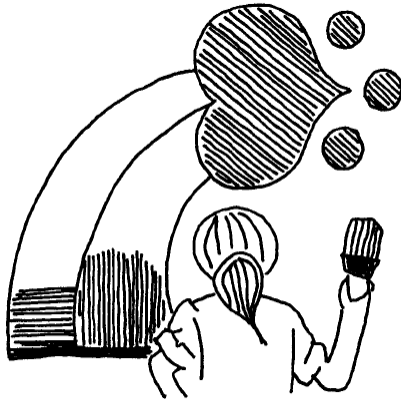


Ludvík FILIP
za asistence
Jiřího ŠEBESTÍKA

(NE) KVALITA
aneb
pravdivý příběh kvality



TZ-one

Poděkování v úvodu

*Knihu věnuji svým rodičům. Jen díky nim jsem takový, jaký jsem.
(Ludvík Filip)*

Poděkování v úvodu 2

*Oba děkujeme všem, kteří nám v životě ukázali, že mohou proplout
a přitom nic neumět.*

Jakákoli část z této knihy může být volně šiřitelná, jakýmkoli způsobem, pokud bude uveden plný název zdroje, název a autoři, u obrázků kapitol autor obrázků.

1. vydání

© Ing. Ludvík FILIP, Ing. Jiří ŠEBESTÍK, pod Ještědem, 2016

© Ing. Ludvík FILIP (autor Mgr. René FILIP), doprovodné obrázky na úvod jednotlivých kapitol a přebalu knihy 2016

© Ing. Ludvík FILIP, obrázky č. 1 až č. 57 v textu

© Mgr. Tomáš Zahradníček - TZ-one

Jazyková korektura: Mgr. Jana FIPOVÁ

ISBN: 978-80-7539-049-3 (PDF verze)

Obsah

Obsah	4
Předmluva – recenze	7
Předmluva autorů.....	9
0. Úvod	13
1. Vize, mise, strategie, cíle a plány – kam a kudy	16
1.1 Vize	16
1.2 Mise	19
1.3 Strategie a strategické řízení	20
1.4 Cíle	28
1.5 Plány.....	29
2. Procesy.....	34
3. Organizovaní (někdy také organizace řízení)	41
3.1 Organigram.....	43
3.2 Odpovědnosti a pravomoci	46
3.3 Komunikace.....	53
4. Lidi (naše nejdražší zdroje)	59
4.1 Výběr pracovníků.....	59
4.2 Adaptace zaměstnanců	65
4.3 Vzdělávání pracovníků.....	69
4.4 Hodnocení pracovníků	76
4.5 Odměňování pracovníků	80
4.6 Hodnocení spokojenosti pracovníků	81
4.7 Motivace pracovníků	85
5. Plánování zakázek (projektů)	91
5.1 Základní vstupy pro plánování	91
5.2 Výkresová a technická dokumentace	93
5.3 Zajištění lidských zdrojů	97
5.4 Strojní a technologické zajištění.....	99
5.5 Zajištění externích dodávek	100

5.6	Zajištění profinancování	102
5.7	Logistika	103
5.8	Analyzování rizik	104
5.9	Plánování kontrol a zkoušek	107
5.10	Harmonogram zakázky	111
5.11	Kalkulace	114
6.	Realizace zakázky	118
7.	Vyhodnocení zakázky (sčítání škod a ztrát)	120
7.1	Náklady na nekvalitu	121
7.2	Vyhodnocování zakázek	126
8.	Okénko do systémů řízení	131
8.1	Řízení kvality	132
8.2	Ochrana životního prostředí	142
8.3	Něco z bezpečnosti práce	150
8.4	Něco z ostatních systémů	154
8.5	Integrace – spojené řízení systémů	155
8.6	EFQM model	160
8.7	Audity v systému řízení	163
9.	Metrologie	169
10.	Něco z metod zlepšování	180
10.1	Cyklus PDCA	185
10.2	Brainstorming	186
10.3	Sedm jednoduchých nástrojů (starých nástrojů)	188
10.3.1	Záznamníky	189
10.3.2	Vývojové diagramy	190
10.3.3	Histogramy	191
10.3.4	„Ishikawův“ diagram příčin a následků (tzv. rybí kost)	192
10.3.5	Paretova analýza	194
10.3.6	Korelační diagramy	196
10.3.7	Regulační diagramy	198
10.4	Sedm jednoduchých nástrojů (nových nástrojů)	200

10.5	SWOT analýza.....	202
10.6	Metoda „5W+1H“ (Šest otázek).....	202
10.7	Mentální mapy	202
10.8	Metoda 5 x proč?	204
10.9	Situační analýza 7C.....	206
10.10	FMEA analýza	208
10.11	Analýza stromu poruch (FTA)	210
10.12	QFD.....	212
10.13	Komplexně (totálně) produktivní údržba (TPM).....	213
10.14	Kanban	215
10.15	Just in time	218
10.16	Metoda 8 D Report.....	219
10.17	KAIZEN.....	222
10.18	Shrnutí kapitoly o zlepšování	226
11.	Závěrem.....	231
12.	Vybraná literatura	232
13.	Slovníček pojmů.....	236
14.	Poděkování závěrem.....	252

Předmluva – recenze

Kniha, kterou právě začínáte číst, je osobitá. Autoři si po celou dobu její přípravy představovali jednak sebe sama na počátku své odborné kariéry a také pamatovali na zpřístupnění této oblasti – řízení kvality, širokému okruhu čtenářů. („...„S kamarádem Jirkou jsme se v oblasti stavebnictví vzdělávali před velkým kotrmelcem a oba jsme měli možnost potkat naprosto skvělé lidi, zedníky, stavaře, pro které bylo stavebnictví, když ne posláním, tak alespoň životní potřebou...“). Oblast řízení kvality je úzce spojena s podnikovou ekonomikou a ostatními příbuznými obory. Pro autory nebylo snadné vzájemně vyvažovat odbornost, přístupnost a neodradit čtenáře, který nemusí mít hlubší znalosti oboru.

Napsat příručku může znamenat poskytnout návod na řešení zcela konkrétních úloh. Toto není hlavní cíl publikace, (ač je důležitý) kterou se připravujete studovat. Oba autoři jsou schopni formulovat potřebné penzum znalostí z řízení kvality „svými slovy.“ Čtenáře čeká totéž – problém umět formulovat, tím rozumět co řešit a jaké vhodné metody použít. Zvláště důležitá je komunikace, mnohdy v přesném významu za odbornými pojmy. Autoři připomínají, že komunikovat znamená pochopit. Právě vzájemné nepochopení bývá příčinou existence zdánlivě nezvladatelné překážky komunikace uvnitř podniku. Na mnoha místech textu se vyskytují otevřené otázky, vedoucí k zamyšlení nad vlastní situací v podmínkách, které čtenář zná a má zájem o rozvoj podniku od vlastní míry vlivu. Tyto otázky pak znamenají úvahy v širších souvislostech, rozvíjejí schopnost navrhnout varianty řešení, přemýšlet o důsledcích jednotlivých rozhodnutí a to i finančně technických.

