – dává pokyn k provedení či optimalizace modelu procesu;
- koordinátor Logického modelu ZK – stanovuje pracovní postup procesní analýzy.

Přípravná fáze:

- správce procesu – připravování procesní analýzy, sestavení procesní mapy, metodických postupů a dokumentace;
- vlastník procesu – rozhodnutí o schválení či neschválení procesní analýzy, vlastník procesu je oprávněn vznést požadavek na opravu analýzy.

Realizační fáze:

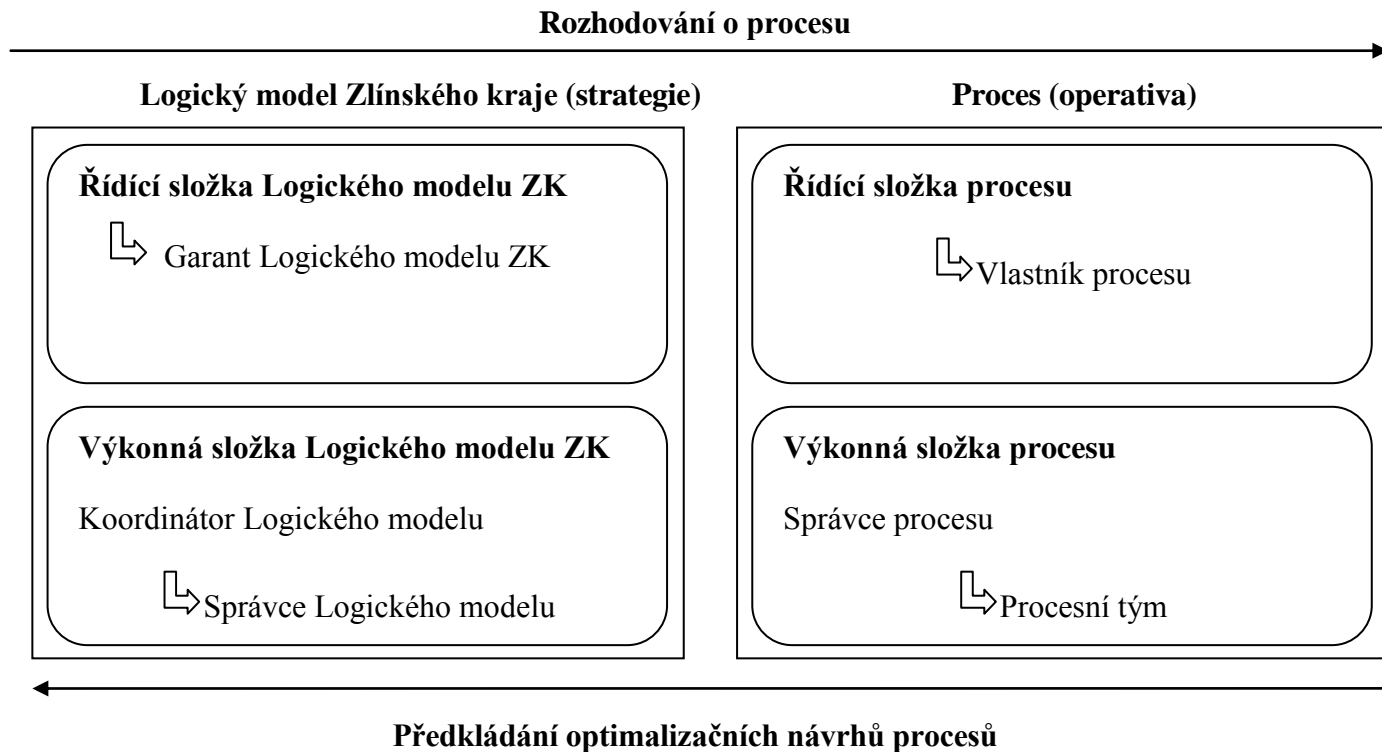
- správce Logického modelu ZK – transformace procesní analýzy do modelu procesu a následně Logického modelu ZK;
- koordinátor Logického modelu ZK – prověřuje model z hlediska požadavků na jeho integraci;
- auditor procesu – prověřuje model z hlediska požadavků legislativy;
- garant Logického modelu ZK – finální fáze schvalování modelu procesu;
- garant Logického modelu ZK – dává pokyn ke schválení modelu procesu v rozhraní Logického modelu Zlínského kraje.

Výstup:

- publikovaný schválený model procesu v Logickém modelu ZK. (Zlínský kraj, 2014)

Grafické znázornění Logického modelu Zlínského kraje

Sled aktivit a struktury postupů vedoucích k dosažení a naplnění cílů. Logický model Zlínského kraje sjednocuje stanovené postupy a zodpovědné osoby za nastavení a vykonávání jednotlivých procesů. Tento model zabezpečuje efektivní provádění procesů, změny organizačního řádu a aktualizace procesů, zastupuje procesní mapu organizace.



Obr. 9. Logický model Zlínského kraje (vlastní zpracování)

Participace jednotlivých odborů při realizaci procesů

Krajský úřad Zlínského kraje realizuje velkou řadu procesů a činností, jež jsou zakotveny v organizačním řádu. Svěřenou agendu vykonává pověřený odbor v dané působnosti, rozsah činností lze upravovat ve vazbě na změny organizační struktury či legislativy ČR.

Odbory zajišťující řídicí klíčové procesy:

- Odbor Kanceláře hejtmána (KH) – celkem 80 svěřených činností a procesů
- Odbor Kanceláře ředitele (KŘ) – celkem 56 svěřených činností a procesů

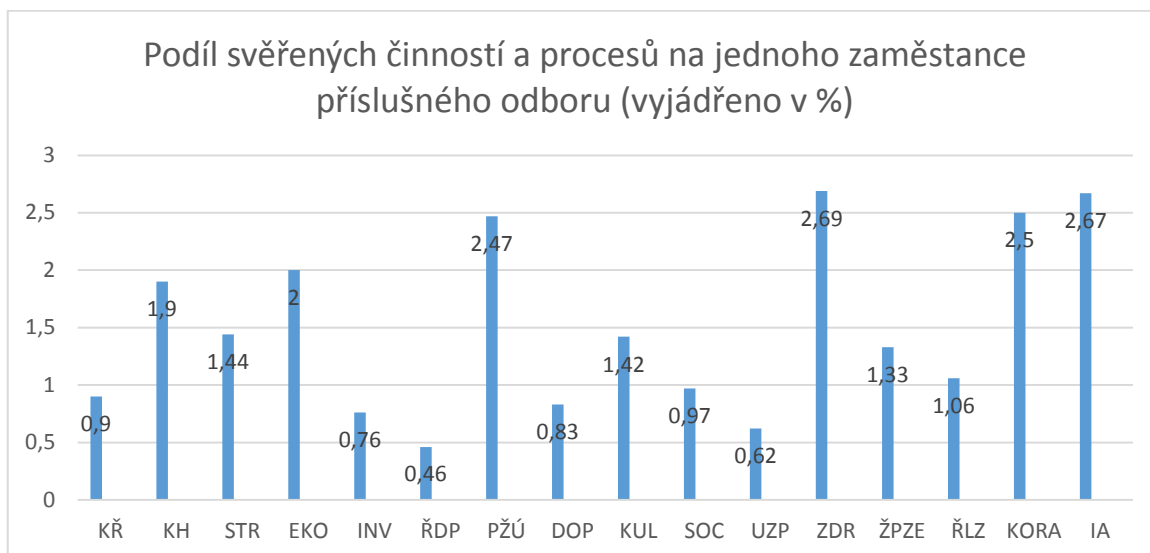
Hlavní, podpůrné a vedlejší procesy vykonávají následující odbory:

- Odbor strategického rozvoje kraje (STR) – celkem 23 svěřených činností a procesů
- Odbor ekonomický (EKO) – celkem 96 svěřených činností a procesů
- Odbor investic (INV) – celkem 13 svěřených činností a procesů
- Odbor řízení dotačních programů (ŘDP) – celkem 16 svěřených činností a procesů
- Odbor právní a Krajský živnostenský úřad (PŽÚ) – celkem 57 svěřených činností a procesů
- Odbor dopravy a silničního hospodářství (DOP) – celkem 24 svěřených činností a procesů
- Odbor kultury a památkové péče (KUL) – celkem 17 svěřených činností a procesů
- Odbor sociálních věcí (SOC) – celkem 33 svěřených činností a procesů
- Odbor školství, mládeže a sportu (ŠK) – celkem 67 svěřených činností a procesů
- Odbor územního plánování a staveb. řádu (ÚZP) – celkem 13 svěřených činností a procesů
- Odbor zdravotnictví (ZDR) – celkem 43 svěřených činností a procesů
- Odbor životního prostředí a zemědělství (ŽPZE) – celkem 56 svěřených činností a procesů
- Odbor řízení lidských zdrojů (ŘLZ) – celkem 17 svěřených činností a procesů
- Odbor koordinace rozvojových aktivit (KORA) – celkem 15 svěřených činností a procesů

Odbory zajišťující kontrolní procesy:

- Odbor Kanceláře ředitele (KŘ) – oddělení kontrolní
- Útvar interního auditu (IA) – celkem 8 svěřených činností a procesů

Procesní model Krajského úřadu Zlínského kraje je v současné době složen z 634 činností/procesů. Celkový počet zaměstnanců k 03/2014 čítá na 469. Podíl participace jednoho zaměstnance na výčtu procesů činí 1,35%. Z důvodu zaměření a rozsahu této práce není možné zabývat se procesním modelem detailněji.



Obr. 10. Podíl svěřených činností a procesů připadajících na jednoho zaměstnance příslušného odboru (vlastní zpracování)

Výsledky provedené analýzy poukazují na podíl participace zaměstnanců příslušných odborů uváděných ve zkratkách ve vazbě na svěřené procesy a činnosti v oblasti působnosti svěřených agend. Na tomto místě je však nutné uvést, že zjištěné výsledky poukazují výlučně na singulární procesy a je nutné zohlednit jejich diferenci v rozsahu náročnosti samostatných činností. Aby bylo dosaženo efektivně fungujícího procesního modelu, je nevyhnutelné, aby dílčí subprocessy a jednotlivé procesy na sebe vzájemně navazovaly a nebyly si protichůdné. Důležitým faktorem je také skutečnost, předejití stavu dublování procesů v rámci Logického modelu Zlínského kraje.

Organizační normy

Při výkonu svěřených činností a procesů jsou zaměstnanci úřadu povinni řídit se platnými normami Krajského úřadu Zlínského kraje a legislativou České republiky. Předepsané normy vymezují postupy a odpovědnosti při zabezpečování organizačních a operativních úkolů. Vnitřní normy jsou určeny ke zjednodušení organizace práce na úřadě, vymezují postupy, systémy, povinnosti, práva a odpovědnost zaměstnanců a orgánů kraje. Avšak ne vždy jsou postupy a nařízení dle organizačních norem efektivní a aktuální. Za přípravu podkladů, připomínek a obsahovou správnost jsou zodpovědní zpracovatelé, tj. vedoucí

jednotlivých odborů. Oprávnění schvalování norem je v rukou zastupitelstva, rady a ředitele úřadu. Nově vydaná norma nabývá platnosti v den zveřejnění normy na intranetu. Účinnosti nabývá norma vždy k 15. dni po uveřejnění na intranetu. Zaměstnanci úřadu jsou povinni seznámit se s nově vydanou normou do patnácti dnů od jejího uveřejnění.

Typy vnitřních norem:

Jednací řády – vymezují procesní pravidla vedoucí k efektivnímu průběhu jednání orgánů kraj. Platné jednací řády k 03/2014 – 4.

Statuty – vymezují pravidla související s hospodařením peněžních a dotačních fondů. Platné statuty k 03/2014 – 10.

Směrnice – obsahově stěžejní část vnitřních norem. Jejich vymezení spočívá ve stanovení systematických postupů, realizaci procesů a činností v oblasti organizačního, sociálního či ekonomického zajišťování agend. Platné směrnice k 03/2014 – 71.

Příkazy ředitele – vydávány v případě operativního řešení problémů, usměrnění procesů či činností výjimečných svých charakterem z hlediska jejich neopakovatelnosti a jedinečnosti. Platné příkazy ředitele k 03/2014 – 22.

Interní pokyny – podnět k jejich vydání dává vedoucí odboru za účelem úpravy povinností zaměstnanců odborů. V současné době nejsou v evidenci vedeny žádné interní pokyny.

Další podpůrná metodika orientována na vymezení pracovních postupů a činností je dostupná pro zaměstnance úřadu přes rozhraní interního portálu intranet. Tato oblast bude řešena detailně v následujícím odstavci.

11.1.1 Prostředí úřadu

Informační struktura a komunikace

Výchozí teze této práce spočívá zejména v nalezení optimálního stavu vzájemné spolupráce a komunikace, z tohoto důvodu je nutné provést diagnostiku současného stavu také informačního a komunikačního toku interního prostředí úřadu. Informační a komunikační technologie (ICT) je v organizaci nepostradatelným nástrojem k zajištění efektivního přenosu informací napříč organizací. Jejich úlohou je také zpětná vazba vykonané práce např. využitím datových skladů, reportů a statistik. Úřad se strategicky zaměřuje na zajištění dostupnosti informací, důvěryhodnosti a kvality poskytovaných informací, snížení rizik z hlediska nevhodného zacházení s informacemi, bezpečné dokumentace a zálohování.

K dnešnímu dni je na úřadě implementováno cca 70 různých aplikací a dalších cca 300 podpůrných programů (Microsoft office aj.).

Glosář nejužívanějších aplikací informačního systému:

- Intranet Krajského úřadu Zlínského kraje
- Ginis (ekonomika, spisová služba)
- Fama (evidence majetku, se kterým hospodaří příspěvkové organizace)
- CA Clarity (řízení projektů)
- Helpdesk (řešení individuálních požadavků, rezervace místností, zápisy z porad, aj.)
- PIS a Anet (personální systém)
- EKUS (evidence tisků a usnesení rad a zastupitelstva)
- Redakční systém – webové stránky
- IntraDoc (zprostředkující aplikace přípravy materiálů na radu a zastupitelstva)
- ASPI (právní předpisy, zákony, vyhlášky, aj.)
- Formserver (služební cesty, vzdělávání)
- Gilda (evidence veřejných zakázek)
- Rentel (e-learningové vzdělávání)
- Základní registry

Každý z výše uváděných programů má svého garanta, který nese zodpovědnost za funkčnost. Stěžejní aplikace (v glosáři první čtyři) spravují tzv. informační manažeři. Správa a komplexní zastřešení je v gesci oddělení informatiky spadající pod odbor kanceláře ředitele. Na tomto místě je důležité vyzvednout důležitost odbornosti garantů v rámci jich svěřených aplikací, neboť nekvalifikovaný garant je pro plynulost procesů související s prací v odpovídajících programech jistým rizikem. Může docházet k neodborným metodickým radám ostatním kolegům, nefungující přenos informací na nové zaměstnance. Z tohoto důvodu by se mělo dbát na pečlivý výběr vhodných kandidátů do této funkce. Důležitou roli zde hraje také systematické vzdělávání garantů ve vazbě na novinky v aplikacích, legislativě a dalších působících faktorů.

