

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



MANAGEMENT II

3. Procesní řízení

M. Rössler

STRUKTURA PŘEDNÁŠKY

- **Filosofie procesního přístupu**
- **Proces**
- **Základní charakteristiky jednotlivých druhů procesů**
- **Proces strategického plánování**
- **SWOT analýza**
- **Strategické plánování**
 - **Poslání**
 - **Vize**
 - **Strategické cíle**
 - **Dílčí strategie**
 - **BSC**
- **Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení organizace**

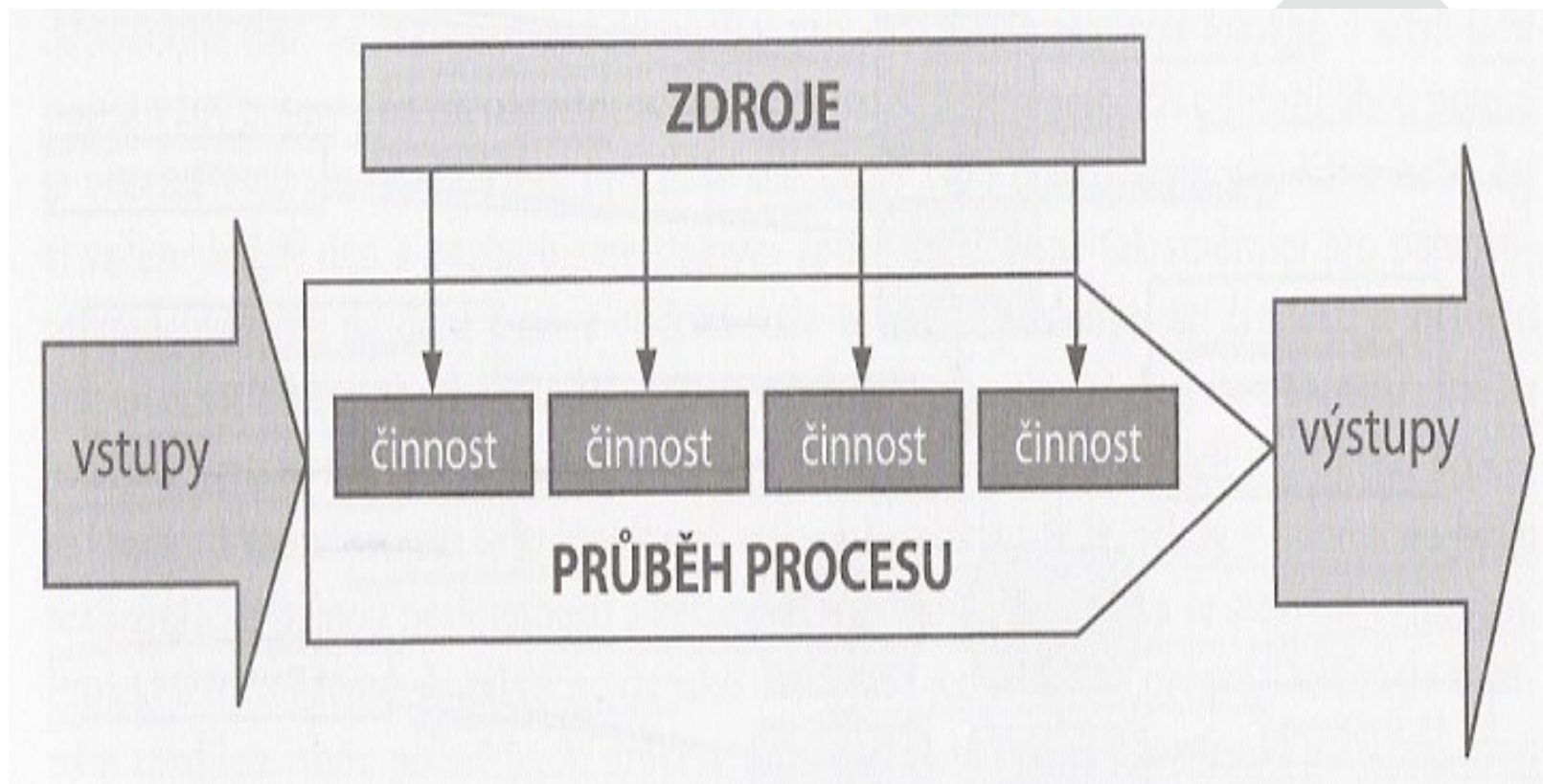
FILOSOFIE PROCESNÍHO PŘÍSTUPU

- Vychází z předpokladu, že **základním objektem řízení je popsáný, definovaný, strukturovaný, zdrojově a vstupy zabezpečený proces**, který je uskutečňován pro konkrétního zákazníka a má jednoznačně stanoveného vlastníka

PROCES I

- Soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících **činností**, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při použití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka
- **Vstup** (vstupy) představuje vždy definovanou vstupní veličinu (zadání) a **výstup** pracovní výsledek činnosti

SCHÉMA PROCESU



MOŽNÉ DEFINICE POJMU PROCES - I

- **Podnikový proces** je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů na souhrn výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje (Řepa, V., 2006).
- **Proces** je účelně naplánovaná a realizovaná posloupnost činností, jimiž za pomoci odpovídajících zdrojů probíhá v řízených podmínkách – regulátory – transformace vstupů na výstupy (Fiala, A., 2000).
- **Proces** je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů, a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu (Hammer, M., Champy, J., 1996).

MOŽNÉ DEFINICE POJMU PROCES - II

- **Proces** je tok práce, postupující od jednoho člověka ke druhému, a v případě větších procesů pravděpodobně z jednoho útvaru do druhého (Basl, J., Tůma, M., Glasl, V., 2002).
- **Proces** je ohraničená skupina vzájemně provázaných pracovních činností (jejich definice je obsažena ve formální dokumentaci) s předem definovanými vstupy a výstupy – má jasně a přesně definovaný začátek a konec (Nenadál, J. a kol., 2005).

CÍL PROCESU

- Stanovení **cíle procesu** a **měřitelných ukazatelů** jeho naplnění je velice důležité – musíme vědět, k čemu má proces směřovat – tedy znát cíl a jak se procesu daří cíl plnit (ukazatel, metrika, indikátor).
- Definice cílů musí začít na úrovni top managementu společnosti – vedení společnosti má vizi, ví, čeho chce dosáhnout, stanoví strategické cíle a určí strategii (cestu pro dosažení cílů), kterou musí rozpracovat do cílů pro nižší úrovně řízení (takto se cíl organizace konkretizuje až do cílů jednotlivých procesů – zaměstnanci vědí, co mají dělat, jaký je cíl jejich snažení, a vědí, proč to mají dělat).

VLASTNÍK PROCESU

- **Vlastník procesu (majitel, správce)** je osoba (zpravidla vedoucí zaměstnanec), který má odpovědnost za dosahování cílů procesu a jeho dlouhodobého efektivního fungování, monitorování výkonnosti procesu (včetně naplňování definovaných ukazatelů a sledovaných cílů), správu, systematické zlepšování a řešení problémů v průběhu procesu – disponuje nejen **odpovědností**, ale i dostatečnou **pravomocí** (odpovědnost je přitom chápána ve vztahu k výsledku procesu, nikoliv pouze k vykonávaným činnostem).

ZÁKAZNÍK PROCESU

- **Zákazník procesu** je subjekt, kterému jsou výsledky procesu určeny.
- Subjektem může být osoba, organizace nebo následující proces.
- Zákazníky členíme v obecné rovině na interní a externí.
- **Interním zákazníkem** je organizační prvek nebo složka v rámci dané organizace (výsledky jiného procesu využívá jako vstupy do procesu, který sám provádí).
- **Externím zákazníkem** je zainteresovaná strana – odběratel výstupu procesu.

VSTUPY

- **Vstupy** se využívají při spuštění procesu – jsou získávány z výstupů předcházejících procesů nebo od dodavatelů.
- Ke vstupu do procesu je přidána hodnota – je zpracován do výstupu procesu.
- Rozdíl mezi **vstupy** a **zdroji** je ten, že zdroje jsou využívány pro přeměnu vstupů na výstupy.

VÝSTUP

- **Výstup** je výsledkem procesu (výkonem) – tento výsledek je předán zákazníkovi.
- Výstup je ve formě výrobku nebo služby.
- Výstup z daného procesu musí být shodný se vstupem do následného procesu – musí být tedy zaručena jeho **efektivnost**.

EFEKTIVNOST PROCESU

- **Efektivnost procesu** určuje, nakolik jsou realizované výstupy z procesu shodné s výstupy požadovanými – podle ČSN EN ISO 9000: 2001.

RIZIKO (RIZIKA) PROCESU

- **Riziko (rizika) procesu** ke možnost, že při realizaci procesu nastane určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady na zabezpečení výsledku procesu a dosažení cíle procesu.
- **Nežádoucí dopad** je výsledek působení rizika – spočívá v ohrožení nebo újmě na majetku a právech, v narušení bezpečnosti informací, ne hospodárném, neúčelném a neefektivním využívání prostředků, výkonu neefektivních nebo neúčelných činností, nesplnění nebo v prodlení stanovených úkolů, nesplnění závazkových vztahů a poškození pověsti.

REGULÁTORÝ ŘÍZENÍ

- **Regulátory řízení** (dokumentované znalosti) – „trvale platná“ závazná pravidla.
- Při provádění procesu je nezbytné je respektovat (dodržovat).
- Jsou to zejména **zákony, vyhlášky, normy, směrnice...**

ČINNOST

- **Činnost** – ucelený sled pracovních úkolů (úkonů), které jsou vykonávány zpravidla v rámci jedné organizační jednotky (oddělení, odbor, útvar, dílna, pracoviště...) a mají na výstupu jeden měřitelný výrobek/službu, kterému lze jednoznačně přiřadit spotřebu jednoho primárního zdroje.