Zvláštním je pojetí řízení lidí (vyhýbám se slovu zdroj...). Proč ještě psát pojednání o tom, co je do velkých podrobností obsahem dostupné literatury? Zvláštností této knihy je, že autoři propojují řízení lidí se všemi odbornými oblastmi a vždy hledají odpověď na otázku, co člověk ovlivňuje a jak to ovlivňuje. Jestliže je kniha protkána negativními příklady, je to jen proto, že je výpovědí o žité realitě, která je namnoze nepřenositelná a obtížně sdělitelná. Čtenář nachází v celém textu také citáty, (včetně biblických) vedoucí k zamyšlení a reflektování hodnot, ověřených a platných mnohdy celá staletí...

Struktura knihy se při bližším zamyšlení rozvíjí v příběh živého podniku s jeho negativními jevy. V první kapitole se autoři věnují základním a klíčovým pojmům řízení podniku, bez jejichž znalosti nelze odpovědně zdůvodnit samotný smysl podnikání. V druhé části není opomenuta důležitost procesů a procesního řízení s určitou opatrností, aby čtenář věděl, že nejde o módní záležitost, ale o podrobné poznání dění ve společnosti. Autoři postupují dále tak, že poznání tohoto dění vyžaduje měření, kvantifikaci – tedy vyjádření v číslech a toho nelze dosáhnout, aniž bychom neznali k ověření fungující nástroje. Zákazník požaduje splnění všech funkcí výrobku, požaduje tedy službu KVALITNÍ. Tuto kvalitu se snaží řídit.

Publikaci (Ne) kvalita aneb pravdivý příběh kvality lze doporučit všem poctivým pracovitým čtenářům, kteří mají zájem věci zlepšovat a nenechávají se odradit nikým a ničím...

Doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.

ČVUT v Praze, Fakulta strojní

Ústav řízení a ekonomiky podniku

Předmluva autorů

Řeknete si, proč se nám snaží zase, a ještě ke všemu skoro bezejmenní, autoři vecpat další publikaci a ještě ke všemu o (ne)kvalitě? A proč ne? Vždyť je dnes tak moderní, že každý, kdo něco znamená, píše své paměti, někdy i poezii nebo prózu. A světe div se. Někdy dokonce i úspěšně. Pro nás však bylo psaní víceméně radostí, i když jak to může vypadat, když je něco více a něco méně. Především nás k sepsání vedly důvody zcela prozaické a úplně jednoduše vysvětlitelné. Nejen stavebnictví a kvalita jsou naším dlouholetým chlebem a k oběma máme velmi blízký, dalo by se říci, až citový vztah. Je to stejné, jako když sadař má ve své oblíbě určitý strom, ale ostatní kvůli němu nezatrácuje. Tak u nás se spojily oblasti kvality, stavebnictví a dalších oborů. A kdo je stavař (a nejen on), určitě pochopí, o co nám jde.

Ale když už psát, proč zrovna o (ne)kvalitě? Rozhodli jsme se napsat pravdivé příběhy. Knih o kvalitě je nespočet. Všichni se předbíhají, jak vše funguje a jak všechny metody a metodiky jsou perfektní a jen ku prospěchu firem. Jen se zapomíná, že všechny systémy musí dělat lidi! A ruku na srdce, skutečně vám všechny ty metody fungují, nešidíte je a můžete je bez obav prezentovat?

S kamarádem Jirkou jsme se v oblasti stavebnictví vzdělávali před velkým kotrmelcem a oba jsme měli možnost potkat naprosto skvělé lidi, zedníky, stavaře, pro které bylo stavebnictví, když ne poslání, tak alespoň životní potřebou. Stačí se jen přece podívat kolem sebe, co kolem nás stojí nádherných budov, které krásí jinak mnohdy náš šedý svět. K jejich postavení nebylo třeba ani příliš velkého vzdělání, počítačů, informatiky, papírů. A přesto je naši předchůdci postavili. Mnohdy i v mnohem vyšší kvalitě za použití

fyzicky mnohem náročnějších technik, ale ve výsledku nepoznáte, zda dokumentaci připravoval tým architektů a projektantů na perfektně vybavených PC s využitím všech norem a nejnovějších poznatků vědy a techniky, nebo jen „Lojza z ulice“, který si vše jen tak načrtl na pytlík od svačiny, stejně jako kdysi stavitelé těch báječných chrámů pro oslavu kohokoli a čehokoli. Jsou tací, kteří navrhnou „nádherné organické budovy“, které mnohdy navozují představu, zejména to „nejorganičtější“, co z člověka může vyjít.

A tak jsme jednou večer, pozdě večer, nebo nad ránem, při našich nekonečných debatách, za šplouchání Vltavy naznali, že by nebylo marné, kdyby už konečně světlo světa spatřila publikace, kde by se pro jednotlivé části staveb (a nejen pro ně) daly najít „neshody“, chyby, vady, prostě (ne)kvalita obecně, aby ti, co mají skutečný zájem na tom, aby stavařina (a nejen ona) nebyla jen o vydělávání, měli možnost si přečíst, zamyslet se a potom začít dělat práci pořádně. No a začali jsme hledat. Nenašli. Proto jsme se rozhodli, přes naší oblíbenou *prokrastinaci*¹, že takovou knihu napíšeme. Uběhlo několik měsíců a let, v hlavě se zrodila pouze kostra. A běžela další léta. Mezitím se našli další nadšenci, kteří byli ochotni s námi sdílet naše nadšení. S nimi se v naší knize zatím nepotkáme, co kdyby se také neujala a my bychom pokazili dobrou pověst těch ostatních. Pokud však bude zájem, v dalším vydání se s nimi určitě potkáte. Čas šel ale dál. Pokud za každý den našeho rozjímání nad obsahem by byla jedna stránka knihy, mohli bychom vydat několikadílnou encyklopedii. No a my si řekli, proč jen psát o stavařině. Vždyť většina popsaných problémů není jen v oblasti stavařiny, většina je identická i pro ostatní firmy. A protože se pohybujeme ve firmách napříč, rozhodli jsme se nakonec využít i naše zkušenosti z jiných oborů a oblastí. A že jich není málo. Nemluvě o tom, že i stavařské zkušenosti se mohou hodit nestavebním firmám při rozšiřování stávajících objektů a ploch. Vy dnes máte možnost posoudit, jak se nám vše povedlo. Neděláme si ambice zcela popsat všechny problémy, se kterými se

¹ prokrastinace - výrazná a chronická tendence odkládat plnění povinností a úkolů (zejména těch nepříjemných) na pozdější dobu, nahrazovat je - zpravidla účelově - jinými, a tím si to „zdůvodňovat“; rizikový fenomén pro duševní zdraví

na stavbách, ale nejen na nich (protože množství postupů, využívaných ve stavebnictví, se běžně používá i v jiných oborech) setkáváme. Použité příklady nemají pouze svá jména (lidi, dodavatele, firmy), ale věřte nám, že všechny zde uvedené případy a příběhy se skutečně staly, a dále stávají. Při našem shrnutí (ne)kvality vycházíme ze skutečných a nikoli smyšlených akcí z České (Československé) republiky.