V případě problému či závady v aplikacích, se zaměstnanci obrací přes rozhraní systému helpdesk na oddělení informatiky s požadavkem na jejich odstranění. Požadavky jsou zadávány s ohledem na jejich charakter, a to s prioritou:

- **velká** – odstranění problému do dvou dnů;

- **střední** – odstranění problému do týdne;
- **malá** – odstranění problému do 30 dnů.

Intranet Krajského úřadu Zlínského kraje

Intranet je strategickým informačním systémem, který přes platformu interní infrastruktury zabezpečuje stěžejní komunikační prostředí organizace. Na síti jsou uveřejněny veškeré návody, směrnice, postupy, příkazy ředitele, zápisy z porad, informace jednotlivých odborů, formuláře, šablony, informační kalendář, aktuality a novinky o dění na úřadě atd. Na intranetu jsou dostupné také veškeré aplikace a systémy Krajského úřadu Zlínského kraje. Platforma intranetu je základnou datového skladu.

Formy komunikace v interním prostředí organizace:

- rozhraní intranetu a dostupných aplikací
- interní sdělení
- oběhový list k písemným dokumentům
- e-mail
- telefonická
- osobní (porady, schůzky, pracovní jednání)
- hodnocení zaměstnanců
- interní časopis Napokraji, výroční zprávy, propagační materiály

Nejpoužívanější formou komunikace napříč jednotlivými odbory v organizaci je tzv. interní sdělení. Interní sdělení nese listinou podobu na hlavičkovém papíře s následujícími náležitostmi:

- číslo – je tvořeno číselnou řadou jednotlivých odborů, tj. pořadové číslo odboru evidované v aktuálním roce/aktuální rok/zkratka odboru odesílajícího sdělení, např. 1/2014/KUL;
- věc – do této kolonky se uvádí popis sdělení;
- od – název odboru zpracovatele;
- komu – název cílového odboru, jemuž má být doručen originál sdělení;
- kopie - název cílového odboru, jemuž má být doručena kopie sdělení;
- vyhotovil – zaměstnanec zodpovědný za věcnou správnost interního sdělení;
- datum – den vyhotovení;
- obsah;

- podpis vedoucího – schválení obsahu IS;
- přílohy.

V roce 2007 byl externí firmou proveden průzkum efektivity komunikace v organizaci. Výstupem tohoto výzkumu se stala příručka Zásady komunikace a vystupování zaměstnanců Zlínského kraje zařazených do Krajského úřadu. Vyhotovený manuál vymezuje povinnosti pro styk s veřejností, neřeší však interní prostředí komunikace. Dále jsou úředníci povinni řídit se etickým kodexem. Organizace se zaměřuje zejména na profesionalitu zaměstnanců a jejich efektivní komunikaci navenek.

Prezentační prostředí

Prostředí úřadu nabízí velkou škálu možností k realizaci porad, jednání, workshopů, školení a jiných aktivit. V organizaci je celkem 10 zasedacích místností a 1 počítačová učebna s celkovou kapacitou 219 osob. Tyto prostory je možné rezervovat přes Helpdesk. Systém helpdesk umožňuje zobrazení obsazenosti, je-li místnost volná, může si ji zaměstnanec rezervovat pomocí rezervačního systému dvěma fázemi workflow. Zavedená aplikace je jednoduchá na použití, přehledná a efektivní z hlediska času při vyhledávání prostor pro jednání. Jedná se o zavedenou formu vizuálního managementu. Samostatný modul umožňuje i rezervaci techniky a vizuálních pomůcek typu:

- dataprojektor;
- plátno;
- flipchart;
- interaktivní tabule;
- hlasovací zařízení;
- mikrofon;
- notebooky, PC, tiskárna.

11.1.2 Motivace a vzdělávání zaměstnanců

Motivace a vzdělávání je jedním z hlavních pilířů strategie organizace. Na zaměstnance úřadu a jejich systematický rozvoj je kladen velký důraz. Krajský úřad Zlínského kraje spatřuje velký potenciál v kvalifikovaných a vzdělaných pracovnících, kteří se podílejí a vykonávají činnosti a procesy jim svěřené, neboť spokojení a odborní zaměstnanci jsou hlavním motorem efektivně fungující organizace. Součástí organizační struktury úřadu je odbor řízení lidských zdrojů, který zabezpečuje činnosti spojené s touto oblastí. Primárním

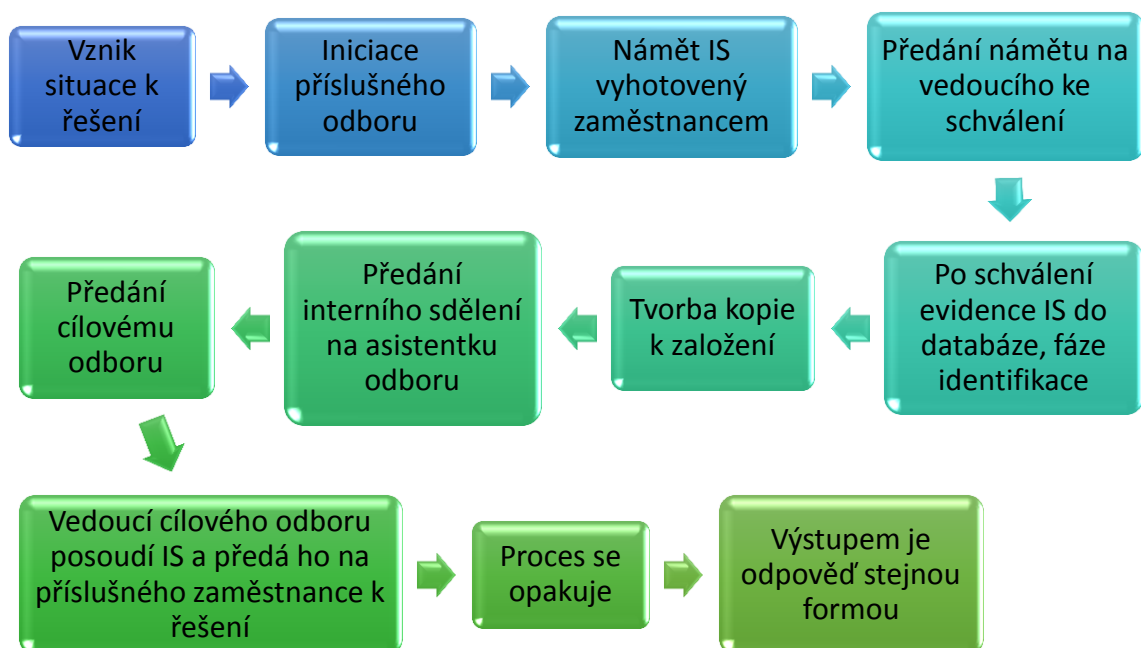
záměrem oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je maximální využívání schopností a potencialů vedoucího k zefektivnění výkonu a kvality poskytovaných služeb občanům a institucím Zlínského kraje. Metodika vzdělávání je zakotvena ve strategii rozvoje lidských zdrojů Krajského úřadu Zlínského kraje. V roce 2011 byl implementován systém hodnocení zaměstnanců, který poskytuje hodnocenému zpětnou vazbu o jeho pracovním výkonu. Cílem je sjednání jeho dalšího rozvoje, motivovat jej a vyjasnit si případné nejasnosti. Rozvinutá je také oblast motivace, která je podporována řadou zavedených benefitů.

11.2 Procesní analýza

Krajský úřad Zlínského kraje je velkou organizací, jejíž poslání je naplňováno jednotlivými procesy či dílčími subprocesy. S cílem dosažení požadovaného optimálního stavu bylo zavedeno procesní řízení. V současné době model řízení čítá na 634 činností. Rozsahem této práce nelze identifikovat veškeré procesy v organizaci, z tohoto důvodu a specializace této diplomové práce se pro důkladný rozbor jeví jako nejvhodnější analyzovat proces předávání informací formou interního sdělení. Tato forma komunikace byla již rozebrána v kapitole Informační struktura a komunikace v prostředí úřadu.

Procesní model interního sdělení

Proces interního sdělení (dále IS) obsahuje několik životních fází, které jsou znázorněny na následujícím schématu:



Obr. 11. Procesní model interního sdělení (vlastní zpracování)

Životní cyklus procesu interního sdělení ve vazbě na zpětnou vazbu obsahuje 11 hlavních etap, které jsou doplněny o jednotlivé subprocessy např. tvorba kopie iniciačního dokumentu popisující problém, dohledávání podkladů v databázích, šanonech či jiných dokumentech založených na pracovišti případně v příručních archivech, zjišťování informací u příslušných zaměstnanců a jiné činnosti spojené s daným problémem. Průměrná doba předání běžné informace včetně zajištění zpětné vazby jsou dva dny. V případě mimořádné záležitosti je IS postoupeno a řešeno prioritně.

Analýza procesu a jeho vnitřní logiky

Zvolený proces bude nyní podroben analýze z hlediska vnitřní logiky procesu. Cílem je nalézt úzká místa a nedostatky v procesu, identifikovat činnosti nepřidávající hodnotu.

Tab. 1. Analýza procesu interního sdělení a jeho vnitřní logiky (vlastní zpracování)

Atribut procesu	Charakteristika procesu
Název procesu	Proces interního sdělení
Definice procesu	Komunikace napříč interním prostředím organizace
Účel procesu	Proces předání důležité informace, reportů, zadání, úkolu, sdělení metodických postupů, řešení mimořádných požadavků či situací, upozornění na problém či sdělení jiných informací úřední cestou mezi jednotlivými odbory
Vlastník procesu	Zpracovatel iniciačního interního sdělení – zaměstnanec příslušného odboru
Zákazník procesu	Vedoucí cílového odboru, externí instituce, pověřený zaměstnanec
Vstup	Informace, žádosti institucí zřizovaných ZK, novelizace zákonů, nařízení vyšších složek státu či orgánů kraje, mimořádné situace
Výstup	Řešení problému, metodika, informační povinnost
Procesní nedostatky a rizika	Nepřesné zadání, nejasné či zkreslující informace, časová prodleva řešení, překážky při předání IS (absence asistentky), neosobní postoj, kompetenční problémy (absence vedoucího), byrokracie, rutinní povinnost, generované náklady (papír - tištěná

	verze a kopie), komunikační bariéry, špatný písemný projev, časová náročnost při vyhledávání postupů zakotvených v normách, absence týmové práce při řešení problému
Činnosti nepřidávající hodnotu	Zjišťování doplňujících informací, vyhledávání v dokumentech či aplikacích, studium podkladů, zpřesnění zadání, vyjasnění, schvalování obsahu a předmětu, formální a věcné úpravy, kontrola, evidence, předání IS
Regulátory řízení	Vnitřní normy, zákony, vyhlášky
Doplňující informace	Důležitou roli v procesu hraje také správné načasování
Souhrn výsledků	
Stav	Proces nevyužívá všech dostupných best practices
Důležitost	Strategické
Potenciál	Benchmarking nerealizován

Zkoumaný proces generuje řadu souvisejících procedur bez přidané hodnoty. Po provedené analýze vnitřní logiky lze konstatovat, že informační a sdělovací proces není zcela zajištěn z hlediska ucelenosti, flexibility, odpovědnosti a efektivnosti. Důležitou absencí jsou prvky týmové spolupráce při řešení mimořádných situací. V takto nastaveném postupu se vyskytují systémové nedostatky a nefunkční místa. Hlavními příčinami mohou být nedostatečné informace, nedostupné podklady, nepřehledné uspořádání pracoviště, nezastupitelnost zaměstnanců a vedoucích či nepřesně iniciační dokumenty. Často dochází k duplicitě procesu, neboť cílové odbory si vyžádají doplňující informace a celý proces se opakuje opětovně.

11.3 SWOT ANALÝZA

Analýza silných a slabých stránek je identifikována v interním prostředí organizace jako celku, bližší orientace je zaměřena na skupinu klíčových procesů, hrozby a příležitosti budou zkoumány ve vazbě na vnější prostředí se stejným záměrem. Výchoziskem SWOT analýzy je zmapování současného stavu na Krajském úřadě Zlínského kraje, zejména v oblasti pracovního prostředí, spolupráce, vzájemných vztahů, komunikace, řešení problémů a mimořádných situací.

Tab. 2. SWOT analýza organizace (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - kvalifikovaní zaměstnanci - zavedené procesní řízení - finanční stabilita - absence konkurenčního prostředí - pevné zázemí organizace - profesionalita poskytovaných služeb - horizontální řízení organizace - efektivní řízení lidských zdrojů v organizaci - strategické dokumenty, koncepce - provázanost interních norem s platnou legislativou - disciplína - moderní technologie, systémy a zařízení - benefity, motivační programy 	<ul style="list-style-type: none"> - absence týmové práce při řešení problémů - komunikační bariéry mezi odbory - tok informací (zdlouhavý proces) - absence tvůrčí práce, kreativity, nízká iniciativa něco zlepšit - byrokracie (nadměrná administrativní zátěž, dodržování metodik, norem) - rutinní činnosti nepřidávající hodnotu - nízké rozhodovací pravomoci, nesamostatnost (podřízenost normám, orgánům kraje) - hierarchické uspořádání (nízká zodpovědnost za svěřený proces, činnost) - rezignace na vzdělávání, školení, společné akce tzv. fáze stagnace - opomíjení monitoringu - vysoká zátěž a stres
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - optimální prostředí pro rozvoj, vzdělávání a růst - pilotní rozvojové projekty v oblasti vzdělávání - realizace projektů z finančních mechanismů EU, Norska, Švýcarska, ČR - výměnné stáže v ČR a zahraničí - kvalitní výběrová řízení nových zaměstnanců (náročné pohovory, testy) 	<ul style="list-style-type: none"> - fluktuace klíčových zaměstnanců (talentů) - vazba činnosti na legislativu a vyšší složky státu - snížení příjmů rozpočtu ZK - reorganizace ve veřejné správě - požadavky státu - zamítnutí projektů z důvodu nemožnosti jejich předfinancování (ušlé dotace)

Atributy byly vybrány na základě selekce jejich důležitosti a specializace této práce. Základními vstupními informacemi pro zpracování SWOT analýzy byly metodické pokyny, pozorování na pracovišti a provedený rozbor svěřených procesů/činností, který je interpretován v kapitole Participace jednotlivých odborů při realizaci procesů. Analýza SWOT je založena na získaných praktických a logických zkušenostech a poznatcích. Krajský úřad Zlínského kraje pravidelně realizuje benchmarking v různých oblastech působnosti v porovnání s ostatními kraji ČR. Vyjma pravidelně prováděného průzkumu spokojenosti zaměstnanců není realizována analýza v interním prostředí (pouze ve vazbě na vystupování zaměstnanců úřadu navenek).