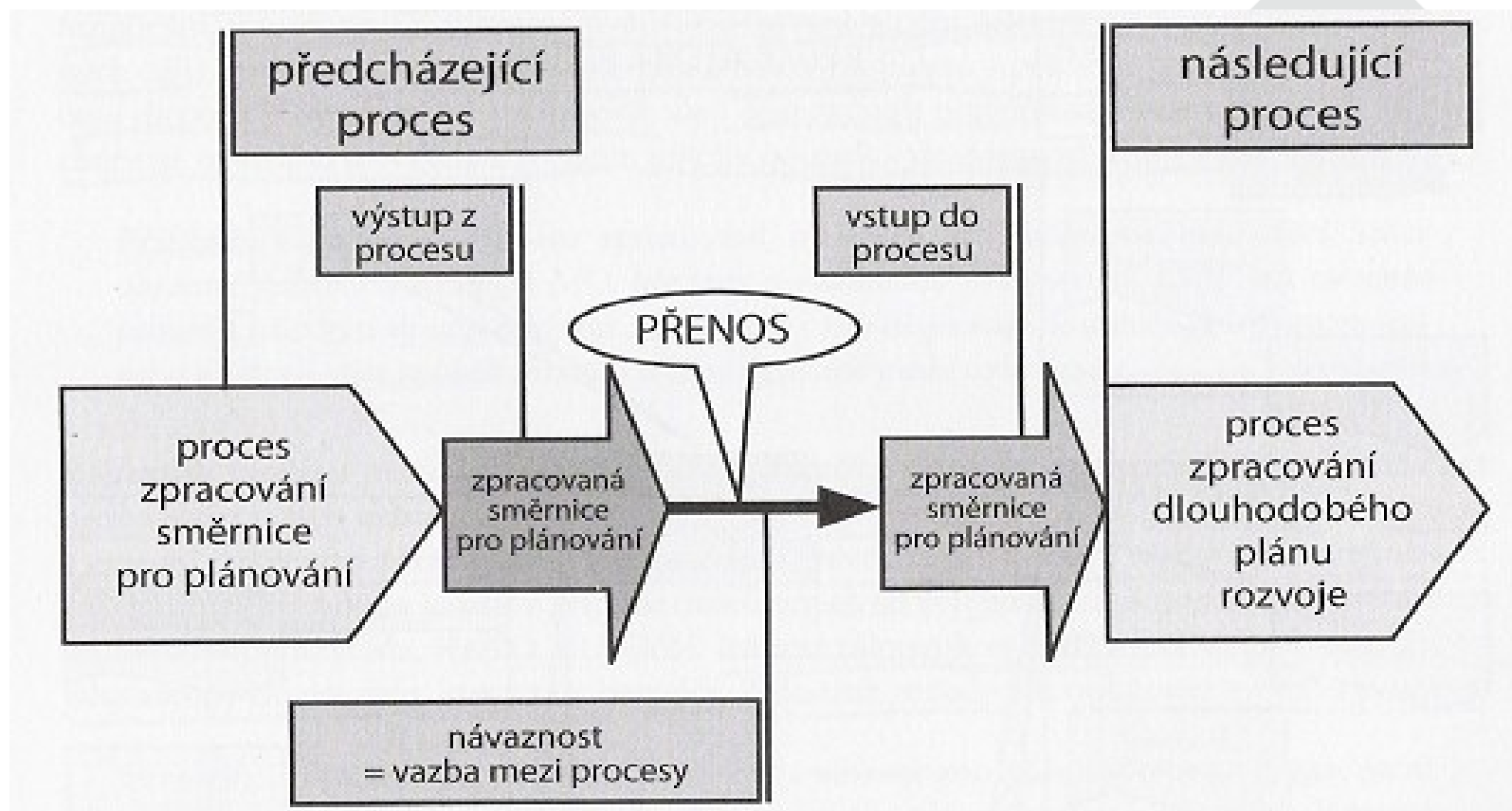
ZDROJE

- **Zdroje** využívané pro přeměnu vstupů do procesu na výstupy – materiál, technologie, finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas.

PROCES II

- **Proces** má vždy jasně **vymezený začátek, probíhající činnosti, konec a rozhraní** – návaznost na ostatní procesy.
- **Výstup** z předcházejícího procesu musí být shodný se **vstupem** do následujícího procesu – je tedy nutné detailně analyzovat reálné výstupy z procesu s výstupy požadovanými.
- Proces charakterizovaný jako soubor činností se zpravidla **opakuje** – buď periodicky za určitý časový interval, nebo při určitém požadavku.

NÁVAZNOST PROCESŮ



PROCES III

- **Proces je přirozená návaznost pracovních činností napříč organizační strukturou.**
- **Proces** tedy chápeme jako strukturovaný sled navazujících činností popisujících tok práce – postup tvorby přidané hodnoty – postupující od jednoho pracovníka ke druhému (v případě složitých procesů z jednoho útvaru do druhého), poskytující měřitelnou službu/výrobek internímu nebo externímu zákazníkovi za předpokladu přeměny vstupu na výstupy a využívání zdrojů.

DŮLEŽITOST PROCESŮ

- Škála různých procesů se liší svým obsahem, strukturou, dobou existence, frekvencí opakování, významem, důležitostí a především účelem.
- Členit procesy můžeme z různých hledisek – nejčastější je členění z hlediska důležitosti a účelu procesu (toto členění nám umožňuje získat základní přehled o procesech z hlediska přidávání hodnoty pro externího zákazníka, ve vztahu k poslání organizace.

3 ZÁKLADNÍ KATEGORIE PROCESŮ

1. **Procesy hlavní** – všechny procesy, které naplňují důvod existence dané organizace (zabezpečují splnění poslání organizace).
2. **Procesy řídicí** – skupina procesů přímo navazující na hlavní procesy (procesy manažerské – zabezpečují, že poslání je naplňováno kvalitně a v souladu s regulátory řízení).
3. **Podpůrné procesy** – vše, co zabezpečuje samotný chod organizace.

ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ PROCESŮ

HLAVNÍ (KLÍČOVÉ) PROCESY

- **Vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka a jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, který představuje hlavní (klíčovou) oblast existence organizace.**
- **Hlavní procesy tedy přímo přispívají k naplnění poslání organizace.**

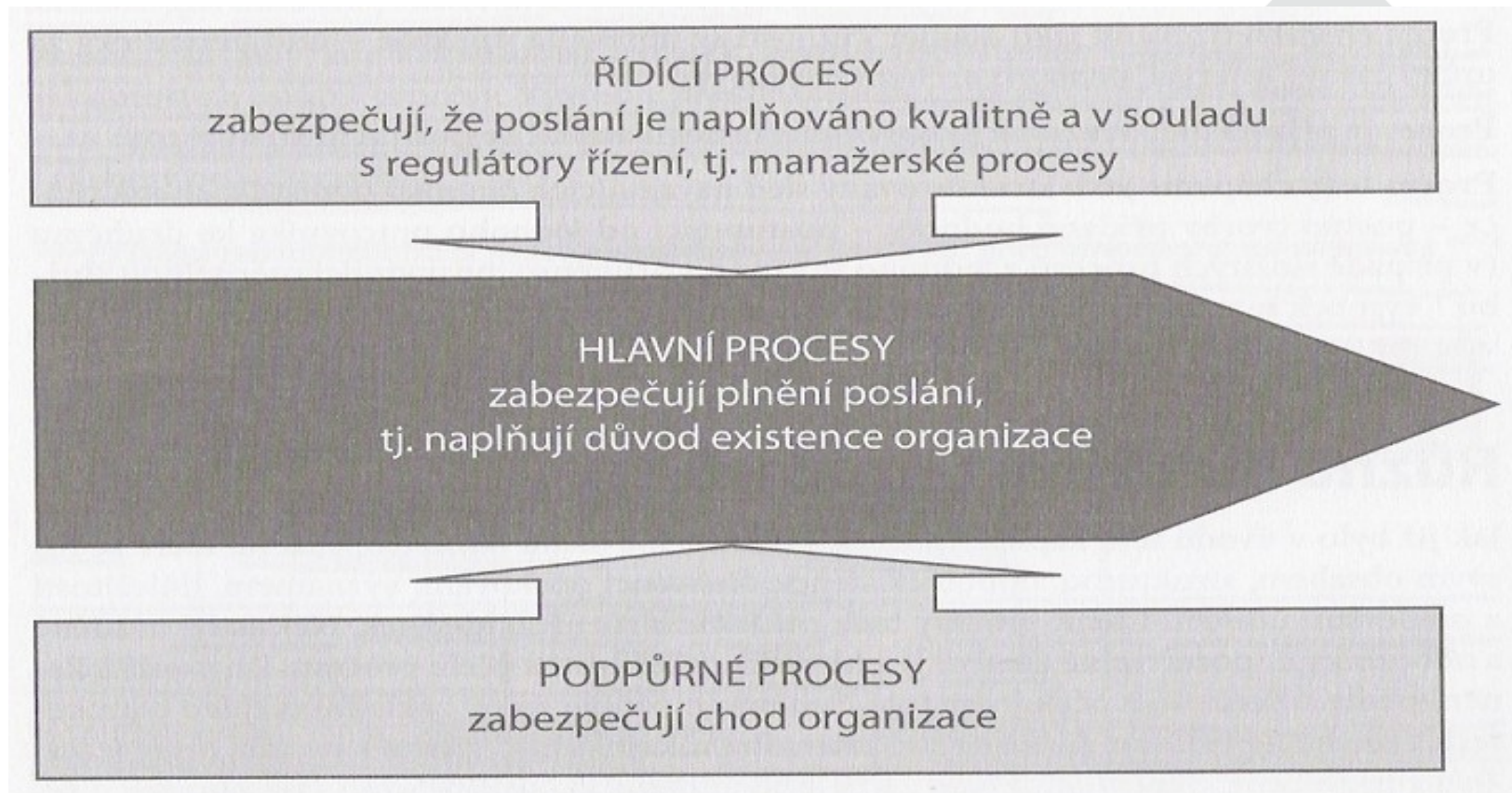
ŘÍDÍCÍ PROCESY

- **Určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace.**

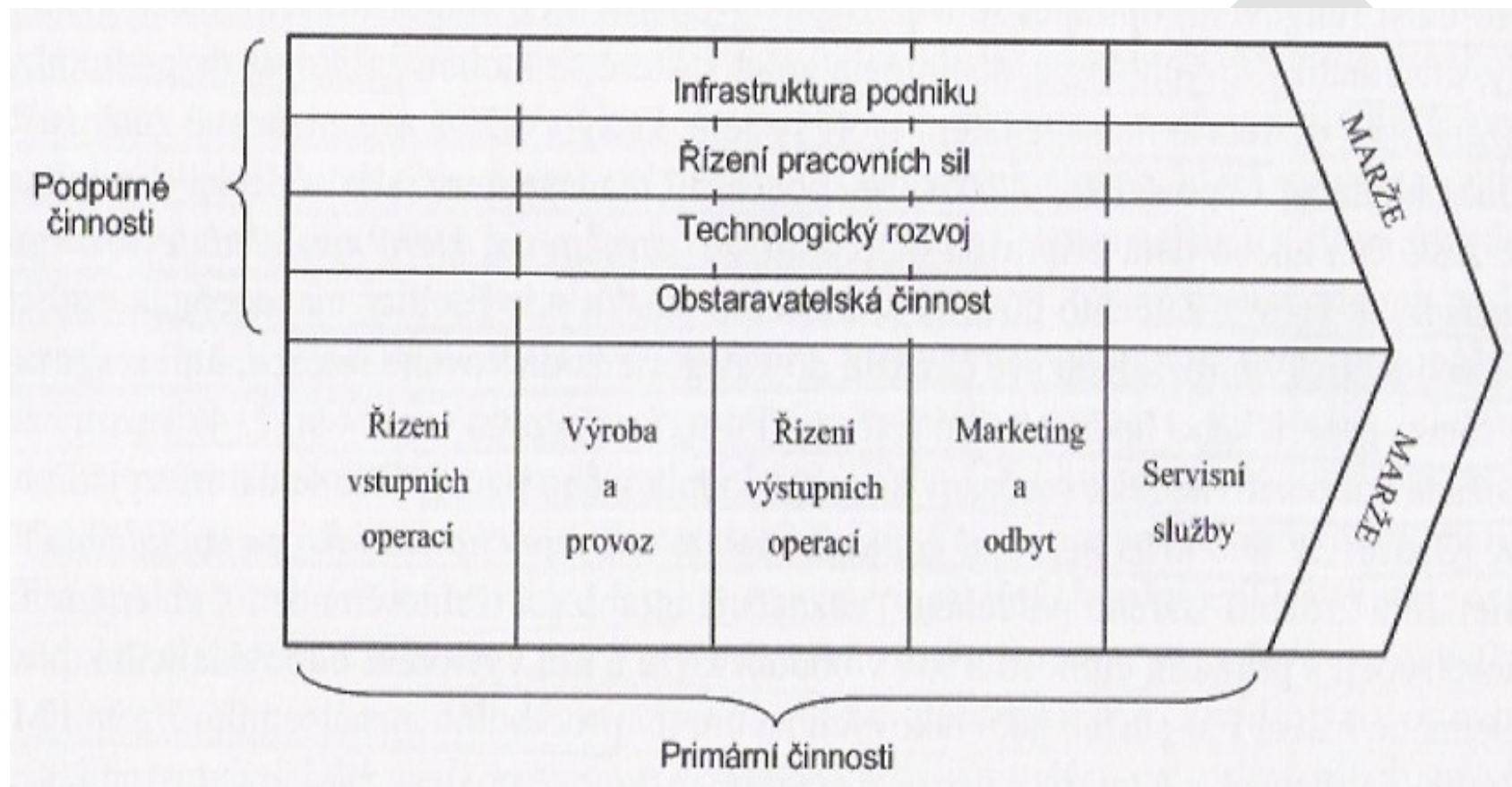
PODPŮRNÉ PROCESY

- **Zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty (hmotné/nehmotné), ale přitom nejsou součástí procesů hlavních.**

ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ PROCESŮ



PRO SROVNÁNÍ



ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ PROCESŮ

- Důvod existence každé organizace je vždy charakterizován kategorií hlavních procesů
- Jejich výkon, resp. výsledek, je určen externímu zákazníkovi – tedy zákazníkovi mimo danou organizaci.
- Procesy řídicí a podpůrné obsluhují zákazníky interní (pracovníky dané organizace), aby bylo možné zabezpečit kvalitní výkon hlavních procesů.

ČLENĚNÍ PROCESŮ PODLE STRUKTURY

- **Datové procesy** – seznam a pořadí činností je přesně popsán, pořadí nemůže být měněno (algoritmus v programech, pásová výroba).
- **Znalostní procesy** – seznam a pořadí činností není přesně popsán a je možné jej měnit na základě vzniklé situace (jde především o tvůrčí a znalostní procesy).

ČLENĚNÍ PODLE DOBY EXISTENCE PROCESU

- Trvalé procesy.
- Dočasné (jednorázové) procesy – jde o procesy s časově podmíněnou platností (mají zpravidla charakter projektu)

ČLENĚNÍ PODLE FREKVENCE OPAKOVÁNÍ

- **Procesy s vysokou opakovatelností** – frekvence opakování je minimálně 2x za rok.
- **Procesy s nízkou opakovatelností.**

ČLENĚNÍ PROCESŮ PODLE ČSN EN ISO 9000:2001

- **Procesy řídicí.**
- **Procesy přípravy zdrojů.**
- **Procesy realizace produktu.**
- **Procesy dalšího rozvoje (měření, analyzování, zlepšování).**

PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

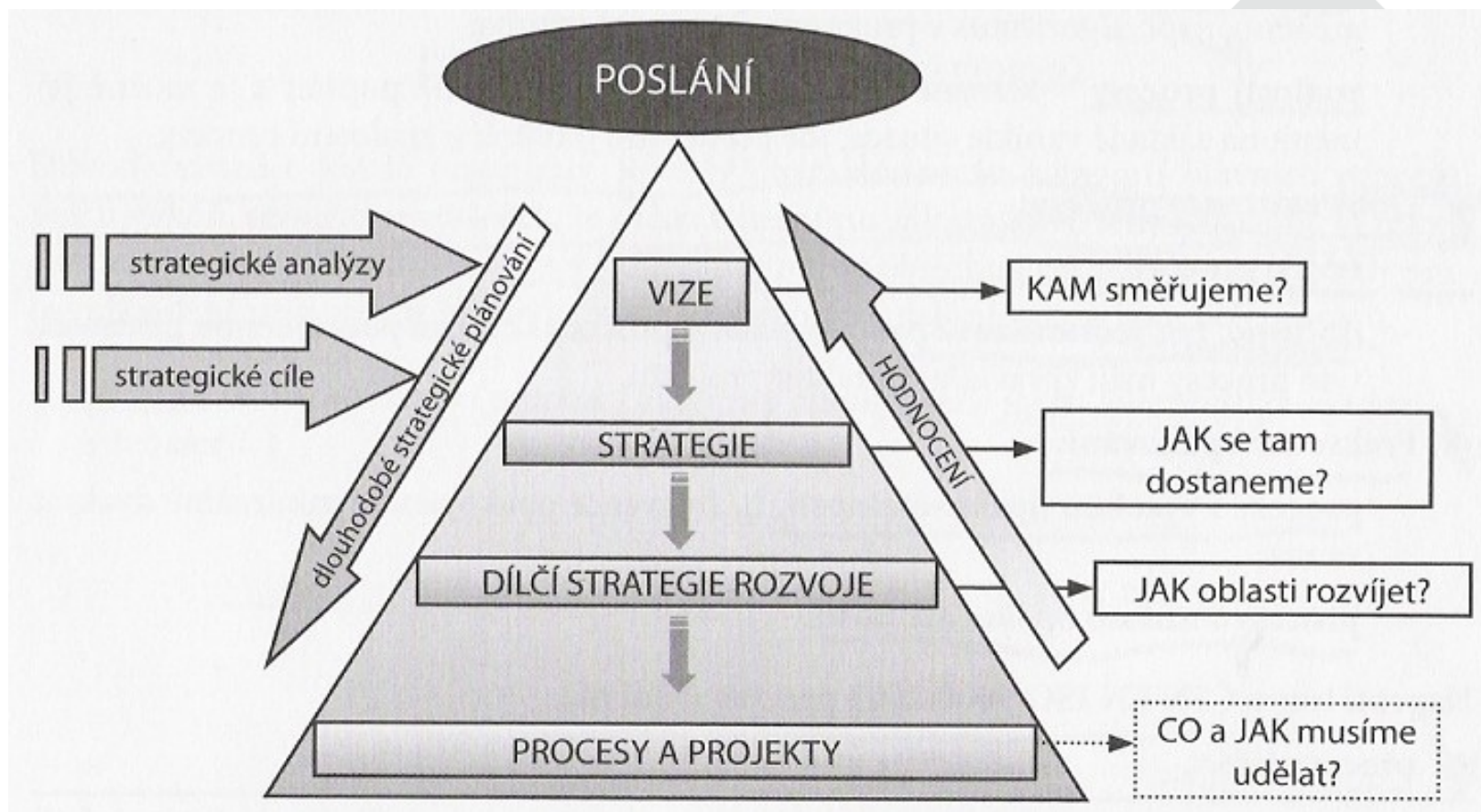
STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

- **Proces, v němž se zkoumá současná situace komunity nebo organizace a možné trajektorie jejího vývoje, stanoví se cíle, vypracovává se strategie k dosažení těchto cílů a monitorují se výsledky (Osborn, Gaebler, 2005).**

KROKY PROCESU STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

1. **Analýza situace – externí i interní.**
2. **Diagnóza (identifikace) klíčových problémů, kterým organizace čelí.**
3. **Stanovení základní mise (poslání).**
4. **Artikulace základních cílů.**
5. **Vypracování vize – co budeme považovat za úspěch.**
6. **Vypracování strategie realizace vize a dosažení cílů.**
7. **Vypracování harmonogramu pro tuto strategii.**
8. **Monitorování a hodnocení výsledků.**
9. **Ve veřejném sektoru je nezbytný další prvek – konsensus (veřejný sektor má více zájmových skupin než podnik a většina z nich jsou voliči – aby se cokoliv důležitého změnilo, je třeba souhlasu všech).**

ZÁKLADNÍ RÁMEC STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ



PRŮBĚH PROCESU STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ - I

- **Není podstatné, zda daná organizace vytvoří jeden dokument s názvem strategický plán rozvoje (resp. obdobu tohoto názvu), nebo v rámci tohoto procesu vytvoří několik strategických dokumentů (vize organizace, strategické cíle organizace, strategie rozvoje organizace a dílčí strategie rozvoje – příp. tyto dokumenty v nějaké kombinaci: vize a strategické cíle organizace...) – názvy nejsou podstatné.**
- **Důležitější je, jakou metodikou jsou tyto dokumenty zpracovány.**

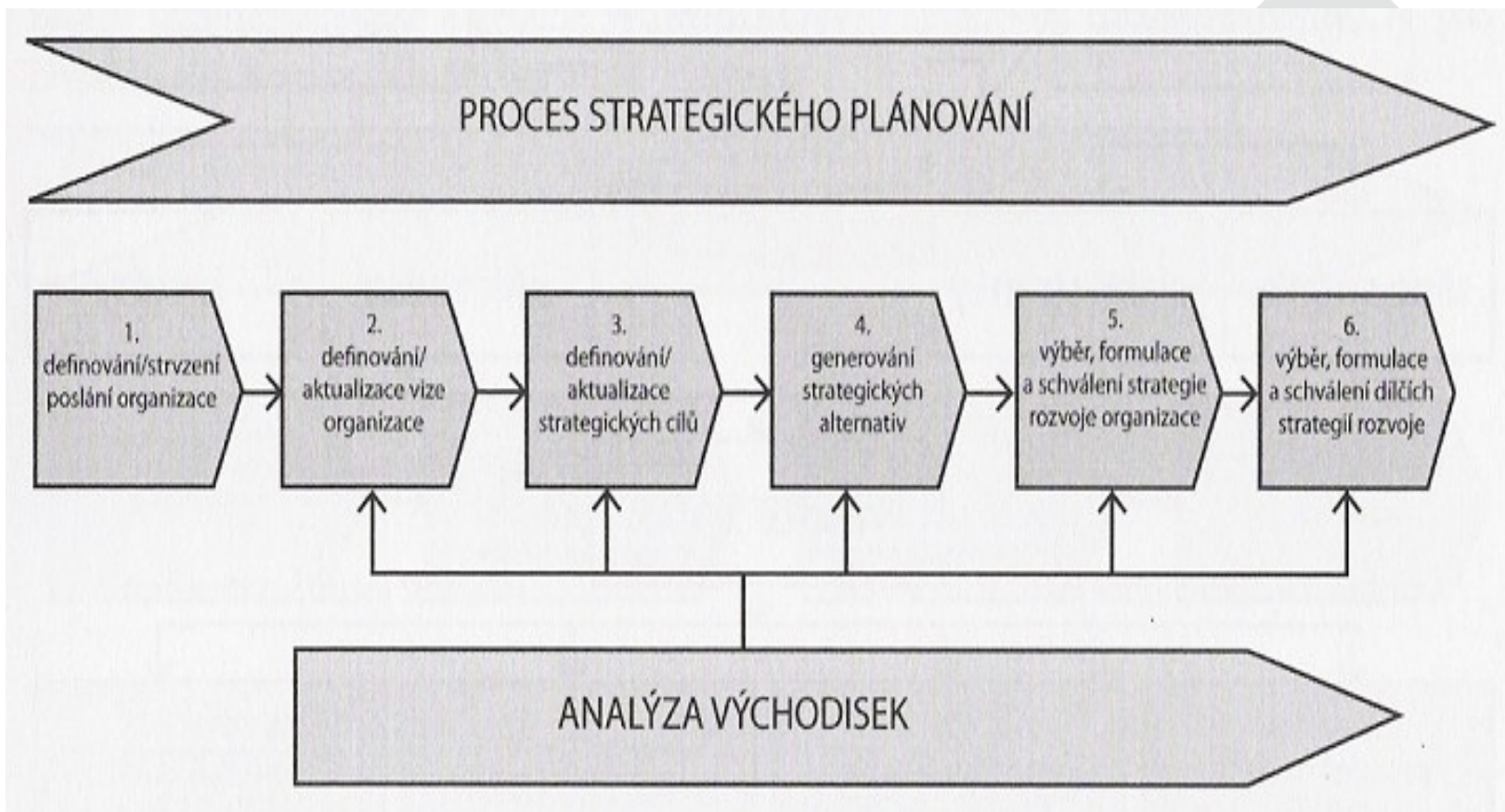
PRŮBĚH PROCESU STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ - II