V případě, že byste se pod určitými příklady a poznatky poznali, není to naší vinou. Autoři nepřebírají odpovědnost, pokud by i někdo ze široké veřejnosti poznal určité osoby nebo společnosti, firmy nebo i výrobky. V případě poznání se nejedná o situaci čistě náhodnou. A žádná z těch situací se určitě nestala jen jednou. Tudíž se Vás může v textu poznat mnohem více.

V této knize se budeme snažit představit všechny části firmy, jak při řízení a organizování, tak od návrhu, po předání zakázky. Pokud bychom na něco zapomněli, předem se omlouváme. Pokud se s námi chcete podělit o další příběhy, a nejen z ulice, napište nám. Rádi si Vaše příběhy nejen přečteme, ale když nás zaujmou, třeba se dostanou do dalšího vydání knihy. Protože úspěšné knihy se neustále musí „dovydávat“. A naše skromná publikace úspěšná bude. Ba co dím, Protože tato kniha má ambice se stát bestsellerem, je splněním našeho společného snu. Snu, kde si můžeme listovat událostmi, problémy a nemusíme vyhledávat „falešné“ příklady, které bohužel táhnou.

A i když je tato publikace především o (ne)kvalitě, určitě si zde najdou „fachmani“ z jiných oborů možné ponaučení nebo inspiraci. Vždyť na chybách se učí vždy nejlépe. Proč bychom je ale měli dělat zrovna my, nebo Vy. Nemluvě o tom, že chyby nejen bolí, ale především stojí neskutečné množství úsilí je napravovat a následně hradit.

Pokud se po přečtení budete zlobit, že takto to přece v (ne)kvalitě nevypadá, nepřete se. My se s Vámi také přít nebudeme. Možná to vypadá ještě hůř

Zkoumáme minulé věky a útrpně se usmíváme, ba posmíváme se božské té naivnosti, nemotornosti a neurvalosti svých praotců, aniž by nám napadlo, že věkové pozdější budou se rovněž tak posmívati nám.“

Jakub Arbes (žurnalista a spisovatel)



0. Úvod

Od předmluvy k úvodu vedlo mnoho let, stále jsme se snažili najít ta správná slova, někdy spíše výmluvy, co nám ještě chybí na kostře knihy. Vždy jsme hledali dosti důvodů, proč ještě nemůžeme, a díky prokrastinaci (podívejte se prosím do předmluvy) jsme udělali spousty jiné a důležité práce.

Až letos, po přečtení článku v jednom časopisu pro určitou podnikatelskou skupinu, jsem si řekl, je nejvyšší čas. Jedna úspěšná „koučka“ v rozhovoru vysvětlovala důvody koučinku a jak je důležitý, také o genderové vyrovnanosti (chceme, aby ženy skutečně byly jako muži? - já rozhodně nechci vidět ženy u lopaty nebo u slévárenské věže). Také o skvělém systému koučování, kdy neříká co je a co není dobré, ale jen směřuje. Také hovoří o tom, jak „učí manažery používat selský rozum“. Ale copak ten se dá naučit používat? Copak je to nějaká matematická metoda, aby se ji přesně kdokoli naučil? A jde se vůbec naučit matematice? Můj bratr říká, že kdo by mne logickou matematiku opravdu naučil, tak je na nobelovku. Také jsem se od jiné úspěšné trenérky dověděl, že největší zájem ve firmách je o měkké dovednosti. A že se vše dá v komunikaci a řízení naučit. Lež jako věž. K tomu přibyly oponentury diplomových prací studentů, na mé alma mater, kde jsem v bakalářských a diplomových pracích četl citace, největších odborníků. Rád bych podle nich chtěl opravdu vidět řídit a zlepšovat firmy. Ale papír snese přece cokoli.

V člověku mohu rozvíjet jen to, k čemu má předpoklady. Nemohu jej naučit nic, k čemu vlohy nemá. Pokud někdo tvrdí opak, pak prosím, aby mi ukázal, jak se dá naučit houslové virtuoziť člověk, který nemá hudební sluch, nebo jej má, ale nemá k tomu fyzické ani mentální předpoklady. Pokud mi někdo ze ctihodných odborníků dokáže, o co zde žádám, uvěřím, že se může kdokoli naučit mluvit, komunikovat, řídit, organizovat...

A samozřejmě se také všem daným odborníkům omluvím.

„Inteligentní lidé se snaží problémy řešit, geniální se je snaží nedělat!“

Albert Einstein (teoretický fyzik, jeden z nejvýznamnějších vědců všech dob)



1. Vize, mise, strategie, cíle a plány – kam a kudy

Základem každého podnikání je rozhodnutí. Rozhodnutí co chci dělat, pro koho a kam chci vlastně dojít. Je to vlastně jednoduché. Ale opravdu ví každá firma, čeho chce dosáhnout? Někdy je smyslem podnikání to nejjednodušší pravidlo, jen vydělávání peněz. Ale může to být základ pro dlouhodobě úspěšné podnikání? Oprostěme se od klientelistických vazeb, byť ty většina z nás zná a mnohdy se během posledních alespoň dvaceti let s nimi setkala. Zde mi určitě potvrdíte, že mnoho z těch „úspěšných“ firem již na trhu není. Nebyly totiž svázány s rozvojem a budoucností. Nebo byly, ale právě jen penězi. Všechny níže popsané oblasti mají být písemně deklarovány, aby se s nimi mohli dotčení seznámit a popřípadě se k nim i přihlásit, vzít je za své. Bohužel však jsou firmy, kde některé z popsaných oblastí jsou tajné a jsou přístupné pouze malé skupině osob. K čemu potom ale jsou?

1.1 Vize

Co si představit pod uvedeným pojmem. Obecně lze říct, že **vize**² je představa (vlastníků, nebo zainteresovaných stran) **čím chceme být**. Pro stanovení vize je třeba znát, kam chceme dojít, ale také potřebujeme vědět, odkud jdeme, jaké jsou naše základy. Stanovit si nevhodnou vizi může být pro naše další rozhodování nepřijemným břemenem. Vizí by měla začít každá plánovaná cesta nové společnosti na trh. Ideální stav je ten, kdy je vize zhmotněná do podoby něčeho uchopitelného, tedy je k dispozici písemně. A proč? Slova se mohou jen tak měnit, nakonec jistě

² Slovník cizích slov ([http:// http://slovník-cizich-slov.abz.cz](http://http://slovník-cizich-slov.abz.cz)) popisuje VIZI jako dlouhodobé cíle a plány poslání a změn organizace, představy o jejich realizaci a o předpokládaném hodnocení organizace v budoucnosti

znáte systém „Agentury JPP³“, ale pokud je cokoli napsané a podepsané odpovědnými osobami, potom je možné se na to vždy odkazovat – třeba právě na stanovenou vizi. Jistě - ani ta nemusí být zcela trvalá. Tak jak se mění svět kolem nás, tak je třeba reagovat i při stanovování vize. Korekce jsou vždy možné, ale zase: podepsat.