11.4 Vyhodnocení současného stavu v organizaci

V úvodu analytické části byla představena organizace z hlediska jejího charakteru, předmětu činnosti a postavení či klíčových kompetencí. Cílem analytické části bylo rovněž důkladně prozkoumat interní prostředí a procesní model organizace. Pomocí provedené analýzy a diagnostiky současného stavu za využití vybraných metod byly zmapovány nejdůležitější faktory, jež ovlivňují efektivitu a výkonnost pracovních postupů, mezilidské vztahy na pracovišti, plýtvání, iracionalitu, neefektivní, duplicitní činnosti nepřidávající hodnotu aj. SWOT analýza odhaluje a identifikuje silné a slabé stránky včetně příležitostí a hrozeb. Získané kvalitativní informace budou následně implementovat při zpracování projektu s cílem stanovení nápravných opatření u negativních faktorů a vyzdvižení a zesílení pozitivních faktorů. Na základě provedených analýz a pozorování denního chodu a činností v organizaci jsou vymezeny následující okruhy ke zlepšení.

Výchozí okruhy ke zlepšení:

- zavedení týmové práce v organizaci
- optimalizace činností nepřidávající hodnotu a odstranění plýtvání
- snížení administrativní zátěže
- zlepšení interní komunikace ve vazbě na předávání informací a překonání komunikačních bariér mezi odbory
- zvýšení zodpovědnosti a participace zaměstnanců při řešení problémů
- zvýšení kreativity a iniciativy zaměstnanců něco zlepšit
- zavedení kontinuálního zlepšování a pravidelného monitoringu klíčových procesů
- zefektivnění pracovních postupů a systémového přístupu

12 VYMEZENÍ PROJEKTU

V této části budou vymezeny základní teze nutné pro vypracování hodnotného projektu odpovídajícího současným podmínkám v organizaci. Testování přínosu, proveditelnosti a udržitelnosti bude ověřeno pomocí logického rámce projektu a přínosy budou vyhodnoceny v závěru. Tato kapitola je východiskem vedoucím ke zpřesnění milníků projektu, všech aspektů a rovněž vymezuje koordinační činnosti přípravy projektu do fáze samotné implementace.

Název projektu

Projekt uplatnění metod průmyslového inženýrství na Krajském úřadě Zlínského kraje

Cíle projektu

Cílem projektu je zefektivnění a optimalizace klíčových procesů v organizaci ve vazbě na pracovní postupy, prostředí a interní komunikaci za předpokladu využití metod průmyslového inženýrství. Teze projektu je zakotvena na logické bázi s cílem eliminace plýtvání, zvýšení produktivity a kvality poskytovaných služeb, racionalizace pracovních postupů a zavedení systémového a týmového přístupu. Sekundárním cílem je úspěšná implementace projektu přidávajícího hodnotu s garancí jeho udržitelnosti. Projekt zastřešuje řadu procesů a klíčových činností v organizaci, z tohoto důvodu je vhodné si cíle rozložit dle priorit.

Strategické cíle:

- zavedení pravidelných workshopů
- zavedení prvků týmové práce v organizaci
- zvýšení efektivity vzájemné komunikace
- zavedení prvků štihlé administrativy
- zvýšení kvality práce a poskytovaných služeb

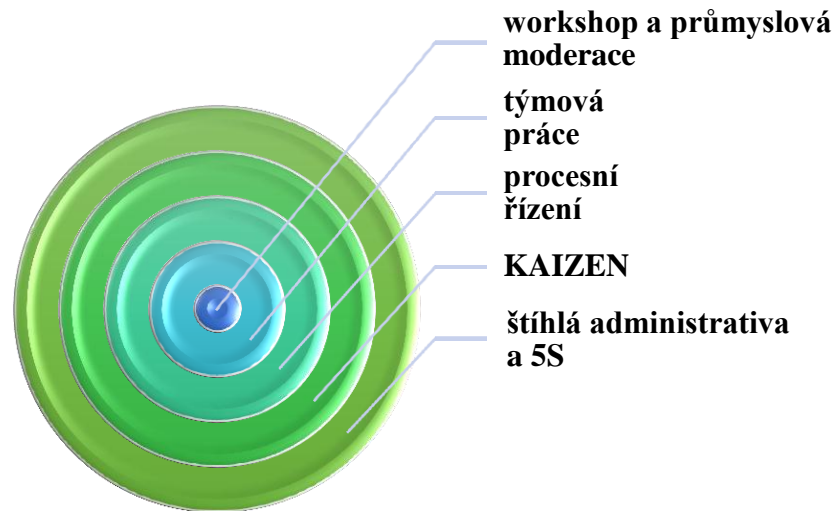
Dílčí cíle:

- implementace 5S - zvýšení přehlednosti a dostupnosti dokumentů a informací
- standardizace a sjednocení činností
- důraz na neustálé zlepšování a monitoring procesů

Východiskem a zároveň základním milníkem projektu je zefektivnění současného pracovního prostředí s apelem na dosažení požadovaného cílového stavu za předpokladu užití zvolených metod a nástrojů průmyslového inženýrství. Po prostudování odborné literatury

a zpracování literární rešerše byly vyhodnoceny neoptimálnější metody k implementaci uváděné v příloženém schématu.

Zvolené metody průmyslového inženýrství zastřešující projekt



Obr. 12. Strategické metody průmyslového inženýrství uplatněné při zpracování projektu (vlastní zpracování)

Zdůvodnění projektu

Krajský úřad Zlínského kraje je organizací působící ve veřejném sektoru s absencí konkurenčního prostředí. Vizí instituce je být na poli své působnosti profesionální a efektivní organizací a za předpokladu využití prvků tvořivosti, spolupráce a partnerství aktivně přispívat ke zvyšování kvality života občanů v regionu. K naplnění těchto cílů je nutné, aby z interního prostředí úřadu byly zcela odstraněny či eliminovány prvky plýtvání, neefektivity, komunikačních bariér či nesystematické činnosti a zastaralé procesy bez přidané hodnoty. Cílem projektu je právě racionalizace současného stavu za předpokladu využití moderních metod a nástrojů průmyslového inženýrství. Snahou je vybudování efektivního, dynamického a inovativního prostředí s charakteristickými rysy týmové organizace. Předkládaný projektový rámec přímo naplňuje základní poslání a strategii instituce.

Historie projektu

Metody průmyslového inženýrství nebyly doposud v organizaci užívány. Velkou výhodou pro uplatnění projektu je zavedené procesní řízení a efektivní řízení lidských zdrojů.

Harmonogram projektu

Životní cyklus projektu je etapizován do dvou základních fází, tj. plánování a realizace. Diplomová práce se však zabývá zejména fází přípravy tedy plánováním. V prvotní plánovací fázi docházelo ke zpřesnění zadání práce, pozorování využitelnosti záměru v praxi a definování cílů. S první fází byla spojena řada důležitých kroků, tj. zpracování literární rešerše ke zvolenému tématu či vypracování analytické části obsahující analýzy a vyhodnocení současného stavu. Získané poznatky jsou východiskem pro přípravu návrhu projektu, sestavení harmonogramu, rozpočtu či stanovení rizik a omezení.

Tab. 3. Časový harmonogram přípravy projektu (vlastní zpracování)

Činnost	leden				únor				březen				duben				květen			
	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
Definování a schválení tématu	■	■	■																	
Zpracování literární rešerše				■	■															
Analýza současného stavu					■	■														
Příprava projektové části								■	■											
Projektový rámec										■	■	■								
Návrhy projektu													■	■	■					
Odevzdání diplomové																■				

možné situace. Nejdůležitější roli v týmu sehraává průmyslový inženýr a metodik procesního řízení, který je zároveň garantem projektu. Obsazení této pozice bude zajištěno vyhlášením výběrového řízení. Přizvání mohou být také externisté, management organizace, zaměstnanci či třetí strana. Kompetence jednotlivých zaměstnanců budou zakotveny v metodice a následujícím přehledu popisující jednotlivé role členů týmu a jejich práva a povinnosti.

Tab. 4. Složení projektového týmu (vlastní zpracování)

Pozice	Role	Kompetence/činnost
Průmyslový inženýr a metodik procesního řízení	Garant	Obsahová náplň projektu, role průmyslového moderátora, manažera programu a problémů, metodik klíčových procesů, aplikace metod průmyslového inženýrství, formulace cílů s vedením, koordinace projektové kanceláře, praktický poradce, rozhodčí.
Projektový manažer	Realizátor	Podpora projektu, řízení projektu a životního cyklu, kontrolor, realizátor, evidence, správa databáze, tvorba analýz, pozice projektového administrátora, částečná role manažera problémů.
Finanční ekonom	Poradce 1	Finanční řízení projektu, poradce v oblasti ekonomiky.
Právník specialista	Poradce 2	Řešení sporů, metodik, práva a povinnosti, právní podpora projektové kanceláře, poradce v oblasti práva.
Stratég	Plánovač	Inovace, vize do budoucna, tvorba metodiky, řízení rizik, kreativní podněty, nové nápady.
PR manažer	Motivátor	Motivace, projektový školitel, vytváření příznivých pracovních vztahů a prostředí.

Rozpočet projektu

Kalkulace implementace projektu je stanovena dle průzkumu cen v místě a čase obvyklém. Jedná se zejména o mzdové náklady a náklady na školení a kvalifikaci zaměstnanců. Náklady jsou kalkulovány v cenách včetně DPH.

Tab. 5. Náklady projektu a dopad do rozpočtu organizace (vlastní zpracování)

Náklady	2014	2015
Mzdové náklady (plat průmyslového inženýra od 1. 8. 2014 v 12. platové třídě)	95 000,- Kč	228 000,- Kč
Motivační program pro členy projektové kanceláře	60 000,- Kč	120 000,- Kč
Motivační program zaměstnanci (stanovený maximální limit)	15 000,- Kč	30 000,- Kč
Ostatní náklady (tisky bannerů, propagačních materiálů, brožur, metodických příruček)	30 000,- Kč	5 000,- Kč
Školení projektového týmu (9 školících dnů s průměrnou cenou školení 6 tis. Kč)	54 000,- Kč	18 000,- Kč
Školení zaměstnanců (4 školící dny s průměrnou cenou školení 8 tis. Kč)	32 000,- Kč	16 000,- Kč
Dopad do rozpočtu celkem:	286 000,- Kč	417 000,- Kč

Projekt není finančně omezen. Prvotní dopad do rozpočtu organizace bude v roce 2014 z důvodu sestavení projektové kanceláře, zřízení nové pracovní pozice a realizace školení, v dalších letech se předpokládá s konstantní hladinou finančního krytí. Projekt je čistě neinvestičního charakteru. S investicí do movitého majetku se nepočítá. Nejvyšší podíl budou činit mzdové náklady pokrývající plat průmyslového inženýra, osobní ohodnocení členů projektové kanceláře včetně krytí motivačního programu pro zaměstnance a realizace ško-

lení. Možná úspora je očekávána právě v oblasti školení v rámci probíhajícího projektu Zefektivnění a modernizace systému řízení lidských zdrojů na Krajském úřadě Zlínského kraje financovaného z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, oblast podpory 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy.

Rizika a omezení projektu

Jednou ze základních činností při přípravě projektu je zpracování rizikové analýzy. Každý nový projekt s sebou nese jistou míru rizika, abychom docílili eliminace rizikových faktorů či jim zcela předešli, je nutné je umět odhalit, identifikovat a stanovit nápravná opatření. Velmi důležité je rizika pravidelně monitorovat a provádět reporty o stavu a jejich míry dopadu. Projekt uplatnění metod PI na Krajském úřadě Zlínského kraje generuje 4 zásadní rizika seřazená v tabulce dle priority. Nejvyšší bodové hodnocení znamená nejvyšší míru rizika.

Tab. 6. Riziková analýza v bodové škále 1 nejméně – 5 nejvíce (vlastní zpracování)

Riziko	Opatření	Pravděpodobnost	Důležitost	Míra rizika
Odmítnutí projektu a absence podpory vedení	Cílená argumentace, přesvědčení o nutnosti a efektivitě implementace	3	5	15
Rezignace a neochota realizace změn ze strany zaměstnanců	Důsledné představení projektu zaměstnancům, propagace, školení, motivační program, participace na projektu	3	4	12
Nesprávné uchopení projektu a nesplnění cílů	Kvalifikovaní členové týmu, pravidelné školení, přesně stanovené cíle, monitoring	2	4	8
Neefektivní korelace mezi projektovými záměry a orgány kraje	Diskuze o přínosu projektu za účasti vedení a průmyslového inženýra, pravidelné informace, schválení projektového rámce	2	3	6

Uvažované omezení projektu vyplývá z požadavku na soulad projektového rámce se zavedenými interními postupy a platnou legislativou ČR. Projekt může být rovněž omezen z hlediska jeho udržitelnosti a indikátorů pro plánované výstupy a výsledky projektu.

Aktivity projektu

1. Příprava projektu
2. Příprava prostředí
3. Týmová práce a zavedení workshopů
4. Optimalizace procesního řízení
5. Implementace vybraných metod průmyslového inženýrství, jejich propagace a implementační plán

Vstupy projektu

- procesní analýza
- procesní model organizace
- SWOT analýza
- logický rámec projektu
- interní normy
- legislativa ČR

Výstupy projektu a očekávané přínosy

- projektový rámec
- zlepšení komunikace a přenosu informací
- redukování problémových situací, zátěže a stresu
- zvýšení iniciativního a kreativního přístupu zaměstnanců
- toolbox – schránka nápadů, námětů, stížností
- grafické manuály projektové metodiky na bázi vizuálního managementu
- databáze realizovaných úkolů – vzorové situace a postupy řešení
- využívání vlastního know-how
- vytvoření sady šablon včetně návodů na vyplnění
- služby projektové kanceláře
- zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti

Předpoklady úspěšného zavedení a fungování projektu

- podpora vedení organizace a prosazování filozofie projektu
- pozitivní přístup zaměstnanců a ochota participace
- kvalitní personální obsazení projektového týmu odborníky a specialisty
- zvládnutí zadaných cílů a dílčích úkolů
- správné uchopení projektu a porozumění oboru průmyslového inženýrství v organizaci
- činnost projekční kanceláře nesmí zásadně zasahovat do zažitého fungování organizace, jejím úkolem je usměrňovat, zefektivňovat pracovní postupy a vztahy na pracovišti, navrhopvat zlepšení, odstraňovat plýtvání, napomoci k vyřešení sporů a problémů či inovovat a optimalizovat zavedené procesy
- pravidelné provádění monitoringu a orientace na zpětnou vazbu
- efektivně nastavený motivační program
- upřednostnění logického a racionálního přístupu

Cílové skupiny

- zaměstnanci organizace
- vedení a orgány kraje
- zřizované organizace Zlínského kraje

13 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Logický rámec projektu je východiskem vedoucím k efektivnímu řízení projektového cyklu. V předchozích kapitolách již byly podrobně zkoumány kritické faktory úspěchu organizace a samotná rizika projektu. Logický rámec je implementován z důvodu zjištění vhodnosti jeho uplatnění, přínosu, efektivity, proveditelnosti a udržitelnosti projektu v organizaci.