- **Nejdůležitější ve vazbě na strategické plánování je provázanost zdrojů a procesů, projektů a programů se strategií organizace, resp. stanovenými strategickými cíli.**
- **Významný vliv na strategii organizace má zabezpečení podpory politické reprezentace, klíčových stakeholderů, top managementu organizace, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran.**

STRATEGIE

- **Strategii** chápeme jako plán.
- **Strategie** je cesta z výchozí situace do situace požadované (cílové) strategie rozvoje organizace je tedy cestou z výchozího stavu do stavu plánovaného (chtěného).
- **Strategii** lze definovat „jako dlouhodobý plán prioritních aktivit, který je sestaven za účelem dosažení hlavního nebo celkového cíle nebo naplnění poslání“.
- Je otázkou, jaký časový horizont budeme považovat za „**dlouhodobý**“ (?).

PRŮBĚH (ČINNOSTI) PROCESU STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ



PROVEDENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY ORGANIZACE

- Základním předpokladem pro úspěšné provedení strategického plánování je analýza výchozího stavu organizace – zkoumáme všechny oblasti a procesy, které organizace provádí a zjišťujeme stav, ve kterém se tyto analyzované oblasti nacházejí.
- Mezi základní metody patří SWOT analýza – pracujeme s celou škálou dílčích analýz a závěrů získaných z předchozích analýz.
- Analýza SWOT je charakteristická tím, že dává shrnující přehled všech získaných podkladů a výsledků do strategického přehledu, na podkladě něž lze učinit závěry.
- Používá se poměrně často, ne vždy je však provedena úplná analýza – vede ke snížení její hodnoty.

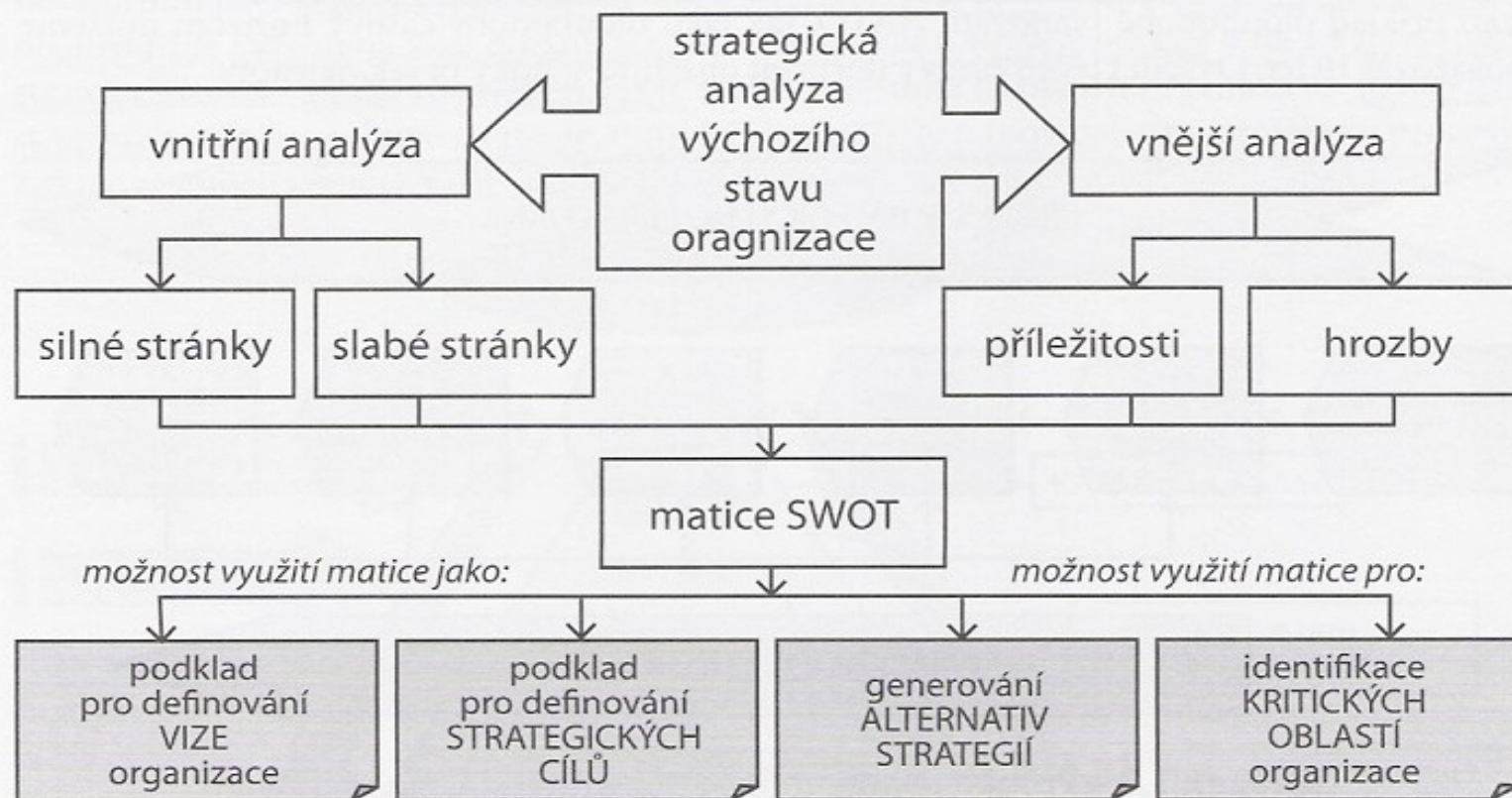
ÚČEL SWOT ANALÝZY I

- **Účelem SWOT analýzy** není podat vyčerpávající přehled silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale výsledky analýzy využít podle toho, za jakým účelem byla zpracována, tedy:
 - Jako podklad pro definování vize.
 - Jako podklad pro zformulování strategických cílů.
 - Jako podklad pro první definování strategických alternativ.
 - Pro identifikaci kritických oblastí.

ÚČEL SWOT ANALÝZY II

- **Vazba SWOT analýzy na strategické plánování je zřejmá z výčtu jejího uplatnění ve strategickém plánování – výsledkem mohou být:**
 - **Vygenerovaná vize.**
 - **Vydefinované strategické cíle.**
 - **Popsané strategické alternativy.**
 - **Identifikované kritické oblasti organizace.**

ZÁKLADNÍ RÁMEC SWOT ANALÝZY



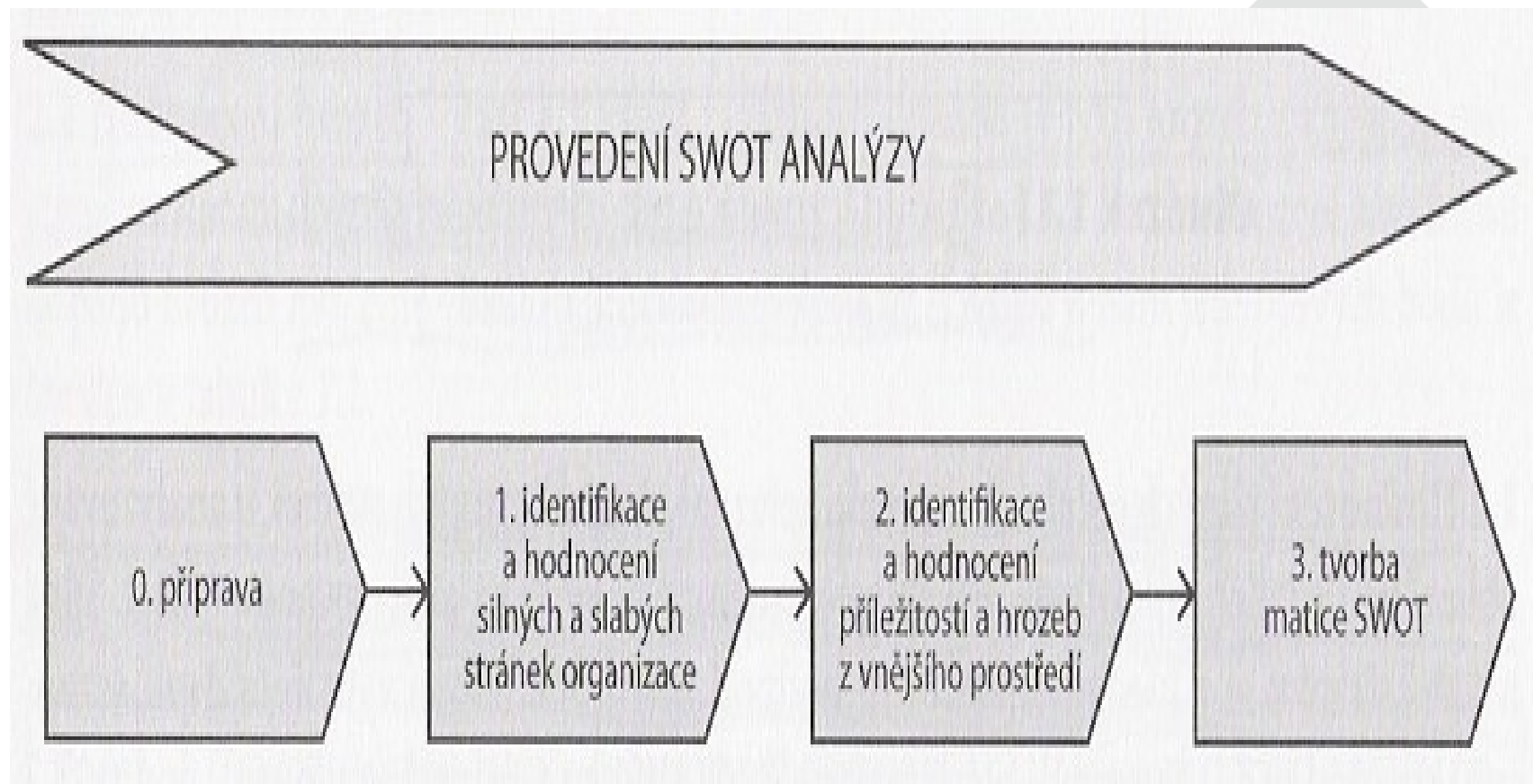
METODY A NÁSTROJE SWOT ANALÝZY

- **Využití informací z již vypracovaných analýz, hodnotících zpráv...
- např. finanční analýzy, PESTLE analýza (hodnotí politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické vnější prostředí, mající vliv na organizaci), různé sektorové analýzy, benchmarking.**
- **Uplatnění tvůrčích metod a postupů založených na odborných odhadech kompetentních subjektů – využití brainstormingu, porady, řízené diskuse...**
- **Uplatnění metod hodnotících a metod stanovení vah silných a slabých stránek.**
- **Uplatnění vhodných formulářů, matic a grafů.**