Vize by měla **stanovit a vyjasnit směr**, kterým se chceme vydat. Vize nám, jako taková, stanovuje základní mantinely, v kterých bychom se jako firma měli pohybovat. Udržuje nás ve správném směru, takže se při jejím respektování můžeme například vyhnout zbrklým rozhodnutím. Vždyť nejedna firma, když uviděla skulinku na trhu, se pustila do oblastí a trhů, o kterých nic nevěděla, jen cítila vůni peněz. Nemusí to jistě být za všech okolností chyba. Jako příklad bych rád uvedl kdysi tak úspěšné JZD Slušovice. Pro někoho možná zatracované, pro mne naopak novátorské. Předběhlo svoji dobu. A jak víme, úspěch se neodpouští. Struktura podnikání vždy s rozvojem družstva šla ruku v ruce s novými možnostmi, které okolí (dnešními slovy trh) nabízelo. Ale jako vždy, žádná vize se nedá naplnit bez lidí. A v tom tkví právě úspěch.

„Za zcela zásadní však můžeme považovat požadavek na trvalé novátorství v našem JZD. Na všech úsecích činnosti musíme mít na mysli to, že tak jak cokoli dnes děláme, tak to děláme již zastarale a nedobře. Každý den musíme hledat jiný, novější a dokonalejší způsob výroby⁴“. Když se zamyslíte nad daným textem: nepřipomíná Vám to dnešní trendy podnikání, kdy se snažíme osvojovat jako něco geniálního, co k nám dováží zahraniční společnosti a kapitál? A víte, kdy tato slova byla pronesena? Nehledejme nové metody a postupy, které nás mají posunout kupředu, hledejme především u sebe.

Dalším nosným prvkem vize je **motivace lidí**, personálu, zainteresovaných stran. Víme, někdy, především u reorganizací

³ Agentura JPP – jedna paní povídala

⁴ Z projevu předsedy družstva doc. Ing. Františka Čuby, CSc. na pracovní členské schůzi družstva dne 12.12.1974

společností, je každá změna bolestivá. Ale když dokážeme lidem vše vysvětlit, ukázat jim směr, přínosy pro společnost i pro ně samé, motivovat je i vlastním příkladem, můžeme si říci, že jsme vyšli správným směrem. Není nic horšího, než „*kázat vodu a pít víno*“, jak říká jedno staré přísloví. Jak mohou lidé ve firmách věřit svým manažerům, když vidí, že se chovají zcela odlišně od toho, co vyžadují po svých podřízených. Mnohdy se lidé setkávají s tvrzením, že není na rozvoj, firma je málo produktivní, ale management si přesto pořizuje nová auta, vyplácí si odměny. Jak říkala moje prababička: „*Chovej se ke druhým tak, jak chceš, aby se oni chovali k Tobě*“.

Třetím, neméně důležitým prvkem je **koordinace úsilí celého týmu**. Pokud nebude mít firma, každý člen daného týmu stejný cíl, nemůže se vize nikdy naplnit. Tam kde není důvěra, tam je pohled každého jen v jeho směru, v jeho vlastním zájmu.

A jaká by tedy má vize být? Musí:

- Být **orientována na zákazníka**. A nejedná se o frázi.
- **Zřetelně popisovat**, jak chce být společnost v budoucnu vnímána, jaké bude její chování.
- **Jednoznačně směřovat** k zainteresovaným stranám, musí být tedy adresná.
- Být **uskutečnitelná**. Malování vzdušných zámků nikdy nikomu neprospělo, ba naopak. Určitě jste se setkali s případy, kdy nejvyšší manažer plánoval cestu a rozvoj ke světlým zítřkům, rovnou čarou, která směřovala stále vzhůru. A to už tady bylo.
- Být **jednoznačná** a nesmí umožňovat rozdílný výklad. Zde se mnohdy setkáváme s vizemi, které si každý představí jinak, a potom také podpora zúčastněných je rozdílná.

- Být dostatečně **flexibilní**, aby dokázala reagovat na okolní změny. Být zakopán pevně na pozicích a nepřipouštět změny je také velkým problémem mnoha majitelů i manažerů.
- Být jednoznačně **srozumitelná**. Když ji jsou schopni vysvětlit jen nejvyšší manažeři, asi nebudou ve stejném šiku, jako ostatní zainteresované strany.

Cesta ke stanovení vize není mnohdy jednoduchá a jen střílení od pasu, už abychom ji měli, nás k žádoucím výsledkům nepřivede. Je třeba ji živě prodiskutovat, probírat ze všech stran, nechat ji oponovat. A zde prosím o jedno. Pamatujte si: ten, kdo s Vámi nesouhlasí, není hned přece nepřítel, není záhodno jej hned osočovat. Právě u těchto, pokud se nejedná o chronické stěžovatele a boříče, se většinou setkávám s plným pochopením a zaujetím. Tito pracovníci to opravdu většinou s firmou myslí dobře a jsou ochotni jí poskytnout své znalosti a dovednosti pro další rozvoj. Bohužel však ve firmách u mnoha nejvyšších manažerů nejsou v oblibě. Oni nepotřebují někoho, kdo by byl třeba i chytřejší a inteligentnější, než oni. Ale pokud má firma na nejvyšších pozicích spíše všehoschopné manažery, než manažery schopné, nemůže očekávat ani podporu ostatních ve firmě, na všech pozicích.

1.2 Mise

Mise⁵ má mnoho významů. My se zde budeme zabývat pouze „misí organizace“. Poslání organizace nám tedy říká:

- Proč společnost na trhu je.
- Co je její náplní (jaký má produkt).

⁵ Dle slovníku cizích slov ([http:// http://slovník-cizich-slov.abz.cz](http://slovník-cizich-slov.abz.cz)) je MISE zdůvodnění poslání, působení, úkolů, účelu, projektu, programu, základních hodnot organizace (NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality

- Pro koho jsou výsledky její práce vhodné (pro koho se produkt hodí, případně co mu má přinášet).
- A jak bude společnost svých stanovených cílů pro naplnění VIZE dosahovat. I když dva dělají totéž, není to totéž. Proto dvě rozdílné (konkurenční) firmy, i když budou mít výsledný produkt téměř identický a bude směřovat ke shodným zákazníkům, jejich vize a mise budou většinou rozdílně. Zde je potřeba, a nejen u stanovení misí, si uvědomit, že druzí nás mohou inspirovat, můžeme se od nich učit, ale nemůžeme je slepě kopírovat. Což se mnohdy bohužel stává. Výsledkem jsou velká rozčarování manažerů, nebo i majitelů, že jejich výsledky nejsou identické s výsledky společností, jejichž systém zkopírovali.

1.3 Strategie a strategické řízení

O strategiích jste určitě již slyšeli všichni. Setkáváme se s nimi téměř dnes a denně i v našem osobním životě. Strategie se na nás také valí ze všech médií. My se budeme věnovat strategiím⁶ společností. Strategiemi jsou ve firmách označovány plány, které si firmy vytvářejí jako písemný dokument, jímž deklarují způsoby dosažení stanovených cílů.