Tab. 7. Logický rámec projektu (vlastní zpracování)

Projekt uplatnění metod PI na KÚ ZK	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření /zdroje dat	Předpoklady a rizika
Strategický cíl	Zefektivnění a racionalizace stávajících pracovních procesů, zvyšování produktivity a kvality poskytovaných služeb či odstranění plýtvání.	Spokojenost zaměstnanců, občanů, zvýšení výstupů a výkonu, nárůst počtu úspěšných projektů, vyřešených problémů, nové investice, fluktuace aj.	Průzkum spokojenosti, dotazníkové šetření, statistiky a databáze, investice, závěrečné a monitorovací zprávy projektu.	Dodržení harmonogramu a záměru projektu, rozpočet kraje.
Specifický cíl	Nalezení potenciálu uplatnění a propojení metod průmyslového inženýrství na úřadě.	Výpočet produktivity, % podíl procesů na zaměstnance, benchmarking, účast na školeních či workshopech, zápisy.	Monitorovací zprávy, reporty, datový sklad, zápisy workshopů, prezenční listiny, databáze.	Zájem externistů o spolupráci, dodržení harmonogramu a záměru projektu.
Operační cíle/výstupy projektu	Projektový rámec, efektivní komunikace a přenos informa-	Počet evidovaných námětů na zlepšení, počet	Monitorovací zpráva, interní průzkum spo-	Dodržení harmonogramu projektu a

	cí, redukce problémů, vyšší iniciativa a kreativita zaměstnanců, podpůrné prostředky, nové služby a možnosti, zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti.	zajímavých osob do projektu, virtuální návštěvy datového skladu, počet vyřešených problémů, nové nápady, analýzy, počet interních sdělení, nové pracovní místo, rozšíření pracovních náplní, metodiky, šablony, návody.	kojenosti, mzdové výkazy, interní statistiky, datový sklad, propagační materiály, nové projektové náměty.	záměru, dosažení cílového stavu, udržitelnost projektu, specialisté v dané oblasti, nominování talentů do projektu, zájem z řad organizací zřizovaných ZK a orgánů kraje.
Klíčové činnosti projektu /aktivity	a) příprava projektu a prostředí b) týmová organizace, workshopy c) optimalizace procesního řízení d) implementace vybraných metod průmyslového inženýrství a jejich propagace	Náklady na propagaci, materiál, mzdové prostředky a projektu vůbec, externí lektoři či odborníci, podpůrné materiály, projektová kancelář, zařízení a pomůcky.	Výsledovky, rozpočet kraje, finanční analýzy, časový harmonogram, akční plán a plán aktivit, přehled procesů a činností.	Efektivní a kvalitní realizované aktivity a činnosti, podpora orgánů kraje, finanční krytí, lidé ve správném čase na správném místě.

Cílem logického rámce je posoudit, zda je projekt vhodné převést do iniciační fáze. Zjištěné výsledky dokazují, že rámcově navržený projekt má jasně definované cíle, výstupy, klíčové aktivity, ukazatele, pomocí nichž bude prováděn pravidelný monitoring ve vazbě na dopad, udržitelnost, předpoklady a možná rizika spojených s projektem. Realizace projektu je z výše uváděné argumentace doporučována.

14 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ

V rámci předchozí kapitoly byl vymezen koncept projektu a plán aktivit. Efektivita, udržitelnost, proveditelnost a další aspekty projektu byly testovány na logickém rámci. Na základě získaných výsledků a stanovených milníků se tato kapitola zaměřuje již na konkrétní projektové řešení plánovaných aktivit s doporučením projekt realizovat. K dosažení stanovených cílů projektu byly vyprojektovány níže uváděné návrhy na řešení ve sledu posloupnosti strategických činností.

14.1 Příprava projektu

S přípravnou fází projektu je spojena celá řada důležitých činností. V této fázi je projektový tým již sestaven a společně s vedením je připravován rámcový akční plán s cílem naplánovat časově i prostorově realizaci projektu. Úlohu koordinátora nese průmyslový inženýr a metodik procesního řízení. Fáze přípravy obnáší následující činnosti.

a) Koordinační schůzka

- vymezení práv a povinností projektového týmu s vedením úřadu
- představení akčního plánu a jeho sladění se záměry vedení organizace
- představení a schválení motivačního programu a plánu vzdělávání

b) Vypracování motivačního programu a systému odměňování

Prvotní fáze přípravy projektu je spojena rovněž se sestavením efektivního motivačního programu, se kterým budou členové projekčního týmu a zaměstnanci obeznámeni. Tým je složen z nominovaných zaměstnanců úřadu, za působení a činnost v projektové kanceláři jim bude uděleno k pevné složce platu konstantní osobní ohodnocení ve sjednané výši. Dále mohou členové týmu dosáhnout na tyto motivační složky:

- týmová prémie – odměňování na základě dosažených výsledků, vyřešených problémů, nových nápadů, prémie je rozdělována mezi členy týmu stejným podílem;
- mimořádná odměna – za splnění mimořádného a náročného úkolu;
- kvalifikační odměna – ohodnocena bude také míra kvalifikace a neustálý rozvoj, na základě získaných osvědčení se budou členové týmu posunovat v kvalifikační matici a mohou tak dosáhnout na vyšší osobní ohodnocení. Tato forma stimulace je podporována z důvodu záměru na neustále zvyšování odbornosti a znalostí členů v týmu.

Do motivačního programu projektu se mohou zapojit také zaměstnanci úřadu, kteří přispějí svým námětem ke zlepšení či se budou přímo podílet na daném úkolu. Cílem tohoto projektu je rovněž vzbudit v zaměstnancích jejich iniciativu něco zlepšit, přispět novým nápadem a podporovat stimuly vlastní seberealizace.

c) Systém vzdělávání

Plán vzdělávání je stanoven v souladu s cíly projektu v pravidelně opakujícím se cyklu. Systém vzdělávání bude zastřešovat odbor řízení lidských zdrojů a vzdělávání. Členové projekční kanceláře budou proškoleni zejména v následujících prioritních oblastech:

- týmová práce;
- kurz KAIZEN;
- Timemanagement a Stressmanagement;
- výcvikový kurz "LEAN MANAGEMENT";
- vedení porad a workshopů;
- asertivita a řešení konfliktů;
- komunikace a prezentační dovednosti;
- projektové řízení;
- procesní a strategické řízení;
- průmyslový inženýr a metodik procesního řízení se podrobí také vstupnímu vzdělávání.

d) Oslovení externistů

Osloveni budou také externisté s nabídkou spolupráce při realizaci projektu. Potenciálními partnery by se mohli stát odborníci na poli působnosti průmyslového inženýrství a v oblasti vzdělávání. V úvahu přichází také možná spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně.

14.2 Příprava prostředí a zázemí projektové kanceláře

Před samotnou realizací projektu je potřebné zajistit odpovídající prostředí a zázemí projekční kanceláře včetně technického zařízení. Na základě plánu práce budou rezervovány zasedací místnosti přes rozhraní helpdesk. Nejvhodnější místností se jeví zasedací místnost 1321, která má kapacitu až 16 míst. Vhodné je také uspořádání stolů do čtverce, které podněcuje týmovou práci a podporuje osobní kontakt. Místnost je vybavena dataprojektorem, plátnem a flipchartem, další pomůcky je možné zajistit rezervací přes helpdesk.



Obr. 13. Zasedací místnost 1321 (vlastní zpracování)

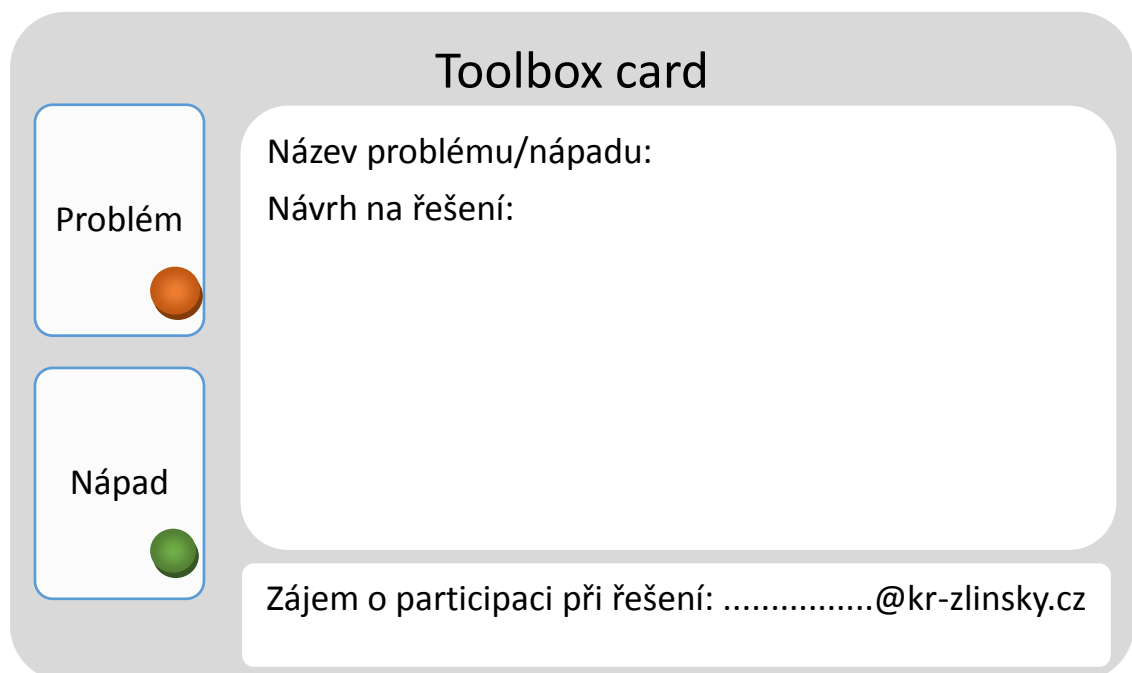
Příprava prostředí a zázemí projekční kanceláře zahrnuje rovněž následující činnosti:

- shromáždění materiálů a sběr dat
- hodnocení a zpracování provedených analýz a projektových dokumentů
- příprava potřebných materiálů a podkladů – formuláře
- vypracování metodik, pravidel, kompetenčních listů
- vytvoření plánu práce, komunikačního plánu
- příprava SW, tvorba datového skladu, implementace IT a AV techniky, vytvoření informační infrastruktury pro projektovou kancelář
- zpracování propagačních materiálů, informačních podkladů
- volba publikačních nástrojů
- vytvoření návrhů okruhů pro workshopy

Strategické projektové dokumenty budou vytištěny na velkoplošné bannery a umístěny na viditelném místě, cílem projektu je rovněž podpora vnímání na bázi vizuálního managementu.

Toolbox

Neboli schránka námětů bude instalována u dveří projekční kanceláře. Ideou zřízení toolboxu je otevření možnosti, pomocí které bude projekční tým upozorňován na problémy, nefunkční procesy, neefektivní pracovní postupy, chyby, plýtvání, připomínky nebo mu budou předkládány nápady či doporučení formou kartiček. Tyto podněty budou řešeny dle charakteru a priority na workshopech či na úrovni projektové kanceláře. Zaměstnanci mohou své náměty vkládat anonymně či se na realizaci nápravných opatření participovat s projektovým týmem v případě uvedení kontaktního e-mailu.



The image shows a 'Toolbox card' template. It has a light gray background with rounded corners. At the top center, the title 'Toolbox card' is written in a bold, black font. On the left side, there are two vertically stacked rectangular boxes with rounded corners and blue borders. The top box is labeled 'Problém' and contains a small orange circle. The bottom box is labeled 'Nápad' and contains a small green circle. To the right of these boxes is a large white rounded rectangle containing the text 'Název problému/nápadu:' followed by 'Návrh na řešení:'. Below this white area is another white rounded rectangle containing the text 'Zájem o participaci při řešení:@kr-zlinsky.cz'.

Obr. 14. Kartička toolbox (vlastní zpracování)

Zavedení toolboxu může napomoci kreativním způsobem vyřešit neefektivní činnosti či problémy nebo prosadit nápady vedoucí ke zlepšení současného stavu. Tato cesta umožní vyjádřit také návrh na řešení předloženého podnětu. Situace, kdy si zaměstnanci stěžují, sobě navzájem nikam nevedou, namítat umí každý z nás, lepší cesta je na problém upozornit a snažit se ho eliminovat či zcela odstranit přímo navrženým řešením.

Další přínosy implementování toolboxu:

- zvýšení iniciativy a motivace zaměstnanců něco zlepšit
- neopomíjení problémů a jejich identifikace
- zvýšení kreativity zaměstnanců
- prostor pro vyslovení svého názoru a rovněž doporučení na řešení

14.3 Týmová práce a zavedení workshopů

Se snahou zlepšení a zefektivnění interní komunikace, pracovních postupů a zavedení prvků týmové práce budou pořádány workshopy na vybraná témata dle naléhavosti jejich řešení a potenciálu zlepšení zavedených procesů či subprocessů. Workshopy bude organizačně zastřešovat sestavená projektová kancelář pod vedením průmyslového inženýra, který bude plnit zároveň funkci průmyslového moderátora. Dílčí úlohu budou plnit gemba workshopy, které budou orientovány výhradně na řešení předložených námětů ze stran zaměstnanců prostřednictvím toolboxu s cílem nalezení efektivního řešení na bázi týmové práce. Projektový tým je koordinační jednotkou činností projektové kanceláře, která bude zasedat v periodě 1 x týdně minimálně 2 hodiny denně či při vyhlášení mimořádné situace. Akční plán neboli plán práce projektové kanceláře se rámcově stanovuje následovně.