DOPORUČENÝ METODICKÝ POSTUP PROVEDENÍ SWOT ANALÝZY

- **Doporučený metodický postup každé fáze SWOT analýzy je pouze doporučující a vychází z praktických zkušeností.**
- **Metoda nemá pevný metodologický rámec – návrh postupu lze upravit podle svých potřeb a zvyklostí.**
- **Provedení SWOT analýzy lze rozdělit do 4 fází (subprocesů).**

FÁZE PROCESU PROVEDENÍ SWOT ANALÝZY



FÁZE 0 - PŘÍPRAVA

- **0.1-definování oblastí, které budou analyzovány** (systémy řízení, organizační struktury, IT, kultura organizace, personální zdroje a jejich rozvoj, výzkum a vývoj, technika, finance, ekonomika... (nebo analyzujeme oblasti hlavních, řídících a podpůrných procesů).
- **0.2-sestavení skupiny zkušených pracovníků** pro identifikaci a hodnocení faktorů mající vliv na analyzované oblasti – pro hodnocení každé z nich lze určit specifickou skupinu (každou oblast může také hodnotit zvláštní skupina, která má v dané oblasti nejlepší znalosti a zkušenosti).
- **0.3-sjednocení metodiky práce a motivace členů týmu.**

FÁZE 1 – IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK OBLASTÍ ORGANIZACE

- **1.1-identifikace silných a slabých stránek.**
- **1.2-hodnocení silných a slabých stránek** – seřazení identifikovaných stránek u analyzované oblasti podle jejich důležitosti, resp. významnosti vlivu na analyzovanou oblast (silné a slabé stránky se z hlediska důležitosti hodnotí zvlášť – pro hodnocení silných a slabých stránek lze využít **metody bodového hodnocení, metodu párového srovnávání, metodu porovnávání preferenčního pořadí...**).

BODOVÁ STUPNICE

- Každé silné /slabé stránce je přiřazován určitý počet bodů ze zvolené stupnice – následně je stanoveno pořadí těchto stránek.
- Alokace 100 bodů je další možnou metodou pro ohodnocení jednotlivých stránek – subjekt, který hodnotí jednotlivé silné/slabe stránky, disponuje 100 body, které přiděluje podle významnosti jednotlivým silným/slabým stránkám (výsledkem je stanovené pořadí silných/slabých stránek podle počtu přidělených bodů).

PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ

- **Metoda stanovení vah, kdy se párově porovnává každá stránka s každou a zjišťuje se počet preferencí každé stránky vůči ostatním obsaženým v souboru silných nebo slabých stránek – nástrojem je matice, resp. tabulka stanovování preferencí.**

POROVNÁVÁNÍ VÝZNAMU JEDNOTLIVÝCH STRÁNEK NA BÁZI PREFERENČNÍHO POŘADÍ

- **Postup, při němž se stanovují váhy jednotlivým stránkám – nejdříve se určuje pořadí významnosti jednotlivých stránek a poté se stanoví nenormované váhy stránek podle postupného porovnávání významu stránek s tou stránkou, která v preferenčním pořadí zaujímá poslední místo (poslední nejméně významné stránce se přiřadí váha, která se obvykle rovná 1, poté se stanoví koeficienty významnosti jednotlivých stránek ve vztahu nejméně významné – tak jsou získány koeficienty, jež jsou nenormovanými vahami silných/slabých stránek).**

PŘÍKLAD FORMULÁŘE PRO IDENTIFIKACI SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK HODNOCENÉ OBLASTI

Hodnocená oblast: XY	
Silné stránky	Proč je silnou stránkou?
-	
-	
-...	
Slabé stránky	Proč je slabou stránkou?
-	
-	
-...	

FÁZE 2 – IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ HROZEB A PŘÍLEŽITOSTÍ Z VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

- **(Sestavení skupiny zkušených pracovníků, kteří budou prognózovat příležitosti a hrozby – v případě, že fázi 2 bude provádět jiná skupina hodnotitelů než fázi 1 – zpravidla se přitom využívají podklady ze strategických analýz vnějšího prostředí, např. analýzy PESTLE).**

IDENTIFIKACE HROZEB A PŘÍLEŽITOSTÍ Z VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

- **Definování příležitostí a hrozeb u zadané oblasti**
– využijeme obdobný formulář jako pro silné a slabé stránky, identifikujeme ovšem hrozby a příležitosti a stanovíme, proč je pro danou oblast hrozbou, případně příležitostí.

HODNOCENÍ HROZEB – ČÁST A

- **Určení závažnosti dopadu (vlivu) hrozeb z vnějšího prostředí na danou oblast v případě, když nastanou – pro hodnocení závažnosti dopadu hrozeb můžeme využít bodovou stupnici 1 – 5.**

VNÍMANÁ ZÁVAŽNOST DOPADU HROZBY NA ANALYZOVANOU OBLAST – RÁMCOVÉ VYJÁDŘENÍ BODOVOU STUPNICÍ

Počet bodů	Charakteristika bodů – závažnost dopadu hrozby	Celkový dopad hrozby na organizaci v procentech
1	zanedbatelná	⟨1;20⟩
2	málo významná	⟨21;40⟩
3	významná	⟨41;60⟩
4	velmi významná	⟨61;80⟩
5	nepříjemná – ohrožené poslání	⟨81;100⟩

HODNOCENÍ HROZEB – ČÁST B

- **Určení u jednotlivých hrozeb
pravděpodobnosti jejich vzniku – pro
hodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozeb
využijeme bodovou stupnici 0 – 5.**

FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ HROZEB

Hodnocená oblast: XY			
HROZBY			
NÁZEV	ZÁVAŽNOST DOPADU – ČÁST a	PRAVDĚPODOBNOST VZNIKU – ČÁST b	HODNOTA HROZBY – ČÁST c

PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU HROZBY (RIZIKA) – RÁMCOVÉ VYJÁDŘENÍ BODOVOU STUPNICÍ

Počet bodů	Charakteristika bodů – pravděpodobnost výskytu hrozby (rizika)	Pravděpodobnost výskytu hrozby (rizika) vyjádřená bodově odpovídá intervalu pravděpodobnosti v procentech
0	určitě nemožná	0
1	téměř nemožná	⟨1;20⟩
2	výjimečně možná	⟨21;40⟩
3	běžně možná	⟨41;60⟩
4	vysoce pravděpodobná	⟨61;80⟩
5	hraničící s jistotou	⟨81;100⟩

HODNOCENÍ HROZEB – ČÁST C

- Stanovení hodnoty každé hrozby – hodnotu hrozby stanovíme jako součin závažnosti dopadu hrozby a pravděpodobnosti jejího vzniku (čím vyšší má hrozba hodnotu, tím má větší strategický význam).

HODNOCENÍ HROZEB

- Seřazení hrozeb pro danou skupinu procesů podle jejich hodnoty.

HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ – ČÁST A

- Určení atraktivity dopadu* (vlivu) příležitostí z vnějšího prostředí na danou oblast v případě, že nastanou – pro hodnocení atraktivity dopadu příležitostí využijeme bodovou stupnici 1 – 5.
- (* **atraktivita dopadu** příležitosti v tomto případě vyjadřuje, nakolik je daná příležitost pro analyzovanou skupinu procesů přínosná a využitelná).

FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ

Hodnocená oblast: XY			
PŘÍLEŽITOSTI			
NÁZEV	ATRAKTIVITA DOPADU – ČÁST a	PRAVDĚPODOBNOST VZNIKU – ČÁST b	HODNOTA PŘÍLEŽITOSTI – ČÁST c

VNÍMANÁ ATRAKTIVITA DOPADU PŘÍLEŽITOSTI NA ANALYZOVANOU OBLAST – RÁMCOVÉ VYJÁDŘENÍ BODOVOU STUPNICÍ

Počet bodů	Charakteristika bodů – atraktivita dopadu příležitosti	Celkový dopad hrozby na organizaci v procentech
1	zanedbatelná	⟨1;20⟩
2	málo významná	⟨21;40⟩
3	významná	⟨41;60⟩
4	velmi významná	⟨61;80⟩
5	zásadně významná	⟨81;100⟩

HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ – ČÁST B

- **Určení u jednotlivých příležitostí
pravděpodobnosti jejich vzniku – pro hodnocení
pravděpodobnosti vzniku příležitosti využijeme
bodovou stupnici 0 – 5 (každý bod odpovídá
uvedené slovní charakteristice a současně
uvedenému intervalu pravděpodobnosti vzniku).**

PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU PŘÍLEŽITOSTI – RÁMCOVÉ VYJÁDŘENÍ BODOVOU STUPNICÍ

Počet bodů	Charakteristika bodů – pravděpodobnost výskytu příležitosti	Pravděpodobnost výskytu příležitosti vyjádřená bodově odpovídá intervalu pravděpodobnosti v procentech
0	určitě nemožná	0
1	téměř nemožná	⟨1;20⟩
2	výjimečně možná	⟨21;40⟩
3	běžně možná	⟨41;60⟩
4	vysoce pravděpodobná	⟨61;80⟩
5	hraničící s jistotou	⟨81;100⟩

HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ – ČÁST C

- Stanovení hodnoty každé příležitosti – hodnotu příležitosti stanovíme jako součin atraktivity dopadu příležitosti a pravděpodobnosti jejího vzniku (čím vyšší má příležitost hodnotu, tím má větší strategický význam).

HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ

- Seřazení příležitostí pro danou skupinu procesů podle jejich hodnoty.

FÁZE 3 – TVORBA MATICE SWOT

- 3.1 - zaznamenání silných a slabých stránek s vysokou důležitostí a příležitostí a hrozeb s vysokou hodnotou, které mají strategický význam – zpracujeme matici SWOT část a (jde o výběr těch faktorů – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, ze kterých budou generovány prvotní alternativy strategií a které jsou strategicky významné).
- 3.2 - generování alternativ strategií v matici SWOT, část B.

GENEROVÁNÍ ALTERNATIV STRATEGIÍ V MATICI SWOT

- Je logickým pokračováním a vlastně základním účelem provádění SWOT analýzy.
- Čtyři základní typy strategií, které kombinují v rámci SWOT analýzy zjištěné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby:
 - WO strategie.
 - SO strategie.
 - WT strategie.
 - ST strategie.