Strategie jsou nástrojem, který přenáší požadavky vlastníků na řídicí manažery, především v té nejvyšší úrovni. A následně potom slouží pro řízení chování a přístupů na všech úrovních firmy. Vše můžeme celkově nazvat strategickým řízením firmy. Jedná se tedy o přenášení vize do praxe. Základem řízení firmy je, nebo by měla být, jediná hlavní strategie. Někdy se jí říká také obchodní, firemní nebo korporátní strategie. Následně jsou však na ni navázány strategie dílčí, které mohou řešit jednotlivé oblasti (procesy) uvnitř firmy. Jedná se například o

⁶ Dle slovníku cizích slov (<http://slovník-cizich-slov.abz.cz>) je STRATEGIE dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle

finanční, technické, technologické, marketingové, strategie lidských zdrojů a další.

A jaké jsou rozdíly mezi strategickým a taktickým řízením?

Taktické řízení

- cíle se odvozují od nadřazených cílů
- cíle jsou ovlivněny zkušenostmi z minulosti
- cíle se zadávají směrem dolů (rozpad cílů)
- řídicí pracovníci jsou provázáni se svojí funkcí
- hodnocení probíhá bezprostředně po ukončení
- dlouhodobě jsou známa stanovená pravidla
- zkušenosti zaměstnanci se cítí bezpečně (vše téměř beze změn)

Strategické (vůdcovské) řízení

- jsou vymyšleny nové cíle a strategie
- nové cíle nemají pevný základ
- řízení probíhá napříč firmou
- cíle jsou platné pro celou firmu
- výsledky jsou hodnotitelné v delším časovém období
- minimální zkušenosti z minulosti
- řídicí pracovníci se stále učí

Strategické řízení vyžaduje od všech řídicích pracovníků duševní úsilí. Nikdo nemůže žít z úspěchů donekonečna. Mnohokrát jsem se setkal ve firmách s tím, že pokud někdo pracuje na řídicí pozici delší dobu, má pravdu. Argumentem bývá, že tomu musí rozumět, když to dělá tak dlouho. Ale je pouze čas tím správným hodnotícím kritériem? A pokud někdo dělá cokoli dlouho, je to důkazem toho, že onu činnost vykonává správně, nebo jen důkaz, že vydržel na dané pozici dlouhá léta?

Obsahem strategického řízení je tedy „umět žít v dlouhých termínech“:

- plánování na základě rizik a očekávaných změn (okolí, trh, společnost,...),
- orientace na dlouhodobý úspěch (i dílčí neúspěch může být ve výsledku obrovským ziskem),
- změna není pohroma, ale šance na možný úspěch,
- získávání velkého množství informací (přesné, ve správný čas, na správné místo a úplné),
- neustálé učení se (na všech stupních),
- přicházení s novými nápady a postupy.

Pro hodnocení strategické obchodní jednotky (Strategic Business Units) nebo produktů se může použít například McKinsey matice (někdy také **GE matice**⁷). Jedná se o matici o devíti polích, v nichž se hodnotí jednotlivé vztahy dané konkurenčními přednostmi a atraktivitou. A dokáže tato matice opravdu říci, co daná jednotka vytváří. Nejedná se mnohdy jen o subjektivní hodnocení firmy, tedy jen naše přání a tužby?

⁷ Matice byla vyvinuta v 70. letech 20. století společností **McKinsey & Company** pro **General Electric** v reakci na nedostatky matice BCG
(NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality

		Konkurenční pozice / síla podniku		
		Vysoká	Střední	Slabá
Atraktivita odvětví / přitažlivost trhu	Vysoká	1	2	3
	Střední	4	5	6
	Nizká	7	8	9

Obr. 1 McKinsey matice (GE matice)

Firmy v pozicích 1,2 a 4 hrají významnou roli v atraktivním odvětví.

Firmy v pozicích 3,5,7 nejsou ve významných pozicích, doporučuje se neházet flintu do žita, ale také bezhlavě investovat.

Firmy v pozicích 6,8,9 se nacházejí v situaci, kdy je třeba „dožít“.

Shodně jako GE matici je možné použít i starší Bostonskou matici⁸. Její jednoduché použití se používá pro hodnocení portfolia produktů, při marketingovém nebo prodejním plánování. Hodnocení je prováděno ve dvou rozměrech. Jedná se o míru růstu a tržní podíl. A zde jsou popisy jednotlivých polí dle obrázku 2:

- **Dojné krávy** – jsou základem ziskovosti firmy
- **Hvězdy** – je třeba z nich udělat dojné krávy ALE NAPŘED JE NECHAT STOUPAT A SVÍTIT

⁸ pochází od poradenské firmy Boston Consulting Group (BCG)
(NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality

- **Otazníky** – rozhodnutí, z nadějných udělat dojně krávy, ostatních se zbavit
- **Bídní psi** – utlumit výrobu, stáhnout je z trhu

Obě matice jsou skvělými nástroji. Bohužel ve firmách jsou používány jen ojedinele. Spíše se využívají ekonomické hodnotící modely. Jak je psáno již výše. Většina firem má své strategické řízení zaměřeno pouze na zisk, dokonce za jakoukoli cenu.

Strategické řízení nesmí nikdy vycházet z ad hoc rozhodnutí. Mnohdy se za strategické rozhodování vydává systém „hasič“. Ve firmě se stále hasí nové a nové požáry, které jsou mnohdy důsledkem právě nekompetentnosti manažerů. Bohužel v takovém případě se nejedná o strategické rozhodování, ale spíše o udržení se na trhu, ještě častěji o JEJICH snahu udržet se na stávajících pozicích a co nejméně ztratit. Z pohledu dlouhodobosti jsou však taková rozhodnutí krátkozraká.



Obr. 2 Bostonská matice

A co brání strategickému řízení ve firmách?

- Firma nemá stanovenou vizi a misi, žije pouze okamžikem dnešního dne a výsledky jsou hodnoceny „jak se daří právě teď“.
- Odpor řídicích pracovníků k plánovaným změnám (právě zde se začnou totiž projevat ti neúspěšní, co léta drželi hlavní strategii „beze změn“.
- Pasivita týmu, bez lídrů se jde kupředu těžko (navazuje na předcházející).
- Práce podle akutnosti, dokonce podle aktuálnosti (ne závažnosti) problémů a termínů zakázek – ale bez jasné koncepce.
- Orientace na takzvané operativní řízení (stálé hašení problémů, často jimi samými způsobených, dokonce i úmyslně vytvářených – vzpomínám na vyhořelou fabriku, kde hasič – tenkrát ještě „požárník“ - sám zakládal malé požáry a bral prémie za zásahy, až to jednou nezvládl.)
- Osobní zájem manažerů, který je nadřazen zájmům firmy.
- Nedostatečná informovanost na všech úrovních (přes neustálé a nekonečné porady).
- Úkoly jsou zadávány, ale není systém pro jejich hodnocení. Spíše se jen zdůvodňuje, proč se něco nezvládlo (hledají se zdůvodnění namísto řešení).
- A další zábrany,