Tab. 8. Plán práce projektové kanceláře (vlastní zpracování)

Výkonný orgán	Složení	Popis činnosti	Plán práce
Projektová kancelář	Projektový tým	Koordinační a realizační složka projektu	Pravidelně v pondělí od 10:00 do 12:00 h.
Workshop	Projektový tým, vedení úřadu, přizvání zainteresovaní zaměstnanci (vlastníci procesu) či externí poradci	Řešení námětu dlouhodobého charakteru (problematiké i inovativní okruhy), detailní rozbor, intenzivní činnost v krátkém termínu, výstupem jsou nápravná opatření či návrhy připravené ihned implementovat	Individuální, intenzivní zasedání 1 – 3 dny
Gemba workshop	Projektový tým, participující iniciátoři, kteří předložili námět do toolboxu, ostatní nominovaní zaměstnanci	Zefektivnění současného stavu na základě předložených námětů za předpokladu intenzivní týmové spolupráce. Cílem je zapojení zaměstnanců do procesu změn	Dle obdržených námětů

Vedení workshopů bude v kompetenci průmyslového moderátora, který je zároveň garantem celého projektu. Jedná se o nejzkušenějšího člena týmu na poli průmyslového inženýrství, proto je důležité obsazení této pozice věnovat výjimečnou pozornost a úsilí. Úlohou průmyslového inženýra bude také selekce námětů a volba programu, který bude projednávat s vedením úřadu. Rovněž zastává roli manažera programu a problémů. Vizí zavedení workshopů je evoluční a dynamické řešení nastalé situace za předpokladu využití moderačních technik a nástrojů PI s cílem inovativního řešení problémů a zefektivnění interní komunikace. Optimální moderační technikou je brainstorming, implementací této techniky by bylo docíleno výrazně vyššího využití potenciálu zaměstnanců úřadu, zvýšení jejich kreativního myšlení a zejména v tomto projektu nejdůležitější týmové práce.

Workshopy budou vedeny zejména na bázi vizuálního managementu. Průběh workshopu bude zaznamenáván na předepsaných formulářích, které budou evidovány do databáze projektu. Součástí přílohy PII je Karta workshopu a PIII Program workshopu. Výstupem realizovaných workshopů budou stanovená nápravná opatření, ze kterých bude následně zpracován souhrnný katalog.

Před realizací workshopu je nutné věnovat velkou pozornost plánování, stanovení cílů, nominaci participujících partnerů, stanovení termínu s předstihem a všechny účastníky včas obeznámit s programem workshopu.

Přínosy zavedení workshopů a gemba workshopů:

- zesílení týmové práce
- zefektivnění designu práce a systematického přístupu
- odstranění plýtvání
- zvýšení produktivity práce
- upřednostnění nefyzických investic před kapitálovými
- využití znalostí a zkušeností vlastních zaměstnanců před externími agenturami
- překonání komunikačních bariér a zlepšení interní komunikace
- zkrácení informačního toku
- pružnější reagování na problémy
- podpora tvůrčí inteligence, intuice a kreativity zaměstnanců
- snazší a přijatelnější realizace nápravných opatření a změn
- překonání stavu stagnace zaměstnanců něco zlepšit

Zejména zavedení gemba workshopů se jeví jako velmi přínosné, neboť zaměstnanci by mohli přímo participovat na iniciaci a samotné realizaci změn. Klíčové procesy by tak mohly být v podstatě adaptovány v souladu s potřebami a praktickými zkušenostmi zaměstnanců, tím by se zvyšovala spokojenost, motivace a produktivita práce. Vizí je, probudit v zaměstnancích pocit, že zlepšování stávajících procesů je na denním pořádku a z hlediska efektivity práce je vyžadováno. Tímto opatřením lze ve výhledové tendenci očekávat odstranění nevědomého plýtvání a zefektivnění pracovních postupů v rámci celého chodu organizace.

14.4 Optimalizace procesního řízení

Cílem projektu není realizovat zásadní změny formou reengineeringu, nýbrž racionalizace, monitorování, měření výkonnosti a kontinuální zlepšování stávajících procesů. Důraz je kladen na efektivitu a životnost procesů ve vazbě na jejich přínos pro činnost organizace zejména těch klíčových. Aktivity v této oblasti budou stavět na filozofii KAIZEN a vyprojektované vizuální koncepci optimalizace a monitoringu procesního řízení, která zastává roli metodické pomůcky kontinuálního zlepšování.

Návrhy na opatření optimalizace procesního řízení v organizaci:

- aktualizovat procesní model organizace ve vazbě na rozčlenění na klíčové, řídicí a podpůrné procesy v souladu s ČSN EN ISO 9001
- strategicky se zaměřovat na klíčové procesy a dopracovat jejich procesní mapy
- v organizačním řádu identifikovat a odlišit proces od činnosti
- vypracovat procesní mapu organizace
- existujícím procesům přiřadit příslušné hodnotící ukazatele
- sbírat podněty z námětů kartiček toolbox a jejich řešení na workshopech
- zavést procesní audity a pravidelně provádět analýzy stávajících procesů
- obeznámit a proškolit vlastníky procesu s filozofií KAIZEN a Balanced Scorecard
- k optimalizaci přistoupit kontinuálně po malých krocích s mírou pravidelnosti
- vypracovat vizuální koncepce optimalizace a monitoringu procesního řízení

Další doporučení:

- identifikovat odchylky
- stavět na realizovaném projektu CAF
- vycházet z vyprojektovaného motivačního programu

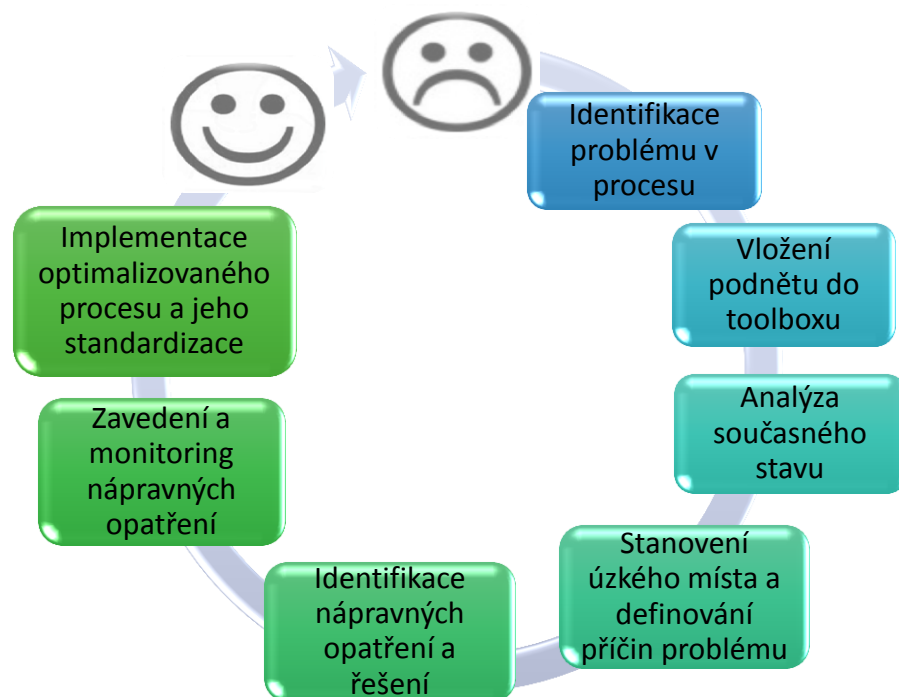
- učit se z chyb či nedostatků
- opatření stanovovat na základě výsledků procesních auditů a analýz, ne jen výlučně na základě novelizace řídicích regulátorů
- měřit výkonnost pomocí Balanced Scorecard

Přínosy optimalizace procesního řízení v organizaci:

- odstranění plýtvání
- eliminace činností nepřidávající hodnotu
- zvyšování výkonnosti procesů a celého chodu organizace

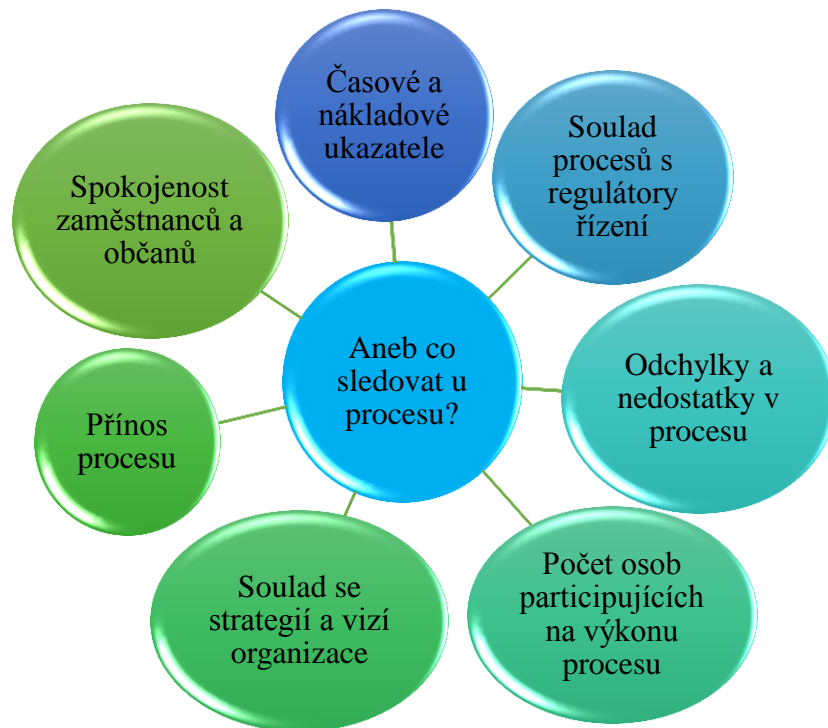
Vlastník svěřeného procesu je zodpovědný za nepřetržité pozorování, hodnocení výkonu, neustálé zlepšování a vkládání podnětů do toolboxu s upozorněním na nefunkčnost či nedostatky s cílem jejich optimalizace. Organizační zastřešení kontinuálního zlepšování procesů bude v kompetenci projektové kanceláře, která bude na této úloze úzce spolupracovat s interním auditem Krajského úřadu Zlínského kraje. V jejich kompetenci bude také přiřazení a vydefinování ukazatelů u jednotlivých procesů, pomocí nichž můžeme sledovat funkčnost procesu s ohledem na efektivitu jeho řízení s cílem předejiti výrazných výkyvů.

a) Vizuální koncepce optimalizace procesního řízení



Obr. 15. Vizuální schéma optimalizace procesního řízení (vlastní zpracování dle (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, str. 97-98)

b) Vizuální koncepce monitoringu a měření efektivity procesního řízení



Obr. 16. Vizuální schéma monitoringu a měření procesního řízení
(vlastní zpracování)

14.5 Implementace vybraných metod a nástrojů PI

Z hlediska aktivit v této kapitole je požadováno zefektivnění pracovních postupů, zesílení systémové práce, produktivity, zkrátit tok informací, snížit administrativní zátěž, eliminovat či odstranit rutinní činnosti nepřidávající hodnotu, odstranění plýtvání a nedostatků. Po vyhodnocení současného stavu a z hlediska charakteru nedostatků a cílů, byly vyselektovány níže uváděné metody PI, jejichž implementace bude představena na konkrétních případech na workshopech. Metody byly zvoleny rovněž v souladu s modelem TSM (Total Service Management), který je vhodný k implementaci právě v sektoru služeb administrativy.

Projekt si klade za cíl obeznámit zaměstnance úřadu s metodami průmyslového inženýrství a jejich následné přisvojení v každodenní činnosti. Na Krajském úřadě Zlínského kraje je 9 pater členěných na jednotlivé odbory, oddělení a samostatné kanceláře, z důvodu rozsahu této práce bude zmapováno prostředí jako celek. Strategické metody budou pilířem vzdělávání, které bude realizováno v rámci implementace projektu ve spolupráci s odborem řízení lidských zdrojů a s projektovou kanceláří. Výstupem aktivit této oblasti bude vizuální

metodická příručka Štíhlá administrativa na úřadě s praktickými příklady, která napomůže zaměstnancům pochopit filozofii KAIZEN a průmyslové inženýrství.

Štíhlá administrativa

Strategickým záměrem implementace prvků štíhlé administrativy je odstranění plýtvání v administrativní činnosti a celkové zefektivnění stávajících procesů na úřadě. Jedná se o pilotní nástroj tohoto projektu. Dále si projekt klade za cíl naučit zaměstnance vnímat a identifikovat plýtvání, neboť jen tak můžeme pracovat na jeho odstranění. Současný stav generuje neznalost druhů plýtvání a povědomí o štíhlé administrativě.

Důvody implementování nástrojů štíhlé administrativy a zjištěné nedostatky:

- vysoká administrativní zátěž a příliš složité postupy zakotvené v normách
- časté duplicitní a rutinní činnosti nepřidávající hodnotu
- vyskytující se plýtvání materiálem, lidským faktorem a časem
- zdlouhavý proces toku informací formou interního sdělení
- nesystematická organizace práce bez logického myšlení na bázi interních norem

Návrhy opatření v rámci implementace nástrojů štíhlé administrativy:

- zavedení metody 5S
- zvýšení spolupráce a týmové organizace práce
- upřednostnění prvků vizuálního managementu
- TIMEMANAGEMENT
- pochopení filozofie KAIZEN
- proškolení zaměstnanců
- vymezení plýtvání

Další doporučení:

- snížení požadavků na vypracování statistik, tabulek, formulářů, průběžných monitorovacích zpráv (snížit interval např. na pololetní a závěrečné)
- redukovat počet interních norem
- zesílení kompetencí a zodpovědností zaměstnanců za svěřený proces
- restrukturalizace oběhu dokumentů na úřadě
- filozofii interního sdělení zachovat pouze na formální úrovni, problémy řešit prostřednictvím workshopů či na osobních jednáních

- zvýšení vzájemné sebedůvěry a omezení písemných stanovisek a zdlouhavého vy-pisování e-mailů při řešení různých situací
- upřednostňovat logický přístup

Přínosy implementace štíhlé administrativy:

- snížení byrokracie
- snížení zátěže a stresu
- eliminace plýtvání a snížení nákladů
- motivování a proškolení zaměstnanci s cílem něco zlepšit

5S

Metoda 5S je strategickou metodou, neboť pořádkem na pracovišti začíná i efektivita práce. Na základě denního pozorování designu práce v organizaci byly specifikovány stěžejní nedostatky, které jsou uváděny níže, metoda bude stavět na příkladech z praxe. Na tomto místě je však nutné zmínit, že velkou roli pro úspěšnou implementaci 5S je přesvědčení zaměstnanců, že vhodně uspořádané pracoviště má skutečný dopad na efektivitu činností a výrazně zvyšuje komfort práce.

Důvody implementování metody 5S a zjištěné nedostatky:

1. zastaralé neaktuální dokumenty
2. nesystematické uložení dokumentů bez ohledu na jejich priority
3. velké množství dokumentů na pracovním stole, chaos
4. nedodržování archivace a spisového řádu
5. opomíjení vizualizace

Návrhy realizace metody 5S v rámci specifikovaných nedostatků:

- 1. Seiri – utřídit** – v rámci prvního kroku bude z pracoviště odstraněno vše nepotřebné. Na pracovišti tak zůstanou jen dokumenty či pomůcky nutné k denní činnosti. Tento krok bude realizován za podpory metody červených štítků, vše nepotřebné jimi bude označeno a následně z pracoviště odstraněno vyjma dokumentů podléhajících archivačním lhůtám. Tento krok zastřešuje nedostatek č. 1 a 3.
- 2. Seiton – uspořádat** – druhá etapa 5S je zaměřena na uspořádání potřebných dokumentů a pomůcek tak, aby manipulace s nimi generovala minimum času a úsilí. Tzn. uložit věci z hlediska jejich charakteru, tzn. strategické dokumenty, normy, publikace mít vždy po ruce umístěné v boxech na stole a ty méně používané v pří-

ruční skříňce. Řazení šanonů bude rovněž uspořádáno dle jejich četnosti užívání. Dosaženo bude vyšší přehlednosti a bude eliminováno plýtvání spojené s hledáním dokumentů. Zastřešení nedostatků č. 2, 3 a 5.