WO STRATEGIE

- **Strategie hledání.**
- Jsou zaměřeny na překonání (odstranění) slabých stránek využitím příležitostí – vyžadují získávání dalších zdrojů pro využití příležitostí.

SO STRATEGIE

- **Strategie využití.**
- Využívají silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí – vymezuje žádoucí stav, ke kterému organizace směřuje.
- Jsou základem pro definování vize a navazujících cílů – obtížnost jejich definování i realizace je dána m.j. i tím, že kombinace S-O umožňující jejich realizaci se v reálném životě vyskytuje zřídka.

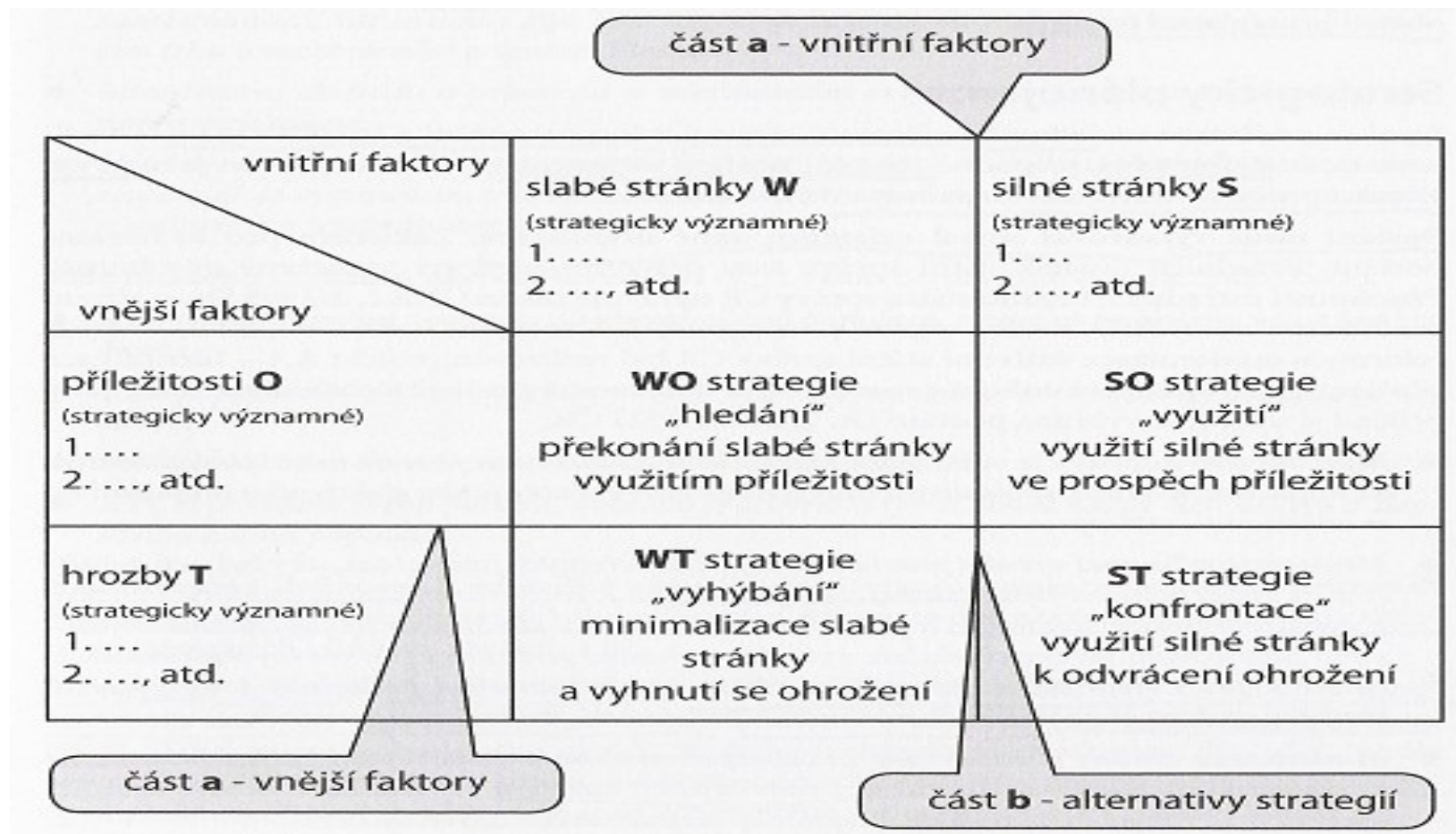
WT STRATEGIE

- **Strategie vyhýbání.**
- Obranné strategie zaměřené na odstranění (překonání) slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení.
- Jde o „**boj o přežití**“ – v případě použití pro tvorbu koncepcí jsou tyto strategie klíčové pro zachování základních funkcí organizace pro naplnění poslání.

ST STRATEGIE

- **Strategie konfrontace.**
- Jsou možné tehdy, je-li organizace dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením – jedná se prakticky o vymáhání dodržování principů udržitelného rozvoje jednou skupinou na jiné skupině (skupinách).

MATICE SWOT



OTÁZKY PRO PROVĚŘENÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ SWOT ANALÝZY A JEJICH VAZEB NA STANOVENÉ STRATEGICKÉ CÍLE

- **Využívají definované cíle identifikované strategicky významné silné stránky?**
- **Eliminují definované cíle identifikované strategicky významné slabé stránky?**
- **Využívají definované cíle identifikované strategicky významné příležitosti?**
- **Reagují definované cíle na identifikované strategicky významné hrozby?**

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

DEFINICE (STVRZENÍ) POSLÁNÍ ORGANIZACE

- První činnost procesu strategického plánování.
- Poslání musí vyjadřovat smysl existence dané organizace.

VICE

- **Vize** vyjadřuje cílový (plánovaný) stav organizace v budoucnosti.
- Odpovídá na otázku, kam chceme směřovat v dlouhodobém časovém horizontu (kde organizace bude v budoucnu – v jaké pozici, situaci, stavu).
- To, co dnes odlišuje dlouhodobě úspěšné organizace od úspěšných krátkodobě (nebo dokonce neúspěšných), je schopnost formulovat vize, získat pro ně zaměstnance a společně k nim směřovat promyšlenými cestami (strategie).

DEFINICE STRATEGICKÝCH CÍLŮ

- Po definování (aktualizaci) vize organizace, přistupujeme k další činnosti strategického plánování – **definování** (aktualizace) **strategických cílů**.
- **Strategický** (obecný, globální, 0. řádu) **cíl** vyjadřuje **ZÁMĚR** – tedy **CO** chci v dlouhodobém časovém horizontu dosáhnout.
- Strategický cíl vyjadřuje očekávaný pozitivní **DŮSLEDEK** jeho dlouhodobého plnění – široce pojaté ekonomické a sociální změny (dopady) zabezpečené plněním obecných cílů, které jsou dosahovány v dlouhodobém časovém horizontu.

ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY STRATEGICKÉHO (OBECNÉHO) CÍLE

- **Je dosahován v dlouhodobém časovém horizontu.**
- **Jeho splnění ovlivňuje velké množství vnějších faktorů.**
- **Je definovaný tak, aby přiměřeně všeobecně vyjadřoval konečný důsledek, který se má dosáhnout, ne činnosti na jeho zabezpečení.**
- **Je stanovený tak, aby bylo možné určit oblast a cílovou skupinu, které se týká.**

TVORBA STRATEGICKÝCH ALTERNATIV

- Po definování strategických cílů přistupujeme k **tvorbě strategických alternativ** – variant možných cest pro dosažení stanovených strategických cílů
- **Alternativa** je jednou z cest nebo prostředků, jak dosáhnout cíle, vyřešit problém nebo využít příležitosti.
- Vhodně formulované alternativy v sobě zahrnují různé pohledy a odlišné předpoklady a nabízejí skutečný výběr mezi navzájem exkluzivními alternativami.
- Při **tvorbě alternativ strategií** je vhodné, abychom se drželi obecných zásad:
 - Různorodost navrhovaných alternativ.
 - Rozdíl mezi navrhovanou alternativou a stávající strategií.
 - Náklady a možné problémy spojené s implementací.
 - Vztah ke stanoveným strategickým cílům.

METODY GENEROVÁNÍ ALTERNATIV STRATEGIÍ

- Nejčastěji používané metody:
 - Metoda scénářů.
 - SWOT analýza.
 - Brainstorming.
 - Teorie chaosu.

VÝBĚR KONKRÉTNÍ STRATEGIE – KRITÉRIA I

- **Přijatelnost** – navrhovaná strategie musí být přijatelná pro zainteresované strany (zákazníky) a splňovat jejich očekávání a především musí být v souladu s posláním a cíli organizace.
- **Vhodnost** – strategie musí odpovídat charakteru dané organizace.
- **Realizovatelnost** – musí odpovídat schopnostem a především možnostem organizace, ale i předpokládanému vývoji vnějšího okolí (technologické možnosti a jejich dostupnost, kvalita personálu a jeho možnosti a především ekonomické možnosti).

VÝBĚR KONKRÉTNÍ STRATEGIE – KRITÉRIA II

- **Dosažení přínosu** – jaké přínosy (užitky) dosáhneme z hlediska kvantity a kvality.
- Skutečnost, že navrhovaná strategie splňuje všechna uvedená kritéria, nezajišťuje úspěšnost strategie – jde o základní předpoklad, že strategie úspěšná být může (jisté je pouze to, že nesplňuje-li vybraná strategie jedno nebo více kritérií, je předurčena k neúspěchu).
- Jde o výběr té alternativy (těch alternativ), které budeme dále rozpracovávat, zpravidla do strategie rozvoje, resp. koncepce – výběr konkrétní alternativy strategie, se kterou budeme dále pracovat, se provádí jako rozhodovací proces.