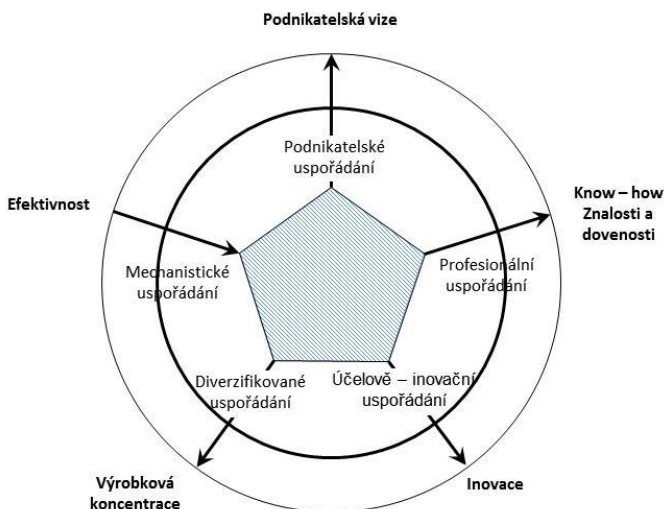
Přední odborník v managementu, Henry Mintzberg,⁹ zpochybnil či vyvrátil mnoho zavedených názorů a konceptů v managementu. Tvrdí, že přes rozdíly charakteru řídicí práce vrcholového managementu proti managementu na nižších úrovních by měl vrcholový management zůstat v kontaktu s všedním životem organizace (a děje se tak ve firmách běžně, neboť v mnoha firmách je vrcholový management zcela mimo realitu a mnozí členové vrcholového managementu nikdy nenavštívili výrobní prostory). Vrcholový management má konat strategická rozhodnutí (ne kontrolovat nákup toaletního papíru) a nezabývat se běžnou provozní činností (např. problémy s úklidem na pracovištích). Samozřejmostí je ale vědět, co se kde děje, a být stále v obraze. Mnohahodinové porady vedení, vydávané za důležité z hlediska fungování firmy, jsou jen mlácením prázdné slámy.

Porady musí:

- a) buď hodnotit splnění úkolů a zadávat nové úkoly,
- b) nebo hledat řešení problémů.

Míchat tyto dva typy dohromady znamená zakládat si na manažerský neúspěch.

⁹Henry Mintzberg (nar.1939) - přední kanadský myslitel na poli managementu s pověstí obrazoborce, který v oboru zpochybnil či vyvrátil mnoho zavedených názorů a konceptů.
(NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality



Obr. 3 Strategie a organizační uspořádání Mintzbergova pentagonu

Mintzberg dělí organizaci do těchto pěti částí (nesouvisí s obrázkem č. 3):

- **„Strategický vrchol** - *TOP management, odpovídající za strategii a cíle.*
- **Střední úroveň** - *střední management, který zabezpečuje komunikaci všemi směry a vztahy se zainteresovanými stranami.*
- **Technostruktura** – *specialisté v oblasti vývoje, inovací, výroby, marketingu.*
- **Podpůrné síly** – *specialisté zajišťující oblast lidských zdrojů, financí, znalostí a majetku.*
- **Operační jádro** - *zabezpečuje výrobu a provoz.*¹⁰

Vše samozřejmě musí být spojeno stejnou vizí a stejnými hodnotami.

¹⁰Henry Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning, Great Britain, 1994, Pearson Education Limited

1.4 Cíle

Základem pro stanovování cílů jsou strategické cíle, které jsou nejvyššími cíli firmy. Strategické cíle jsou vždy součástí strategického řízení firmy. A ty musí, nebo by měly, podporovat stanovenou vizi a poslání každé firmy. A co je to tedy cíl? Je to dosažení předem stanoveného stavu, který si společnost určila. Cíle jsou součástí plánů, které si firmy stanovují na určité období. Jedná se o cíle krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Krátkodobé jsou obvykle stanovovány na období jednoho kalendářního nebo také účetního období (roku). Střednědobé se pohybují v horizontu 1 – 3 let. A dlouhodobé vycházejí zcela z vize firmy pro dlouhé období.

Při stanovování cílů musí být vždy dodržena zásada **SMART(I)**.¹¹ Jedná se o tyto části:

- **S - Specific** – specifické, konkrétní cíle – každý cíl musí být jednoznačně určen.
- **M - Measurable** – měřitelné cíle – musí být stanovena metrika, jak dosažení cíle budeme schopni vyhodnotit.
- **A - Achievable/Acceptable** – dosažitelné/přijatelné – dosažitelnost je mnohdy diskutabilní a ve firmách se již dopředu ví, že dosažitelnost je omezená. / Přijatelnost je dána souhlasem zainteresovaných stran, bohužel cíle stanovuje „někdo nahoře“ a s těmi „dole“ se nebaví, cíl je tedy nařízen, někdy i bez bližšího poznání souvislostí, které mohou dosažení cíle znemožnit.
- **R - Realistic/Relevant** – realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům) – Realistické cíle mohou být stanovovány až na základě kompletních znalostí problematiky. Dopředu by si tedy

¹¹ Analytická technika pro navrhování cílů v řízení a plánování. Původně SMART je akronymem z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů. (I) se přidává k celkovému doplnění a určení odpovědností.

firma měla zanalyzovat rizika a teprve po jejich vyhodnocení stanovovat cíle. Většinou se však stanoví cíl a teprve poté se zjišťuje, jak to udělat, abychom cíl naplnili. Nezřídka na úkor logiky nebo jiných důležitých úkolů.

- **T - Time Specific/Trackable** – časově specifické/sledovatelné – Do kdy musíme daný cíl splnit. Zde bývá velký problém při naplnění kapacit, kdy se přibírají nové zakázky, nebo při řízení projektů. Projekt naplánujeme, ale již od začátku neběží podle časového schématu. Z logiky by tedy vyplývalo, že pokud nedodržuji termíny v projektu, musí se logicky posunout i konec splnění. To se ale nestane a projekt se finalizuje neúplný, nedokončený, čímž si firmy zakládají další problémy do budoucna. Velmi významné je – zejména u velkých a vzdálených cílů - celou časovou osu rozčlenit na sledovatelné etapy, aby mohly být včas přijaty potřebné korekce (princip zpětnovazebního cyklu)
- **(I) – Individual** – individuální – Cíle musí mít jednoho předem stanoveného odpovědného pracovníka (pozici). Pokud není jedna odpovědná osoba stanovena, při neplnění se potom hledají viníci a nikoli příčiny vzniku problémů.

Naplňování cílů je obvykle spjata také s motivačním systémem uvnitř firmy a mnohdy jsou na jejich naplnění navázány různé druhy odměn. Naplňování cílů, které jsou rozpracovány do plánů, jsou jedním z pilířů úspěšného řízení každé společnosti. Většina těchto pilířů je ve firmách notně pomlácená, pokud vůbec existují. Ve většině firem je plánování usilovná a systematická činnost, zaměřená na získání alespoň náhodných výsledků.

1.5 Plány

Součástí stanovování cílů a z nich vyplývajících plánů by měla být (běžně však není) použita nějaká vhodná metoda pro stanovení potenciálu firmy vzhledem k požadovanému výsledku. Jednou z velmi

názorných a účelných a jednoduše – i když ne úplně snadno - aplikovatelných metod je **SWOT analýza**.¹² Ta rozděluje situaci na čtyři oblasti vlivů, které mohou vést k úspěchu, nebo naopak úspěch ohrozit. Vlastně jde o první krok tolik potřebné rizikové analýzy, kde jsou přehledně sepsány buď ty nejvyšší a nejtajnější strategické údaje, nebo třeba jen dílčí výsek, který se týká jediného produktu nebo malé organizační změny. Jako předstupeň se dá využít třeba myšlenkové mapy, brainstormingu, nakoupené marketingové analýzy apod., nejlépe všechno zkombinovat.