3. **Seiso – udržovat pořádek** – tento krok zahrnuje dodržování čistoty pracovní plochy, pořádku na pracovišti a odstranění překážek v souladu s environmentálními podmínkami. Při odchodu z pracoviště musí být stůl vždy čistý bez zbytečných věcí a naopak doplněný o chybějící kancelářské potřeby. Krok Seiso se vztahuje také k veřejným prostorám, tj. kuchyňka, kiosky či archiv. Zastřešení nedostatku č. 1, 3 a 4.
4. **Seiketsu – určit pravidla** – krok navazující na předešlé aktivity si klade za cíl zavedení standardů a jejich dodržování. Na úřadě jsou směrodatné standardy v této oblasti částečně již zavedeny, jedná se o Spisový a skartační řád a Etický kodex včetně manuálu vhodného oblékání. Tento krok zastřešuje všechny nedostatky.
5. **Shitsuke – upevňovat a zlepšovat** – úlohou tohoto kroku je přijetí a vybudování kultury 5S a zpětný monitoring dodržování. Tento krok zastřešuje všechny nedostatky zejména však bod č. 4.

Přínosy implementace metody 5S:

- zpřehlednění pracovního prostředí
- přizpůsobení pracoviště podmínkám a vlastním požadavkům
- zlepšení informačního a komunikačního toku
- snížení provozních nákladů
- eliminace plýtvání, odstranění zbytečných pohybů a času na hledání dokumentů

Další doporučení:

- zavedení auditu 5S – cílem není kontrola, ale metodická podpora a výsledky
- z jednorázové akce udělat pravidelný režim
- 5S provádět komplexně ne jen z části, z nutnosti či požadavku

Vizuální management

Zvolená metoda je nejvhodnější formou propagace záměrů projektu. Clem je vizuální sdělení informací a požadavků přehlednou a srozumitelnou cestou na bázi vizualizace. Krajský úřad čítá na 107 vnitřních norem v textové podobě s velkým rozsahem stran. Zaměstnanci jsou povinni se jimi řídit a normy nastudovat. Kvantita však může zastínit kvalitu

řešení situace či přijetí sdělení. Lze tedy konstatovat, že opatření a požadavky změn formou vizualizace budou přijaty zaměstnanci příznivěji.

Důvody implementování prvků vizuálního managementu:

- velké množství písemných dokumentů, které jsou odloženy stranou s tím, že je zaměstnanci nastudují, až bude více prostoru
- opomíjení šedých textů a upřednostnění obrázků
- neznalost cílů, vizí, strategie, akčních plánů

Návrhy k zavedení prvků vizuálního managementu:

- souhrn grafických nástrojů a metodik zveřejněných na intranetu či informačních bannerech
- metodické vizuální koncepce a brožury
- strategická data zveřejňovat formou ukazatelů, grafů, obrázků, fotodokumentace
- pochopení klíčových procesů za pomoci procesních map

Přínosy implementace prvků vizuálního managementu:

- snazší pochopení projektu
- zpřehlednění standardů, norem, postupů, návodů
- vyjasnění pracovních postupů a rychlejší řešení problémů
- zjednodušení komunikace a informačního toku
- zlepšení podnikové kultury
- zvýšení systematické organizace práce

Další doporučení:

- zeštíhlení dokumentů v textové části
- vizuální sdělení uveřejňovat přes rozhraní intranetu a neustále je aktualizovat a systémem nepřehlcovat

KAIZEN

Cílem aktivity je seznámit zaměstnance s filozofií KAIZEN formou moderovaných workshopů pod záštitou projektové kanceláře. Projekt naplňuje a podporuje zefektivnění současného stavu metodou postupných kroků formou vkládání karet do toolboxu s návrhy a podněty na bázi filozofie KAIZEN.

Důvody implementování filozofie KAIZEN:

- neochota lidí přijmout a realizovat změny
- komplexní zastřešení zvolených metod a nástrojů v projektu (týmová práce, workshop, optimalizace procesního řízení, štíhlá administrativa, 5S, vizuální management)
- dostat do povědomí zaměstnancům filozofii neustálého zlepšování
- dodržování navržených opatření
- vyzvednutí znalostí a zkušeností zaměstnanců

Vizuální metodická příručka Štíhlá administrativa na úřadě

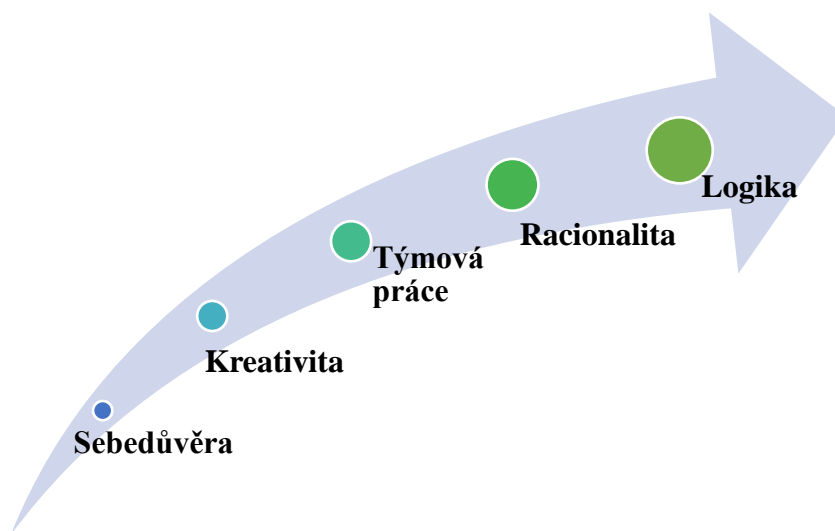
Cílem je vizuální sdělení a představení štíhlé administrativy zaměstnancům úřadu. Úspěšnost implementace a udržitelnost projektu je podmíněna správným pochopením filozofie projektu a zvolených metod. Podstatou projektu je mimo jiné eliminace plýtvání a zvýšení efektivity práce, avšak mnoho zaměstnanců v jejich činnostech plýtvání či nesystematičnost nevidí a o štíhlé administrativě nemají povědomí. Cílem je naučit zaměstnance rozpoznat druhy plýtvání, snažit se ho optimalizovat či zcela odstranit. Publicita příručky bude zajištěna na plánovaných workshopech, zveřejněna bude na velkoplošném banneru v projekční kanceláři a elektronicky bude uveřejněna na intranetu Krajského úřadu Zlínského kraje.

METODICKÁ PŘÍRUČKA ŠTÍHLÁ ADMINISTRATIVA NA ÚŘADĚ

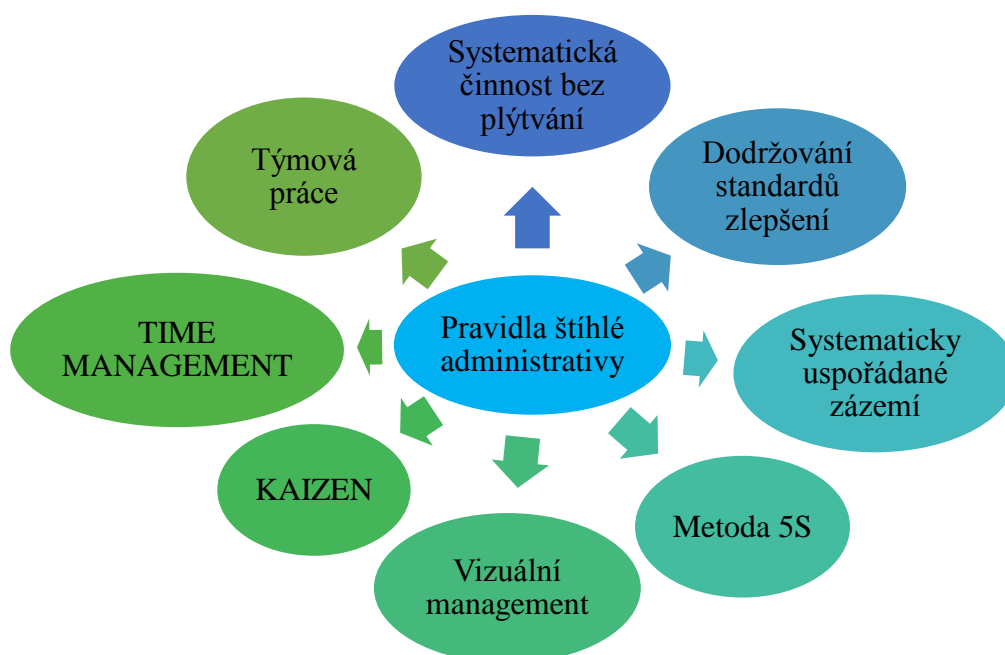
Věděli jste, že za pomoci štíhlé administrativy lze dosahovat vyšší produktivity práce, odstranit procesy nepřidávající hodnotu a eliminovat plýtvání?

Cílem této příručky není přikazovat, ale doporučovat, jak usnadnit pracovní postupy, snížit administrativní zátěž, eliminovat duplicitu, neefektivitu a nesystematičnost organizace práce.

Jaké jsou stěžejní prvky efektivní práce?

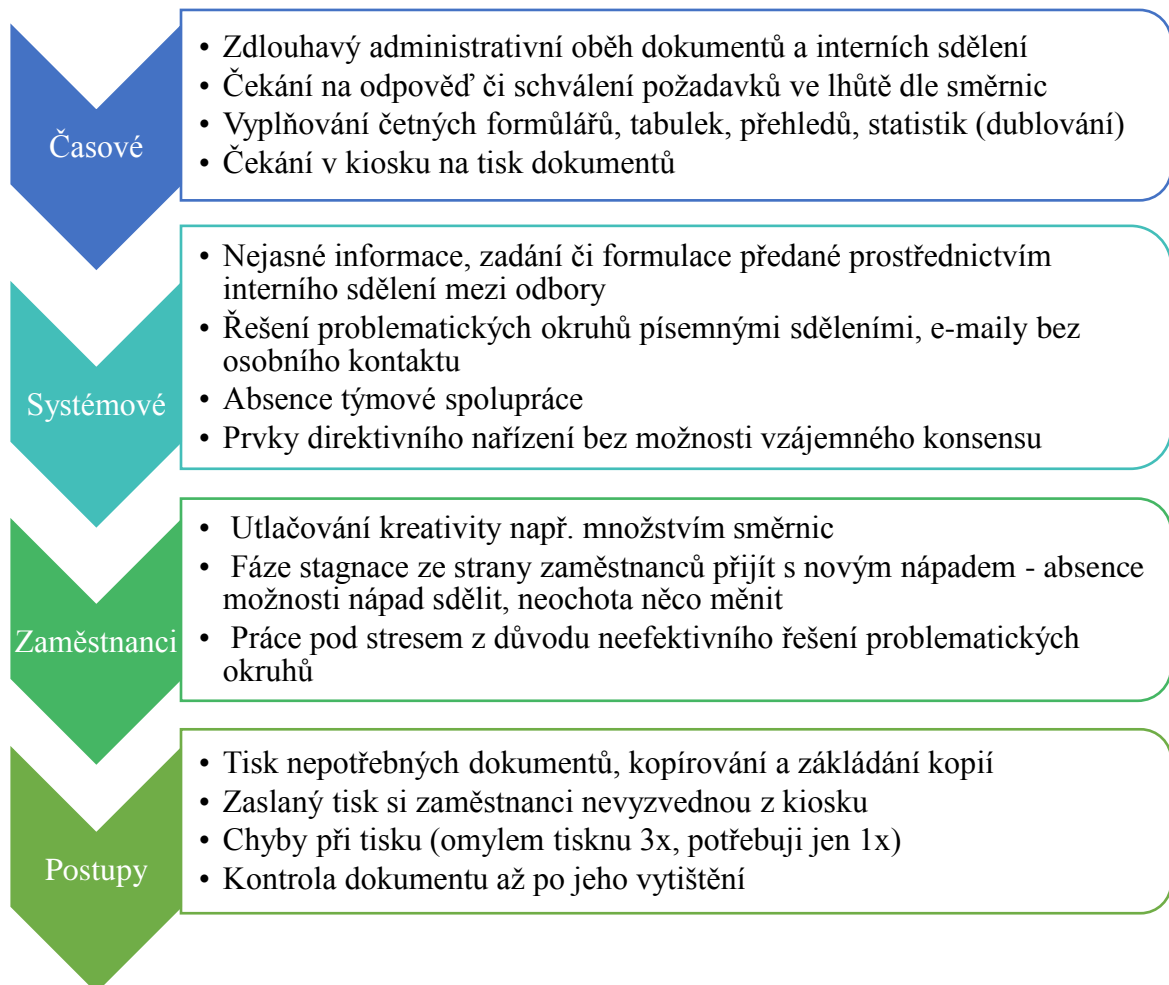


Co všechno zahrnuje filozofie štíhlé administrativy?



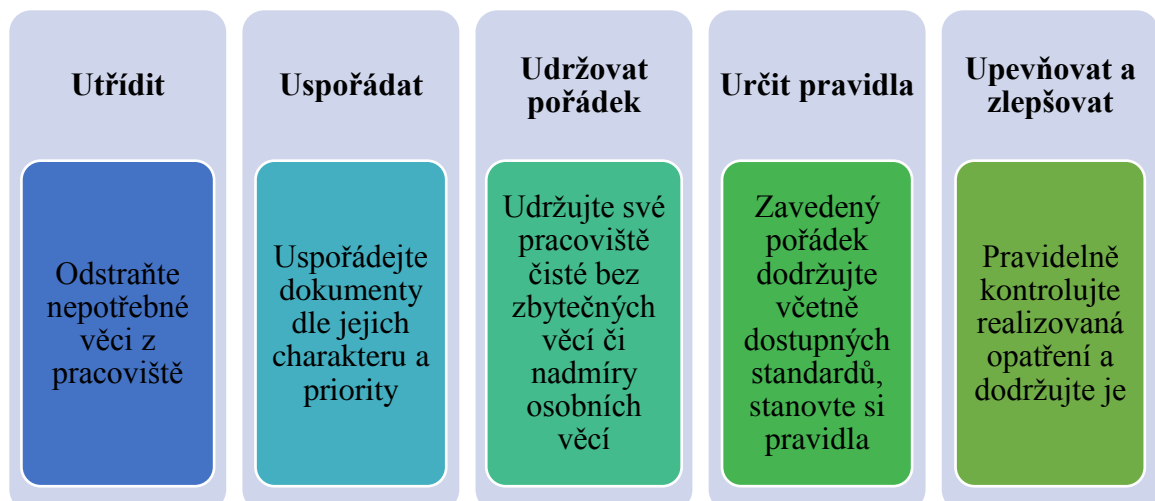
Plytvání a neefektivitu můžeme optimalizovat tím, že se je naučíme vnímat a identifikovat.