DÍLČÍ STRATEGIE ROZVOJE ORGANIZACE

- **Po stanovení strategie rozvoje organizace si můžeme tuto strategii rozpracovat do dílčích strategií rozvoje organizace.**

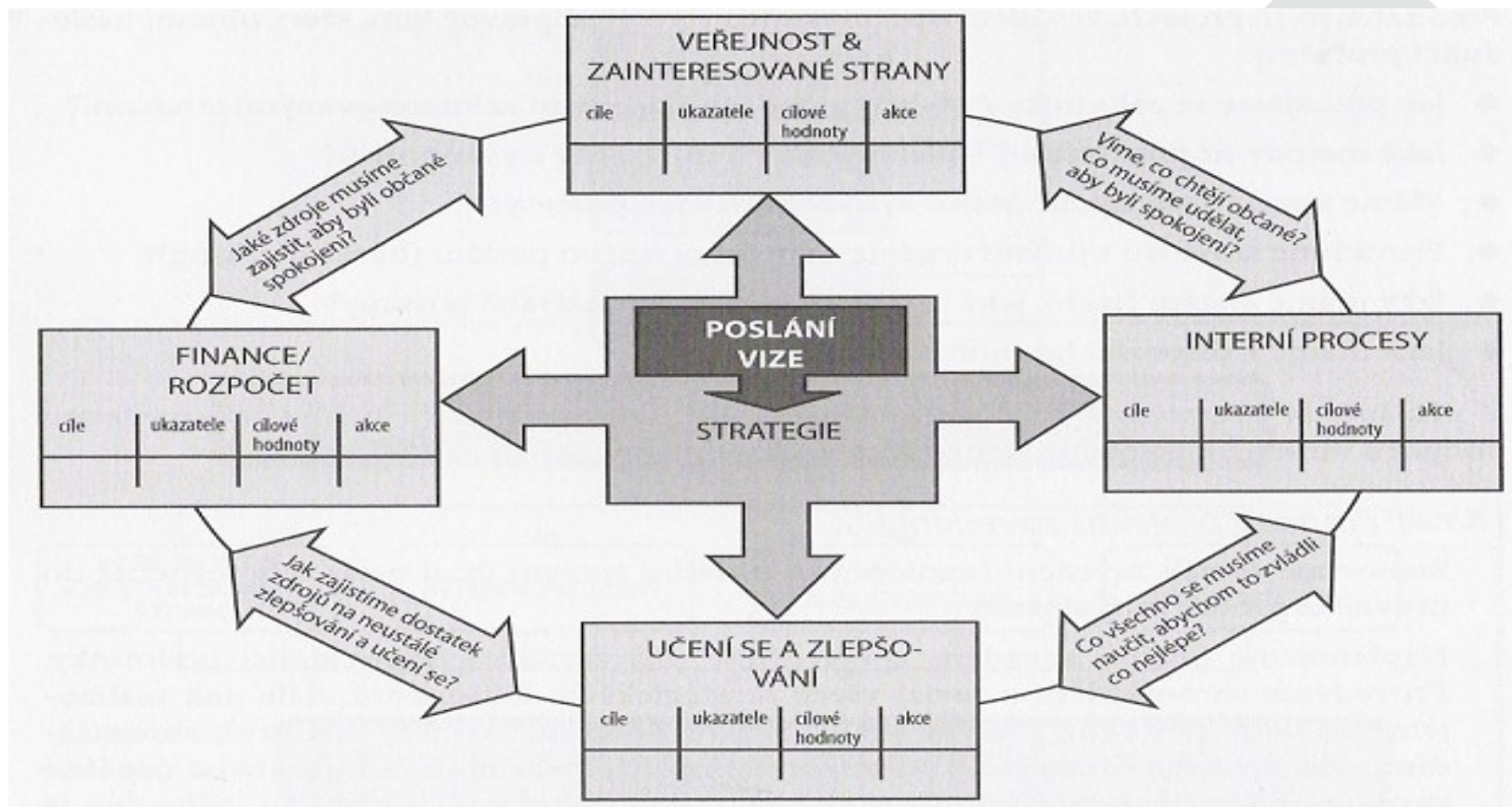
PŘEVÁDĚNÍ STRATEGIE DO SOUSTAVY MĚŘITELNÝCH CÍLŮ – BALANCED SCORECARD (BSC) - I

- Metoda BSC (**Balanced Scorecard** – metoda vyvážených ukazatelů) poskytuje integrující rámec manažerského řízení převádějící strategii organizace do uceleného souboru ukazatelů (měřítek) výkonnosti – je to přístup, který poskytuje managementu informace pomáhající formulovat a dosáhnout strategických záměrů.
- **Balanced Scorecard** je metoda hodnocení organizace z několika strategických hledisek pomocí ukazatelů – zdůrazňuje význam vytvoření rovnováhy mezi 4 dimenzemi: krátkodobými a dlouhodobými cíli, stabilitou a změnou, jakož i mezi vnitřními procesy a vztahy s externími zainteresovanými stranami (EIPA, European Public Administration, 2006).

PŘEVÁDĚNÍ STRATEGIE DO SOUSTAVY MĚŘITELNÝCH CÍLŮ – BALANCED SCORECARD (BSC) - II

- Na vizi a jednotlivé strategie organizace je pohlíženo ze **čtyř perspektiv**, které musí být vyváženy.
- O strategii organizace vypovídají v rámci každé perspektivy pouze všechny 4 prvky (cíle, ukazatele, procesy a aktivity) současně – pokud některý z nich chybí, není strategie jasná nebo vyvážená
- Úkolem metody není stanovit poslání, vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění.
- Hlavní problém při realizaci metody BSC je v rozložení cílů na organizační jednotky, procesy a jednotlivé zaměstnance a nalezení ukazatelů, které jsou přímo ovlivnitelné osobami odpovědnými za výsledky.

RÁMEC STRATEGICKÝCH PERSPEKTIV VYVÁŽENÝCH UKAZATELŮ



KLÍČOVÉ PRVKY BSC V RÁMCI KAŽDÉ PERSPEKTIVY

- **Cíle:** Jakými ukazateli lze cíle měřit?
- **Parametry:** Jaké hodnoty ukazatelů jsou pro cíle adekvátní? (jde tedy o stanovení cílové hodnoty ukazatelů).
- **Procesy/aktivita:** Jaké procesy podporují dosažení cílů? Jaké další aktivity jsou pro dosažení cílů nezbytné?

PROBLÉMY PRO OBJASNĚNÍ PŘÍPRAVNÝM TÝMEM PŘED ZAHÁJENÍM PROJEKTU ZAVÁDĚNÍ BSC

- **Jak pracujeme se zákazníky/občany a dalšími klíčovými zainteresovanými stranami?**
- **Jaké metody již používáme? Uplatňujeme řízení kvality a výkonnosti?**
- **Máme jasno v procesech? Máme stanoveny hlavní procesy?**
- **Provádíme srovnání s jinými organizacemi obdobného poslání (benchmarking)?**
- **Jaký máme systém řízení, jaká je jeho struktura a používané postupy?**
- **Jaké máme k dispozici hodnotící dokumenty?**

HLAVNÍ ČINNOSTI PROJEKTU ZAVEDENÍ BSC (I)

1. Stanovíme rozsah zavedení.
2. Naplánujeme postup zavádění a vytvoříme pro zavádění odpovídající podmínky, provedeme shromáždění a revizi všech strategických dokumentů, realizujeme všechny potřebné analýzy (SWOT analýza, finanční analýzy...), shromáždíme všechna potřebná data, informace a znalosti, které mohou mít vliv na úspěšné zavedení metody, potvrdíme platnost poslání, vize a hlavních strategií, příp. je aktualizujeme nebo definujeme (především jednoznačné definování poslání, příp. vize), provedeme nezbytná školení jak realizačního týmu, tak i všech zaměstnanců.

HLAVNÍ ČINNOSTI PROJEKTU ZAVEDENÍ BSC (II)

3. Sestavíme strategickou mapu (cíle pro všechny perspektivy) za účasti vrcholového vedení a projednáme ji se všemi zainteresovanými.
4. Sestavíme vyvážený soubor ukazatelů pro jednotlivé cíle strategické mapy a projednáme je se všemi zainteresovanými (podle potřeby event. upravíme strategickou mapu).
5. Stanovíme metodiky měření ukazatelů a zdroje dat, odpovědnosti za měření, cílové hodnoty ukazatelů – projednáme se všemi zainteresovanými a provedeme event. úpravy.

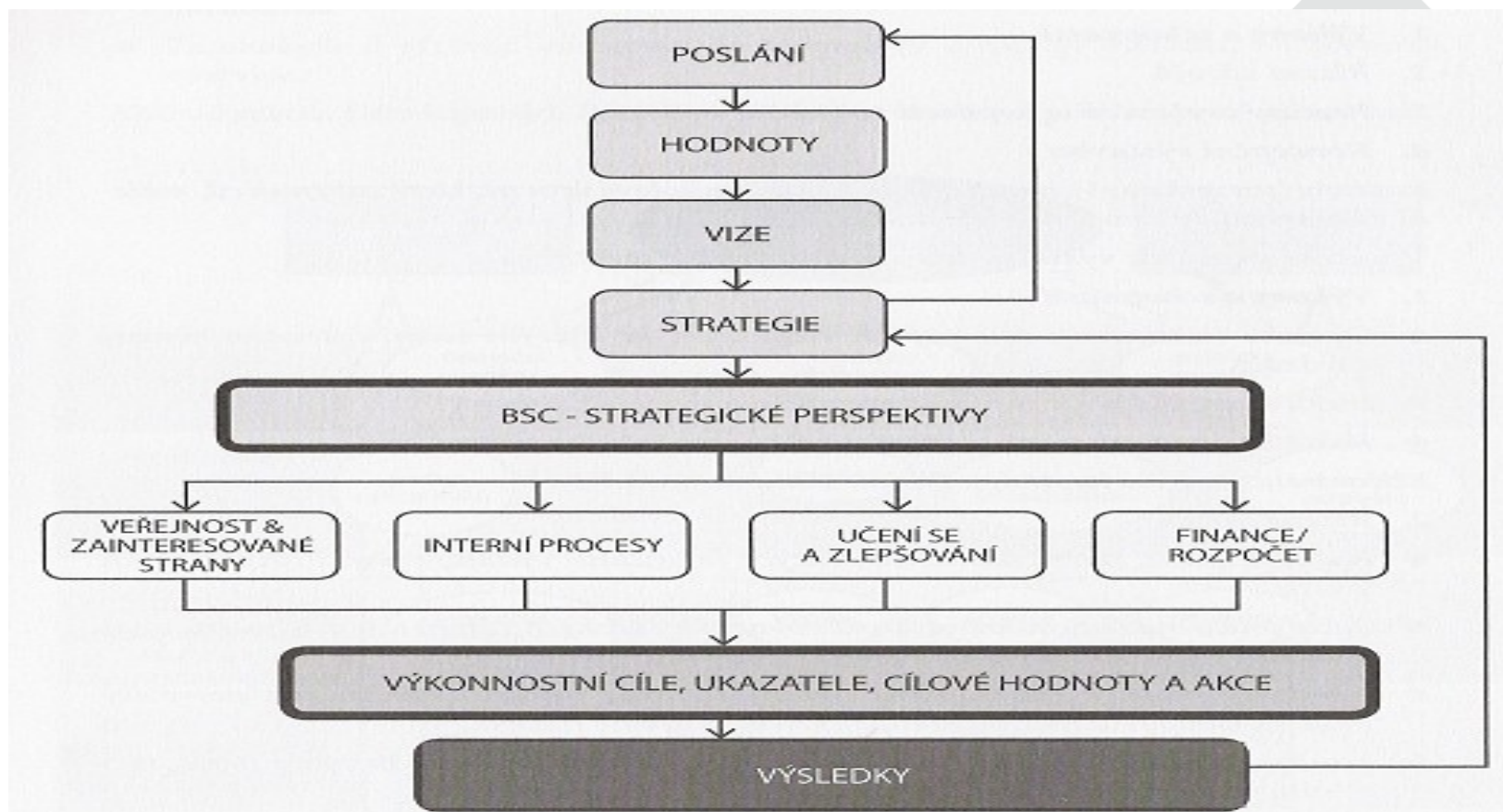
HLAVNÍ ČINNOSTI PROJEKTU ZAVEDENÍ BSC (III)

6. Schválíme strategickou mapu, soubor ukazatelů cílů včetně metodik měření a cílových hodnot ukazatelů na potřebné úrovni – nezbytně musíme docílit „politického“ konsensu.
7. Přeneseme (rozložíme) ukazatele na nižší úrovně řízení – každý útvar i jednotlivec musí znát svůj podíl, kterým jeho práce přispívá ke strategii (záleží ovšem na zvoleném rozsahu zavedení).
8. Porovnáme měření a pravidelně vyhodnocujeme výsledky – používáme vizualizaci a týmovou práci, orientujeme organizaci na dosažení výsledků.