Jedná se o:

- **Strengths** - silné stránky (vnitřní, „to co máme, umíme...“)
- **Weaknesses** - slabé stránky (vnitřní problémy, nedostatky)
- **Opportunities** – příležitosti (co se nabízí zvenčí, „vyžitelnosti“)
- **Threats** – hrozby (co na nás možná či dokonce jistě dopadne zvenčí)

Při použití této metody je samozřejmě nutné použít další techniky, pomocí kterých vyhodnotíme jednotlivé faktory (např. Porterova analýza 5 F, EFQM model, Bostonská matice, a další).

Cílem vyhodnocení je podklad pro stanovení vhodných opatření s možnými strategiemi:

- **S/O-Strategie (silné stránky / příležitosti): Zaměření silných stránek na využití příležitostí** pro rozvoj firmy, zakázky, projektu.
- **W/O-Strategie (slabé stránky / příležitosti):** Odstraněním slabin získat kapacitu pro využití příležitostí.

¹² SWOT analýza je analytická metoda, která pracuje s hodnocením vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost firmy. V šedesátých let 20 století ji navrhl americký vědec Albert Humphrey.

- **S/T-Strategie (silné stránky / hrozby):** Využití silných stránek k boji proti hrozbám.
- **WT-Strategie (slabé stránky / hrozby):** Odstranění slabých stránek, aby se hrozby neměly kde uplatnit



Obr. 4 SWOT analýza

Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování celé firmy, útvaru nebo skupiny, která maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby. Je to tedy souhrn aktivit, které plánovaně vedou k naplnění cílů. Součástí takových plánů jsou nejen stanovené cíle, cílové hodnoty a stavy, ale logicky bývá jejich součástí i stanovení pro firmu vhodných ukazatelů (např. KPI¹³, KGI¹⁴ apod.), jejichž prostřednictvím pak firma hodnotí obchodní jednotky Business Unit (BU) nebo

¹³ KPI - Indikátory, ukazatele nebo metriky výkonnosti stanovené procesu, službě, útvaru, firmě, jež vyjadřují požadovanou výkonnost (kvalitu, efektivnost, hospodárnost).

¹⁴ KGI - Předem stanovené ukazatele procesních cílů, které ukazují, čeho má být dosaženo.
(NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality

organizační útvary Organization Unit (OU). Určitě sami dobře znáte ty „vizuální managementy“, tedy nástěnky, kterými jsou oblepeny mnohé firmy a kde se, mnohdy před audity, tisknou nádherně barevné grafy, nejlépe sloupcové diagramy, s výsledky. Jsou ale opravdu „reálné“ v souladu se SMART(I)? A hlavně – k čemu jsou mimo dny auditu?

A jak se stát úspěšným? Stačí jen naplnit tři pilíře úspěšného podnikání.



Obr. 5 Tři pilíře úspěšného podnikání – úspěšné firmy

A zde si neodpustím jeden citát Woodyho Allena: „*Chcete-li opravdu pobavit Pána Boha, seznamte ho se svými plány do budoucna.*“¹⁵ Plán je jen základní návrh, který se průběžně mění na základě vnitřních a vnějších podmínek firmy. Někde se však stává, především pro ekonomy, trvale odříkávanou mantrou, bez ohledu na skutečný stav věcí.

¹⁵ Woody Allen (1.12.1935) - americký filmový režisér, scenárista, spisovatel, dramatik, amatérský klarinetista, herec a komik

„Správné pochopení a nepochopení jedné a téže věci se navzájem úplně nevylučují.“

Franz Kafka (spisovatel)



2. Procesy

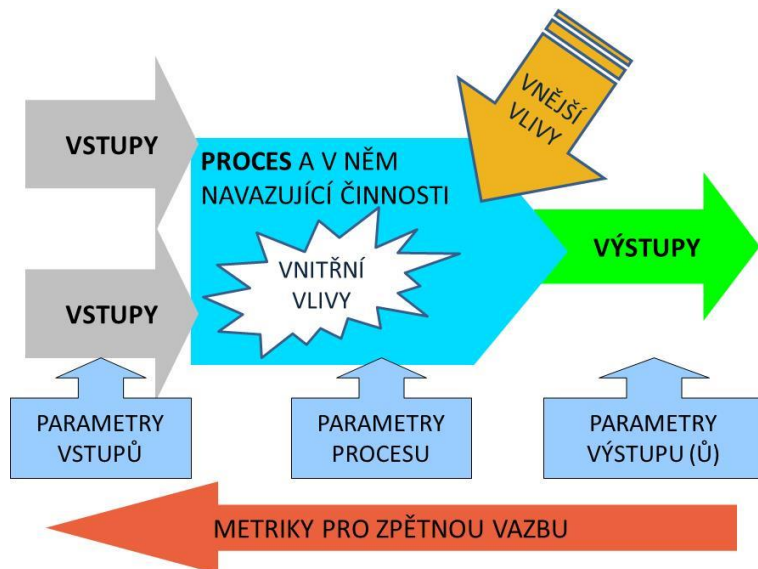
Všude se o něm hovoří a je každodenní součástí našeho pracovního života. A co to tedy je proces? Obecně je proces: „*souhrn vzájemně provázaných nebo vzájemně působících činností, které využívají vstupy pro dosažení zamýšleného výsledku*¹⁶“. Obecně tedy systém, který i za měnících se podmínek mění vstupy na žádané výstupy. Každý proces lze definovat, měřit a také zlepšovat. Na procesech jsou založeny nejen normy systému managementu, ale jakákoli činnost, kterou ve firmě realizujeme. Procesy jsou na normě nezávislé. Na čem je však závislá efektivita podnikání? Právě na správné znalosti vlastních procesů. Řízení pomocí procesního přístupu umožňuje organizaci plánovat její procesy a jejich vzájemné vazby.

Na obrázku 6 máme jednoduché procesní schéma. Vstupy (může jich být více) nám proces mění na výstupy, když již na vstupu a výstupu jsme si stanovili parametry, pomocí kterých určujeme, co bude výstupem daného procesu. K tomu musíme také určit parametry procesu, abychom jej mohli řídit. Plánované činnosti jsou však omezovány, někdy také ohrožovány vnitřními a vnějšími vlivy. Pokud o nich nevíme (pokud neřídíme potenciální rizika) a pokud na ně nejsme připraveni, může se řízení procesu změnit v „řícení.“ Firma není řízena, ale řítí se. Vše je potom jen otázkou času.

Medvědí službu nám zde poskytnou zejména „OPERATIVCI“. To jsou ti, kteří se nepotřebují nic učit, protože všechno znají. Tvrdí

¹⁶ ČSN EN ISO 9000:2016 Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník, 2016, Český normalizační institut

něco o „Managementu-by-walking-around“, ve skutečnosti cíleně zvyšují zmatek, protože oni jediní ho dokážou „zvládnout“. Často se pak díky neuvěřitelné paměti a drzosti stávají nepostradatelnými, hlavně pro vedoucí neschopné systematické práce.