Nelze něco zlepšovat, neznáme-li příčiny aneb nejčastější druhy plýtvání na úřadě:

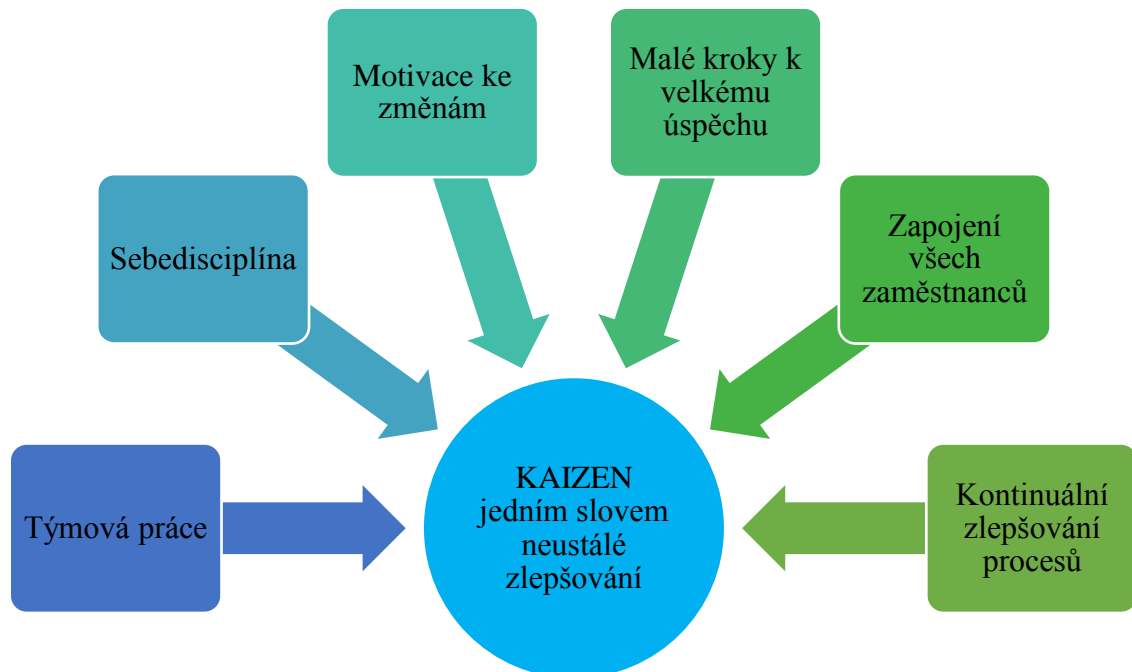


Jak a proč implementovat metodu 5S aneb efektivita začíná s pořádkem na pracovišti.

Metoda 5S = základní kroky vedoucí k eliminaci plýtvání v 5 krocích:



Proč KAIZEN? Upevnění filozofie v každodenní činnosti napomáhá otevřít prostor pro změny a lépe se adaptovat v nových podmínkách. Filozofii uplatňujte nejen v práci, ale i v osobním životě.



14.5.1 Implementační plán

Představení a proškolení zaměstnanců v oblasti metod a nástrojů průmyslového inženýrství proběhne formou moderovaných workshopů v pořadí na téma:

- štlíhlá administrativa a metoda 5S – školení a představení metodické příručky;
- týmová práce a workshopy – prezentace činnosti projektové kanceláře, představení workshopů, motivačního programu a seznámí zaměstnanců s kartami toolboxu (propagace vytištěných kartiček);
- optimalizace procesního řízení – prezentace projektu a představení vizuálních metodických příruček podporující optimalizaci a monitoring svěřených procesů;
- KAIZEN – seznámení zaměstnanců s filozofií KAIZEN.

Workshopy budou složeny z teoretické a praktické části s inspirativním tréninkem a ukázkami na praktických fotografiích běžného dne. Cílem je dokonalé pochopení vize projektu a metod PI a zajištění publicity vizuálních metodik. Propagace bude zabezpečena především v podobě elektronické medializace přes interní rozhraní intranetu formou samostatného mo-

dulu projektu prostřednictvím grafických materiálů s využitím prvků vizuálního managementu. Pod modulem budou dostupné všechny zpracované metodické příručky, projektové dokumenty, kartička toolbox, příručka Štíhlá administrativa atd.

14.6 Vyhodnocení projektu

Proveditelnost projektu byla testována již na Logickém rámci, který prokázal jasně definované cíle, výstupy, klíčové aktivity, indikátory projektu a možná rizika. Převedení projektu do fáze implementace bylo doporučeno. Nyní budu projekt hodnotit z hlediska jeho přínosu a efektivity jako celku. Jednotlivá opatření a jejich přínos byly již identifikovány a vyhodnoceny v rámci samostatných aktivit.

Tab. 9. Vyhodnocení přínosu projektu a potenciál přijetí (vlastní zpracování)

Okruhy ke zlepšení	Opatření	Předpoklad naplnění
Zavedení týmové práce v organizaci	Zřízení projektové kanceláře, pořádání workshopů, kartičky toolbox, zavedení metod PI	95 %
Optimalizace činností nepřidávající hodnotu a odstranění plýtvání	Optimalizace procesního řízení, zavedení nástrojů štíhlé administrativy, zavedení metod PI	85%
Snížení administrativní zátěže	Zavedení nástrojů štíhlé administrativy, řešení problémů na workshopech	90%
Zlepšení interní komunikace ve vazbě na předávání informací a překonání komunikačních bariér mezi odbory	Zavedení workshopů, řešení problematických okruhů na workshopech	95%
Zvýšení zodpovědnosti a participace zaměstnanců při řešení problémů	Kartičky toolbox, participace na řešení s projektovou kanceláří, motivační program	80%
Zvýšení kreativity a iniciativy zaměstnanců něco zlepšit	Kartičky toolbox, zavedení a osvojení metod PI, motivační	85%

	program, workshopy	
Zavedení kontinuálního zlepšování a pravidelného monitoringu klíčových procesů	Zavedení metod PI, přisvojení si filozofie KAIZEN, optimalizace procesního řízení, motivační program	80%
Zefektivnění pracovních postupů a systémového přístupu	Zavedení metod PI, motivační program	80%
Celkové zhodnocení přínosu		86%

Míra určení naplnění je procentuálně stanovený kvalifikovaný odhad přijatelnosti opatření a zpětné efektivity s ohledem na znalost interního prostředí. Na základě průzkumu a sumarizace požadavků na zlepšení s následnými opatřeními shledávám velký potenciál implementace projektu a jeho osvojení v podmínkách organizace. Projekt má příznivý dopad především na kolektivní a týmovou práci, interní komunikaci, pracovní postupy, zvýšení kreativity, iniciativy a racionality, všechny tyto zmiňované okruhy generují do značné míry absenci a nedostatky. Projekt je možnou cestou, jak současný stav zefektivnit, zvýšit produktivitu a kvalitu poskytovaných služeb zaměstnanci, kteří budou spokojeni a motivovaní.

Neopomenutelný přínos plyne ze zřízení projektové kanceláře, která bude na úřadě inovační a podpůrnou složkou chodu organizace. Projektová kancelář tvoří jistou základnu, kde se budou seskupovat nové nápady, ale také problémy, jež budou pravidelně evidovány. Určitou vizí je učit se z vlastních zkušeností a předávání si know-how ze situací, které již dříve nastaly a jejich řešení je zaznamenáno v zápisech z workshopů a stanovených nápravných opatření. Apelem projektu je rovněž přenesení způsobu řešení problémů z často využívané písemné či telefonické formy do úrovně osobní.

Ekonomické zhodnocení projektové části

Projekt nese čistě neinvestiční charakter. Nedá se hovořit o kapitálové návratnosti jako takové, avšak přínos nefyzických investic je pro organizaci značný a z hlediska charakteru projektu je ekonomická návratnost naplněna. Z hlediska měřitelných ekonomických ukazatelů má realizace projektu dopad zejména na úspory v provozní oblasti, tj. úspora papíru, toneru, kancelářských potřeb či telefonii. Úspora je kvalifikovaným odhadem stanovena na 30%. Lze očekávat také snížení mzdových nákladů z důvodu optimalizace a zefektivnění

pracovních postupů. Úspory v této oblasti však závisí na rozhodnutí managementu organizace. Zhodnocení ekonomického přínosu lze kvantifikovat ze dvou hledisek, z nichž majoritní je zejména nepeněžní návratnost:

a) nepeněžní

- zvýšení kvality poskytovaných služeb
- vyšší produktivita práce
- zefektivnění toku informací a komunikace
- konstruktivní řešení problematických situací
- zlepšení pracovních postupů a systémového přístupu
- podpora kreativního myšlení a zvýšení zájmu něco zlepšit
- podpora týmové práce a vzájemné spolupráce
- odhalení problémů či abnormalit
- vyšší motivace a spokojenost zaměstnanců
- vizualizace pracovních postupů a standardů zajistí efektivnější vnímání
- zlepšení podnikové kultury

b) peněžní

- snížení provozních nákladů (telefonování, provoz a servis kopírovacích zařízení)
- eliminace plýtvání a snížení administrativní zátěže (kancelářské potřeby, papír, náklady na kancelářský materiál mimo papír)
- úspora pracovních sil a zefektivnění fondu pracovní doby a snížení časových ztrát

Rámcově se peněžní návratnost projektu rozpočtuje dle kvalifikovaného odhadu následovně. Výchozí údaje ke stanovení předpokládané výše úspory jsou průměrné roční náklady kalkulované na 1 zaměstnance zjištěné na základě benchmarkingu roku 2012. Závěrečné zprávy a výsledovky roku 2013 jsou v přípravě. Avšak oproti roku 2013 nedošlo k žádným zásadním změnám mající dopad na relevantnost zjištěných úspor, proto lze počítat s konstantní hladinou i v dalších letech. Jak bylo již výše uváděno, peněžní úspory se projeví zejména v provozních oblastech.

V roce 2014 je předpokládaná výše úspory 10% z důvodu implementace projektu až v druhé polovině roku a postupné přisvojování si stanovených opatření a inovačních řešení. Výrazná úspora je očekávána v roce 2015 a to až do míry 30%. V konečném výsledku bychom mohli hovořit o průměrné roční provozní úspoře okolo 2 mil. Kč (cca 460 zaměstnanců x 4 329,-

Kč), což ve srovnání s vynaloženými náklady na realizaci projektu činí stále cca 1,5 mil. Kč úspor.

Tab. 10. Kalkulované průměrné roční úspory na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)

Náklady v oblasti	Výchozí údaj průměrných nákladů	Úspora 2014 (10%)	Úspora 2015 (30%)
Průměrné roční náklady hovorného na 1 zaměstnance	2 050,- Kč	205,- Kč	615,- Kč
Průměrné roční náklady na spotřebovaný papír na 1 zaměstnance	780,- Kč	78,- Kč	234,- Kč
Průměrné roční náklady na tisk a kopírování na 1 zaměstnance	5 890,- Kč	589,- Kč	1 767,- Kč
Průměrné roční náklady na servis kopírovacích strojů na 1 zaměstnance	5 710,- Kč	571,- Kč	1 713,- Kč
Celkem:	14 430,- Kč	1 443,- Kč	4 329,-

Další doporučení

- bližší orientace na klíčové zaměstnance, pokračování v projektu Talentmanagement
- uvažovat o inovaci projektu CAF
- zesílit orientaci na interní prostředí a sociální vazby
- identifikovat cíle a stanovit měřitelné ukazatele
- uveřejňovat informace o dosažených výsledcích a úspěších
- realizace benchmarkingu s ostatními kraji v oblasti procesního řízení
- v souvislosti s optimalizací procesního řízení vypracování procesní mapy organizace
- zpracování interní vize a strategie
- ověřit způsob předávání informací a vzájemné komunikace mezi odbory
- monitorovat týmovou efektivitu

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současný stav v organizaci ve vazbě na interní prostředí a stávající pracovní postupy se záměrem jejich zefektivnění a racionalizaci. Na základě provedených analýz byly identifikovány okruhy ke zlepšení s cílem stanovení nápravných opatření za využití zvolených metod průmyslového inženýrství. Sekundárním cílem bylo vyhodnocení potencialu využitelnosti metod průmyslového inženýrství na Krajském úřadě Zlínského kraje z hlediska jejich uplatnění a přisvojení v denní činnosti. Práce byla koncipována do tří částí.

První část práce byla věnována zpracování literární rešerše klíčových odborných publikací známých autorů na poli průmyslového inženýrství s ohledem na zvolené téma v dané oblasti. Blíže jsem se orientovala na týmovou práci, workshopy, procesní řízení, vizuální management či štíhlou administrativu, které se mi z hlediska jejich charakteru jevily jako nejvhodnější metody pro uplatnění v této práci. Získané teoretické poznatky a výstupy mi byly podkladem pro zpracování druhé části práce.

Praktická část se dále rozpadá na analytickou a projektovou. V první části byla představena organizace z hlediska jejího charakteru, začlenění, stylu řízení, organizační struktury, interního prostředí či klíčových kompetencí působení. Následně byla provedena diagnostika současného stavu za využití vybraných metod, na základě které jsem identifikovala několik klíčových okruhů ke zlepšení, které jsou zároveň základní tezí pro vypracování navazující projektové části. Před samotným vypracováním ideového projektového rámce jsem přistoupila ke zpracování logického rámce z důvodu testování proveditelnosti a udržitelnosti projektu. Sestavený akční plán projektu je strukturován do jednotlivých aktivit zastřešující problematické okruhy, které jsou postupně detailně popisovány a hodnoceny z hlediska jejich přínosu. Závěrem práce byla stanovená nápravná opatření vyhodnocena komplexně z hlediska jejich efektivity, přínosu, udržitelnosti a potenciálu přijatelnosti. Pilotní faktory ke zlepšení současného stavu v organizaci tedy týmová práce, interní komunikace, pracovní postupy, zvýšení kreativity a produktivity by byly realizací projektu zefektivněny a nestandardní postupy racionalizovány. Výstupem jsou rovněž vizuální metodické brožury v oblasti procesního řízení a štíhlé administrativy. Projektový rámec svým charakterem naplňuje filozofii moderního průmyslového inženýrství orientací na lidský faktor a využití vlastního know-how. Na tomto místě lze konstatovat, že organizace má velký potenciál pro úspěšné implementování projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje:

ARMSTRONG, Michael, 2012. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. Philadelphia: Kogan Page. 1024 p. ISBN 07-494-6551-4.