HLAVNÍ ČINNOSTI PROJEKTU ZAVEDENÍ BSC (IV)

9. **Propojíme BSP s odměňováním.**
10. **Sestavíme plán opatření, akční plány a projekty k dosažení cílů a realizujeme je.**
11. **Vyhodnotíme výsledky (došlo ke zlepšení?), provedeme event. potřebné úpravy a změny, zlepšujeme (celý cyklus se opakuje).**

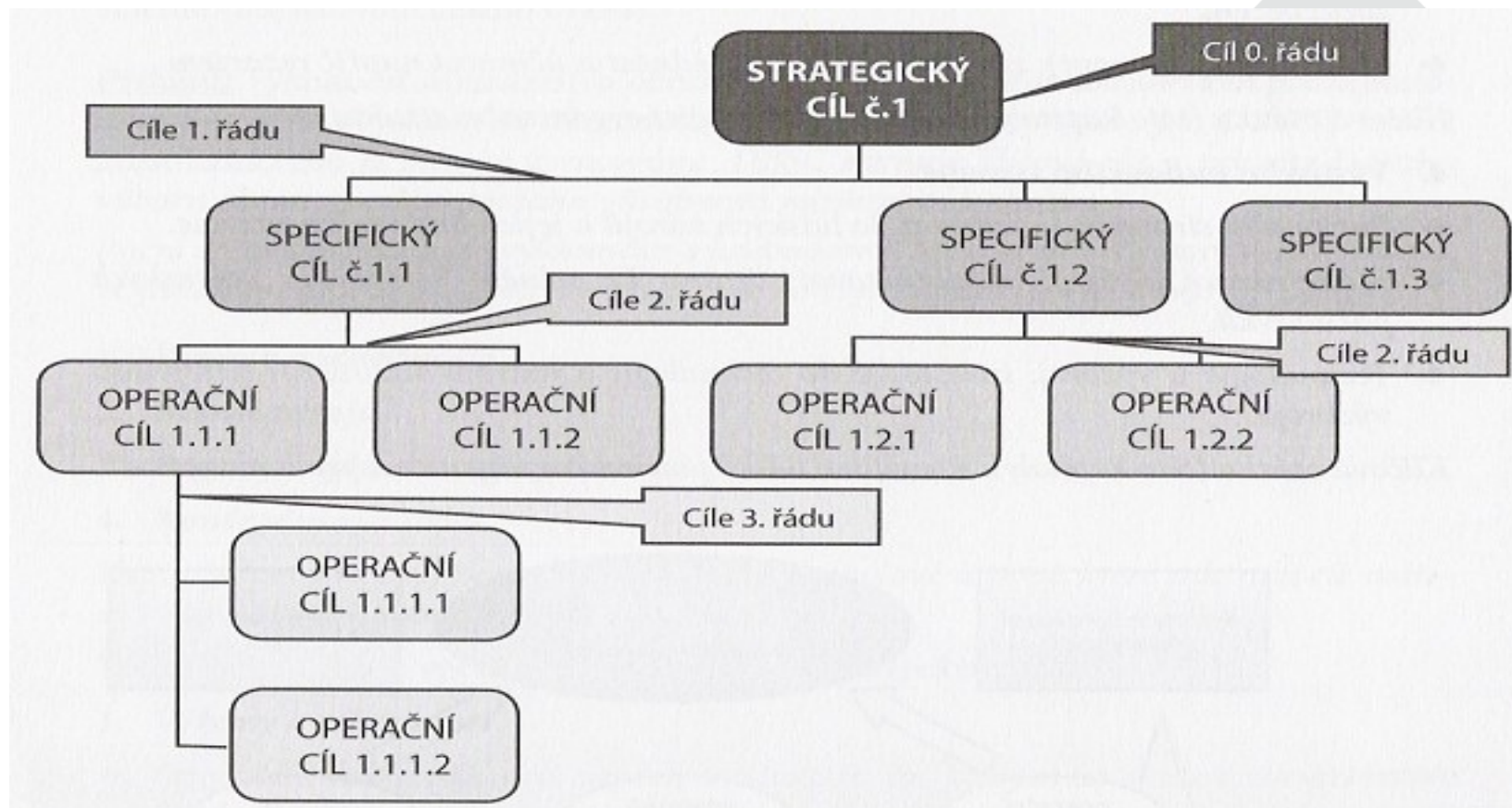
BSC JAKO NÁSTROJ MONITOROVÁNÍ A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE



HIERARCHICKÁ STRUKTURA CÍLŮ ORGANIZACE

- **Cíle organizace si musíme uspořádat do hierarchické struktury – tzv. stromu cílů.**
- **Spojíme-li hledisko členění cílů podle stupně obecnosti s hlediskem členění cílů podle řádu (hierarchické struktury), můžeme si stanovit:**
 - **Obecné cíle** – strategické cíle, odpovídající cílům 0. řádu.
 - **Specifické cíle** – odpovídají cílům 1. řádu.
 - **Operační cíle** – odpovídají cílům 2. až n-tého řádu.

HIERARCHICKÁ STRUKTURA CÍLŮ ORGANIZACE



STRATEGICKÝ (OBECNÝ) CÍL

- **Vyjadřuje záměr – co chci v dlouhodobém časovém horizontu dosáhnout**

SPECIFICKÝ CÍL I

- **Vyjadřuje očekávaný výsledek (výsledkem rozumíme ekonomické a sociální změny zabezpečené plnění specifických cílů – jsou dosahovány ve střednědobém a krátkodobém časovém horizontu).**
- **Je charakteristický tím, že vliv externích faktorů na jejich dosažení je menší než u cíle obecného – konkretizuje strategický (obecný) cíl a zabezpečuje jeho plnění.**

SPECIFICKÝ CÍL II

- Může být z hlediska časového horizontu **střednědobý** (3 – 6 let) nebo **krátkodobý** (do 1 roku).
- Definice vychází ze skutečnosti, že je nutné něco **ZABEZPEČIT, ZVÝŠIT, DOSÁHNOUT** nebo **SNÍŽIT**.

UKAZATEL VÝSLEDKU

- Ukazatelem výsledku hodnotíme, do jaké míry se plní nebo splnil specifický cíl – formou může být kvantitativní nebo kvalitativní.
- **Kvantitativní ukazatel** výsledku vyjadřuje zpravidla míru splnění cíle (%).
- **Kvalitativní ukazatel** výsledku vyjadřuje spokojenost zákazníka s poskytovaným výrobkem nebo službou.

OPERAČNÍ CÍL

- Vyjadřuje konkrétní požadovaný výstup – v rámci plnění operačních cílů vytvořené a poskytnuté výrobky nebo služby.
- Výstup může mít **externího** nebo **interního** **zákazníka**.
- Poskytnutí výstupu zákazníkovi ještě neznamená, že jsme dosáhli zákazníkem a námi očekávaného výsledku.

UKAZATEL VÝSTUPU

- **Ukazatelem výstupu** hodnotíme, do jaké míry se plní nebo splnil operační cíl – může být definován pro hodnocení výstupu z hlediska kvantity, kvality a nákladů.
- **Kvantitativní ukazatel** vyjadřuje množství výstupu v absolutní nebo relativní (%) hodnotě objemu výrobků, služeb nebo práce.
- **Kvalitativní ukazatel** charakterizuje výstup zpravidla z některého zvoleného hlediska (přesnost, spolehlivost, dostupnost, včasnost, spokojenost...).
- **Ukazatel nákladů** hodnotí výstup např. na jednotku vstupu.

ZÁSADY DEFINOVÁNÍ MĚŘITELNÝCH UKAZATELŮ

- **Suma dosažených ukazatelů cíle musí zaručit dosažení cíle jako celku.**
- **Ukazatel má jasně definovány charakteristiky – výchozí a cílovou (parametr) hodnotu, jednotku měření a způsob výpočtu, způsob měření (postup, frekvence a harmonogram) a způsob ověřování, periodu vyhodnocování, zda je sledována kumulace za období – trend (zvyšovat, snižovat, udržet v rozmezí...), metodu vyhodnocování (ručně, automaticky...).**
- **Měřitelnost ukazatele – přiřazení informačních zdrojů, ve kterých je sledován a vyhodnocován (zdroj dat).**

CÍLOVÁ HODNOTA

- Specifické a operační cíle, resp. jejich ukazatelé musí mít stanovenou konkrétní požadovanou (plánovanou) hodnotu – **cílová hodnota**, vůči které se porovnává dosažená hodnota.
- Cílové hodnoty, které jsou příliš nízké nebo příliš vysoké, mohou vést k negativním vlivům – je to tedy **cesta vedoucí k dosažení cíle**.

VÝCHOZÍ HODNOTA

- Abychom mohli stanovit cílovou hodnotu, musíme znát **výchozí hodnotu** ukazatele.

ÚKOL

- **Úkol** lze charakterizovat jako jednoznačně definovaný soubor činností charakteru **opakovaného (PROCES)** nebo **jednorázového (PROJEKT)**.
- Při definování cílů procesu vycházíme ze **zásady SMART.**

ZÁSADA SMART PRO DEFINOVÁNÍ CÍLŮ PROCESU - I

- **S**pecifikace cíle: cíl je formulován konkrétně a jednoznačně bez možnosti více výkladů, cíl jasně ukazuje výsledek (stav) v budoucnu.
- **M**ěřitelnost cíle: dosažení cíle přímo nebo nepřímo pomocí ukazatelů.
- **A**kceptovatelnost cíle: s cíli jednotlivých úrovní se musí ztotožnit management příslušné řídicí úrovně.

ZÁSADA SMART PRO DEFINOVÁNÍ CÍLŮ

PROCESU - II

- **Reálnost cíle:** cíl musí respektovat všechny známé omezující podmínky a vycházet z kvalitní analýzy současného stavu, při potenciálním nedostatku zdrojů musí být stanovena priorita cílů, suma dosažení jednotlivých podřízených cílů musí zaručit dosažení příslušného nadřazeného cíle, plnění cíle musí být ovlivnitelné organizačními jednotkami, které se na jeho plnění podílejí nebo se na jeho plnění spolupodílejí.
- **Termín splnění cíle.**

SROVNÁNÍ FUNKČNÍHO A PROCESNÍHO PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ ORGANIZACE

SROVNÁNÍ FUNKČNÍHO A PROCESNÍHO PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ – ZÁKLADNÍ ROZDÍLY

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

LITERATURA I

- DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. *Logistika. Procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 334 s. ISBN 80-7226-521-0
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R. *Procesní řízení ve veřejném sektoru. Teoretická východiska a praktické příklady*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1978-7
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000, 267 s. ISBN 80-7261-037-6
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Alignment – systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 310 s. ISBN 80-7261-155-0
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1

LITERATURA II

- KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5
- ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 265 s. ISBN 80-247-1281-4
- STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 236 s. ISBN 80-247-0456-0
- ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4
- UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0