Obr. 6 Schéma procesu

Důležité je si však při definici systému (spíše však u mapování procesů ve firmě) určit:

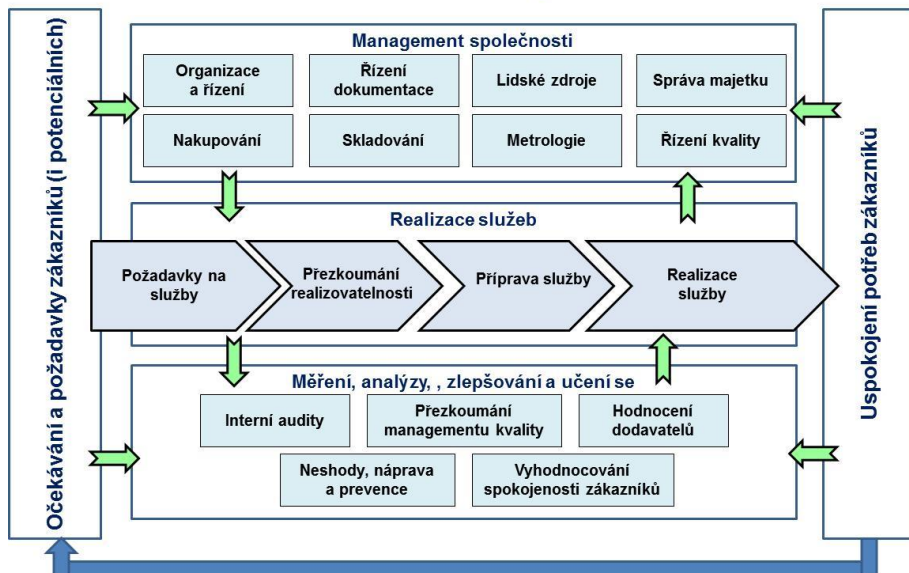
- **Kdo proces řídí** – každý i dílčí proces musí mít pouze jednu pozici, která za něj nejen odpovídá, ale má i pravomoc ho řídit.
- **Pomocí čeho je řízen** – musí být stanovena jednoznačná a nešvindlovatelná pravidla. Samozřejmě nejlépe písemná. U mnoha firem je však velký rozpor mezi skutečností a popisem pravidel pro daný proces. Někdy je to dáno neznalostí, mnohdy také rozvojem firem. Někdy také, jak bylo zmíněno výše, plně provozovaným systémem **hasič**.

- **Kdo participuje** – bez znalostí toho, kdo je naším dodavatelem a kdo je odběratelem, kam musím dodávat nejen produkt (výrobek nebo službu), ale také kam musím o své práci, o svém procesu nebo finálním produktu předávat data a informace, nemůže fungovat systém. Pak jde o intuitivní skupinu, která ale má jen nahodilé výsledky. Jeden z velkých problémů mnoha českých firem. Vědí, od koho materiál nebo díly dostanou, komu mají předat produkt, ale s kým a jak komunikovat data a informace - neví.
- **Zdroje** – jaké mám definovány zdroje pro efektivní realizaci svých činností v rámci procesu a zda je také mám všechny plně k dispozici. Včetně zdrojů informačních, ale především lidských.
- **Rizika** – jaká jsou potenciální rizika (vnitřní nebo vnější), která mohou ohrozit průběh nebo výsledek mého procesu (*o rizicích ještě bude řeč*).
- **Množství** – plus právě již zmíněné specifikace. Mohu například plánovat další výrobu, když mám již dnešní kapacitu plně obsazenou a stále se nemohu zbavit zmetkovitosti? Mám správně nastaveny parametry? Zejména na výstupu z mého procesu, aby odpovídal požadavkům vstupů následujícího procesu? Víím vůbec, co je nejdůležitější pro příjemce mého produktu?

Je podstatné, z které strany se při mapování na proces podívám. Zda ho budu definovat z výsledného produktu a jeho parametrů, nebo od specifikace a parametrů vstupů. Moje zkušenost mi říká jít na mapování procesů od konce. Proces je dle mých zkušeností lépe a efektivněji nastaven – samozřejmě, protože

pak nemohu mít procesy, kterým chybí zákazník. Standardně se však ve firmách definují procesy od vstupů.

Procesní schéma organizace



Obr. 7 Příklad procesní mapy organizace

V rámci rozdělení procesů ve firmě se procesy obvykle dělí do tří skupin. Ale je třeba si uvědomit, že rozdělení je jen na nás. Nikdo nám nemůže nařizovat, jak mám procesy uvnitř firmy vnímat. Existují sice obecná pravidla, jak procesy vnímat, ale například proces nákupu se firmu od firmy liší. Popíšeme si tedy obecně přijímané rozdělení procesů:

- **Hlavní procesy** – jsou obecně orientovány směrem zákazníkovi a jejich výstupem je obecně produkt. Obvykle se sem řadí jeden složený proces, a to proces výroby. Při několika odlišných výstupech jich zpravidla bude více.

- **Podpůrné procesy** – jsou všechny procesy, které napomáhají efektivní realizaci hlavních procesů. Typickými podpůrnými procesy jsou personalistika, logistika, nákup, prodej, skladování, správa majetku, údržba, účetnictví, informatika, metrologie.
- **Řídící procesy** – jedná se o ty procesy, které řídí ostatní, jak už z názvu vyplývá. Typickým příkladem jsou plánování, strategický a provozní management, kvalita. Ale pozor, pod pojmem „kvalita“ je třeba si představit systém kvalitního řízení, nikoli systém pouze „výrobní“ kvality. Jde tedy o spolehlivý zpětnovazební mechanismus, neoddělitelnou součást řízení.

Abych mohl skutečně procesně řídit, musím nejprve zmapovat všechny procesy, prověřit a nastavit jejich vzájemné vazby. Bez skutečné znalosti vlastních procesů nemohu efektivně řídit firmu, jsem potom mnohdy sice nikoli němým, ale hlučným POUZE pozorovatelem. Řídit skutečně operativně je sice umění, ale obvyklým výstupem operativních zásahů nebudou optimální na standardech založené postupy, které umožní realizovat standardizované produkty bez chyb. A chyba, to je vlastně naše ztráta. A každou ztrátu musíme zaplatit.

U lidských zdrojů ještě jednu malou, ale významnou vsuvku. Standardem u českých firem je nejprve stanovit organizační strukturu a teprve následně mapovat a nastavovat procesy. Je tento postup správný? Dle tragicky se opakujících problémů rozhodně není. Protože když nevím, co mám dělat, jak mohu určovat, kdo to bude řídit. Pokud mám nejprve organizační strukturu a započnu s mapováním procesů, pak nezjišťuji, jaké mám procesy, ani jejich vazby. Ale snažím se navázat procesy na již existující pozice. A ruku na srdce, řídí a odpovídá opravdu personální (nebo HR) útvar za personální práci, nejsou to spíše všichni vedoucí (řídící)