BAUER, Miroslav et al., 2012. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Vyd. 1. Brno: BizBooks, 193 s. ISBN 978-80-265-0029-2.

BOSSIDY, Larry, 2004. *Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 219 s. ISBN 80-726-1118-6.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, v, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

IMAI, Masaaki, 2005. *Gemba Kaizen: řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 314 s. ISBN 80-251-0850-3.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel Rais, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

LIKER, Jeffrey K, 2004. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. 1st edition. New York: McGraw Hill. 330 p. ISBN 978-0-07-139231-0.

MAŠÍN, Ivan a Milan VYTLAČIL, 2000. *Nové cesty k vyšší produktivitě: metody průmyslového inženýrství*. Vyd. 1. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 311 s. ISBN 80-902-2356-7.

OCHRANA, František, 2003. *Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. 216 s. ISBN 80-861-1951-3.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Vyd. 1. Praha: Grada, 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

VYTLAČIL, Milan a Ivan MAŠÍN, 1999. *Dynamické zlepšování procesů: programy a metody pro eliminaci plýtvání*. Vyd. 1. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 193 s. ISBN 80-902-2353-2.

WRIGHT, Glen a Juraj Nemeč, 2003. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1970-X.

Elektronické zdroje:

API - Akademie produktivity a inovací [online], © 2005-2012a. *Průmyslové inženýrství*. [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/101/>.

API - Akademie produktivity a inovací [online], © 2005-2012b. *Štíhlá administrativa*. [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/67821.stihla-administrativa/>.

CPI - Centrum průmyslového inženýrství [online], © 2010. *Průmyslové inženýrství*. [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: http://www.centrumpi.eu/Default.aspx?id=32&sub_id=0&pos=1.

DLABAČ, Jaroslav a Marcel Pavelka, 2011. Průmyslové inženýrství v organizační struktuře podniku. In: *API - Akademie produktivity a inovací* [online]. 29. 9. 2011 [cit. 2014-02-10].

Dostupné z: <http://e-api.cz/article/70543.prumyslove-inzenyrstvi-v-organizacni-strukture-podniku/>.

KOŠTURIÁK, Jan, 2007. Priemyselné inžinierstvo. In: *IPA Slovakia* [online]. 22. 1. 2007 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/priemyselne-inzinierstvo>.

KOŠTURIÁK, Jan, 2012. Štíhla administratíva. In: *IPA Slovakia* [online]. 17. 4. 2012 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/stihla-administrativa>.

KOŠTURIÁK, Jan, 2012. Štíhly podnik. In: *IPA Slovakia* [online]. 17. 4. 2012 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/stihly-podnik>.

ManagementMania [online], © 2011-2013. *SWOT analýza*. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

Veřejný sektor [online], © 2012. *Řízení ve veřejném sektoru*. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://verejnysektor.cz/rizeni-ve-verejnem-sektoru>.

Zlínský kraj [online], 2014a. *O kraji*. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/spravni-charakteristika-cl-2411.html>.

Zlínský kraj [online], 2014b. *O kraji*. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/spravni-charakteristika-cl-2411.html>.

Zlínský kraj [online], 2014c. *Krajský úřad*. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/poslani-vize-a-hodnoty-a-eticky-kodex-krajskeho-uradu-zlinskeho-kraje-cl-200.htmlOperaStable/Shell/Open/poslani-vize-a-hodnoty-a-eticky-kodex-krajskeho-uradu-zlinskeho-kraje-cl-200.html>.

Zlínský kraj [online], 2014d. *Krajský úřad*. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/organizacni-rad-struktura-cinnosti-odboru-a-pracovni-rad-cl-1029.html>.

Zlínský kraj [online]. 2014e. *Krajský úřad: Organizační řád a struktura Krajského úřadu Zlínského kraje*. [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/organizacni-rad-a-struktura-krajskeho-uradu-zlinskeho-kraje-cl-1031.html>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

5S	Seiri, Seisto, Seiketsu, Shitsuke
API	Akademie produktivity a inovací
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
CPI	Centrum průmyslového inženýrství
CPM	Critical Path Method
ČR	Česká republika
DOP	odbor dopravy
EFQM	European Foundation for Quality Management
EKO	odbor ekonomický
EU	Evropská unie
IA	interní audit
ICT	informační a komunikační technologie
INV	odbor investic
IS	interní sdělení
IT	informační technologie
JIT	Just in time
KH	kancelář hejtmana
KORA	odbor koordinace rozvojových aktivit
KUL	odbor kultury
KÚ ZK	Krajský úřad Zlínského kraje
KŘ	kancelář ředitele
LEAN	štíhlý
MOST	Maynard Operation Sequence Technique

MTM	Methods Time Measurement
PDCA	Plan Do Check Act
PDPC	Proces Decision Programm Chart
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PI	Průmyslové inženýrství
PŽÚ	odbor právní a živnostenský
ŘDP	odbor řízení dotačního programů
ŘLZ	odbor řízení lidských zdrojů
SDCA	standardisation, do, check, act
SMART	Specific Measurable Attainable Relevant Time
SMED	Single Minute Exchange of Die
SOC	odbor sociální
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TPM	Total Productive Maintenance
TSM	Total Service Management
UAS	Universelles Analysier System
UMS	Universal Maintenance Standards
USA	United States of America
USD	Unified Standard Data
UZP	odbor územního plánování
ZDR	odbor zdravotnictví
ZK	Zlínský kraj
ŽPZE	odbor životního prostředí a zemědělství

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Studium práce (vlastní zpracování dle (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 90)</i>	13
<i>Obr. 2. Charakteristika průmyslového inženýra (CPI - Centrum průmyslového inženýrství, 2014)</i>	15
<i>Obr. 3. Štíhlá administrativa (vlastní zpracování podle (Košturiak, 2012)</i>	17
<i>Obr. 4. Důvody pro týmovou práci (vlastní zpracování dle (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 127).....</i>	21
<i>Obr. 5. Role klíčových pozic workshopu (vlastní zpracování dle (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 56)</i>	26
<i>Obr. 6. Schéma procesu (vlastní zpracování dle (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, s. 7).....</i>	32
<i>Obr. 7. Fáze procesu změny (vlastní zpracování dle (Kubičková a Rais, 2012, s. 21)</i>	37
<i>Obr. 8. Jednotlivé etapy procesu změny (vlastní zpracování dle (Kubičková a Rais, 2012, s. 55)</i>	38
<i>Obr. 9. Logický model Zlínského kraje (vlastní zpracování).....</i>	52
<i>Obr. 10. Podíl svěřených činností a procesů připadajících na jednoho zaměstnance příslušného odboru (vlastní zpracování).....</i>	54
<i>Obr. 11. Procesní model interního sdělení (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Obr. 12. Strategické metody průmyslového inženýrství uplatněné při zpracování projektu (vlastní zpracování).....</i>	65
<i>Obr. 13. Zasedací místnost 1321 (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Obr. 14. Kartač toolbox (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Obr. 15. Vizuální schéma optimalizace procesního řízení (vlastní zpracování dle (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, str. 97-98).....</i>	82
<i>Obr. 16. Vizuální schéma monitoringu a měření procesního řízení (vlastní zpracování).....</i>	83

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Analýza procesu interního sdělení a jeho vnitřní logiky (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 2. SWOT analýza organizace (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tab. 3. Časový harmonogram přípravy projektu (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tab. 4. Složení projektového týmu (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 5. Náklady projektu a dopad do rozpočtu organizace (vlastní zpracování).....</i>	69
<i>Tab. 6. Riziková analýza v bodové škále 1 nejméně – 5 nejvíce (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 7. Logický rámec projektu (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 8. Plán práce projektové kanceláře (vlastní zpracování).....</i>	79
<i>Tab. 9. Vyhodnocení přínosu projektu a potenciál přijetí (vlastní zpracování)</i>	92
<i>Tab. 10. Kalkulované průměrné roční úspory na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování).....</i>	95
<i>Tab. 11. Karta workshopu (vlastní zpracování dle (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 148)</i>	107
<i>Tab. 12. Program workshopu (vlastní zpracování)</i>	108

SEZNAM PŘÍLOH

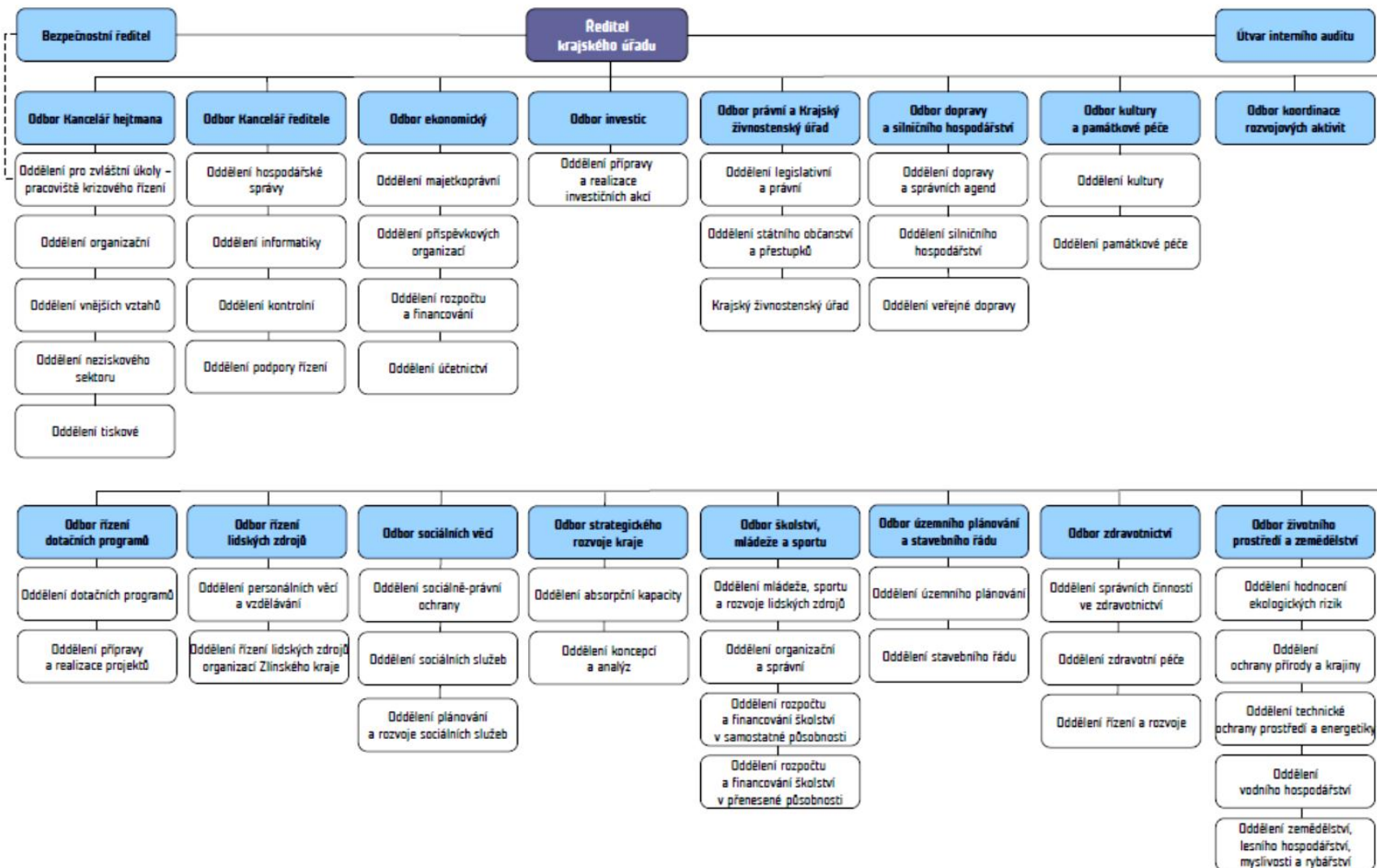
PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KRAJSKÉHO ÚŘADU ZK

PŘÍLOHA P II: KARTA WORKSHOPU

PŘÍLOHA P II: PROGRAM WORKSHOPU



Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje k 1. 4. 2013



PŘÍLOHA P II: KARTA WORKSHOPU

Tab. 11. Karta workshopu (vlastní zpracování dle (Vytačil a Mašín, 1999, s. 148)

Název workshopu	<i>Výstižný vypovídající název.</i>
Charakteristika procesů	<i>Krátká charakteristika zvoleného procesu, upozornění na problém, neefektivitu.</i>
Popis současného stavu	<i>Stručná analýzy současného stavu, zmapování dílčích subprocesů.</i>
Definování plýtvání	<i>Upozornění na problém, např. čekání, složitý postu, nevyužití lidí.</i>
Opatření pro eliminaci plýtvání	<i>Definování inovovaného procesu, cíl zlepšení, stanovení nápravných opatření, konkrétní uvedení příkladu zlepšení, návrh na případný reengineering procesu.</i>
Přínosy řešení	<i>Vyhodnocení úspory např. času, jednotlivých subprocesů pomocí ukazatelů.</i>
Charakteristika průběhu workshopu	<i>Termín, místo konání, členové týmu, poznámky, shrnutí a vyhodnocení.</i>

PŘÍLOHA P III: PROGRAM WORKSHOPU

Tab. 12. Program workshopu (vlastní zpracování)

Program workshopu				
Název projektu	Projekt uplatnění metod průmyslového inženýrství na Krajském úřadě Zlínského kraje			
Pořadové číslo	xxx/2014 (číselná řada workshopu/aktuální rok)			
Termín		Místo a čas		
Členové týmu		Omluveni		
Vedoucí týmu		Zástupce		
Přizvaní hosté	Jméno/instituce/předmět tématu či svěřeného okruhu			
Program	1. Zahájení průmyslovým moderátorem 2. Seznámení s programem/hlasování 3. Kontrola plnění úkolů z předchozího workshopu 4. Okruhy workshopu 5. Diskuse 6. Závěr 7. Shrnutí úkolů z workshopu			
1. Zahájení	- přivítání členů týmů a přizvaných hostů, omluvení nepřítomných členů, zahájení			
2. Program	- představení programu workshopu, informace o průběhu, odsouhlasení pořadí a programu workshopu			
3. Kontrola úkolů	Seznam úkolů z:			
	Pořadové číslo:.....			
	Číslo	Popis	Zodpovídá	Splněno
4. Okruhy	<i>* v rámci pořádaných workshopů je doporučeno řešit max. 4 stěžejní okruhy a zaměřit se na kvalitu návrhů na řešení</i>			
5. Diskuse				
6. Závěr				
7. Úkoly	Číslo	Popis	Zodpovídá	Termín