

# KLASIFIKACE PROCESNÍCH ZMĚN V PODMÍNKÁCH DIVERZIFIKOVANÝCH KOMPETENCÍ

Stanislava Šimonová<sup>a)</sup>, Kateřina Svobodová<sup>b)</sup>

<sup>a)</sup>Univerzita Pardubice, FES - ÚSII, <sup>b)</sup> Lego Production s.r.o., Jirny

**Abstract:** *Process management is a necessary form of long-term maintenance of the company on the market. Searching of reserves in the process and finding elements to continuous process improvement is the cornerstone of process management. Process owner is responsible for the quality of output and the efficient performance of the process, thus he or she has the power to manage the process, monitors and evaluates the performance of the process, solves problems and is responsible for systematic process improvement. But if the process is the responsibility of the parent company (for transnational companies), or the process is the responsibility of third parties (for outsourced activities), then the process improvement is loaded with diversified competencies of stakeholders.*

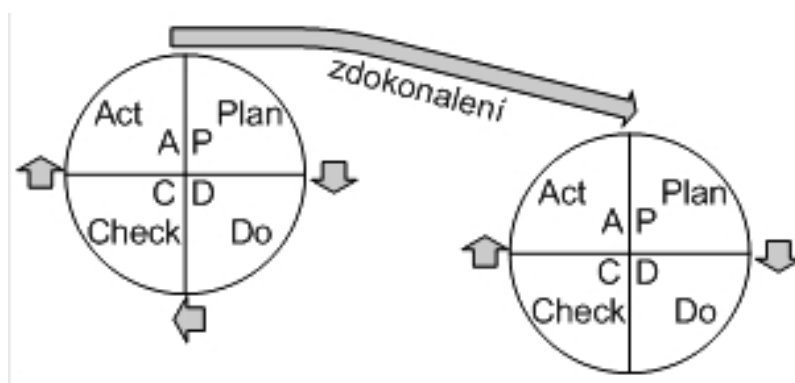
**Keywords:** *zlepšování procesů, diverzifikace kompetencí, modelování procesních změn*

## 1. Úvod

Zvyšování kvality produkce, ať už produkcí jsou míněny výrobky nebo poskytování služeb, patří mezi cíle řízení každého podniku či společnosti. Snaha o dlouhodobé udržení společnosti na trhu vede ke hledání skrytých rezerv uvnitř podniku pro jejich následné efektivní využití. Hlavní pozornost přitom bývá zaměřena na podnikové procesy, které nabízejí potenciál k optimalizaci a ke stálému zlepšování, přičemž se jedná jako o vnitřní procesy tak o procesy vůči externím partnerům. Procesy jsou souborem činností, které spolu souvisejí nebo navzájem na sebe působí, které transformují vstupy na výstupy a které tvoří výstup pro zákazníka (jak externího, tak interního) [11, 15]. Proces má jasný účel, který přesahuje veškeré činnosti v něm obsažené; proces, jako základní objekt řízení, je popsán, strukturován a zabezpečen jak zdrojově tak vstupy [9, 12]. Proces je dán nejenom událostmi, činnostmi, hmotnými projevy a formálními aspekty, ale i chováním lidí, nehmotnými projevy a neformálními aspekty [14]. Každá procesní činnost je realizována podle podmínek a pravidel jejího zadání; tyto činnosti spolu s pravidly pro jejich provedení tvoří základ pro řízení vzájemně sladěného a provázaného řetězce činností workflow [2]. Zmapování a modelování podnikových procesů umožňuje sledovat všechny aktivity firmy a monitorovat všechny procesní činnosti [1]; často právě modelový popis firemních procesů vyvolá myšlenku úpravy těchto firemních procesů ve zkoumané firmě či organizaci, tedy je podkladem pro další zlepšování procesů.

Snaha o stálé zlepšování procesu je základním pilířem procesního řízení. Povinnost zlepšovat procesy vyplývá jednak z hledání vlastních rezerv v dosavadním průběhu procesu a jednak je iniciována změnou v chování zákazníků, změnami na trhu, změnami regulátorů aj. Účelem procesního přístupu k řízení podniku je odhalit procesy, které jsou překryty funkční organizací, tyto procesy oprostit od činností nepřidávajících hodnotu, učinit je středem pozornosti a vytvářet infrastrukturu a podnikovou kulturu, které umožní hladké vykonávání a zlepšování stávajících procesů a které umožní podle potřeby tvorbu a neustálé zlepšování nových procesů [17]. Identifikace a implementace změn většinou probíhají v souladu s metodikami zlepšovacích cyklů PDCA či DMAIC [16]. Oba přístupy zahrnují fáze identifikace či zjištění potřeby změny, fáze naplánování provedení změny, fáze ověření

výsledku změny a fáze definitivního zařazení změněného / nového průběhu procesu do podnikového standardu. Při identifikaci změny je třeba změnu plánovat a analyzovat, navrhnout způsob provedení včetně různých variant řešení, stanovit měřitelné ukazatele pro měření naplňování cílů, tzn. pro měření výsledku změny; u PDCA se jedná o fázi plánování, u DMAIC se jedná o fáze definice, měření a analýzy. Vlastní provedení změny musí proběhnout podle stanoveného postupu, kdy je třeba sledovat průběh řešení prostřednictvím ukazatelů; u PDCA se jedná o fázi provedení, u DMAIC se jedná o fázi zlepšení. Po provedení změny je třeba prostřednictvím vyhodnocení měřitelných ukazatelů provést kontrolu a ověření, zda provedená změna přinesla takové výsledky, že původní identifikované nedostatky byly odstraněny; u PDCA se jedná o fázi kontroly, u DMAIC se jedná o fázi zlepšení. Naplánované změny v procesech, které jsou ověřeny a jsou potvrzeny jejich pozitivní dopady na odstranění nedostatků a zlepšení výkonu či výsledku procesu, jsou poté zakotveny jako standardní postup v podniku; u PDCA se jedná o fázi akce, u DMAIC se jedná o fázi řízení. Poté „nový“ proces je opět ve fázi identifikování a plánování změn s cílem reagovat na změny zákazníků / regulátorů a s cílem optimalizovat alokování zdrojů aj. (viz obr. 1).



**Obr. 2: Neustálé zlepšování procesu přístupem cyklu PDCA**

**Zdroj: vlastní – zpracováno na základě [8]**

Zlepšovací přístupy PDCA či DMAIC bývají zakotveny jako součásti různých modelů či norem ve vztahu k managementu kvality, resp. s cílem stálého zdokonalování procesů – např. se jedná o společný hodnotící rámec CAF [15], model excelence EFQM [7, 13], systémy managementu kvality ISO 9000 [3, 4, 5]. U stávajících procesů je tedy nejdříve identifikována potřeba změny a poté musí být změna vhodně implementována, přičemž vlastní implementace změny znamená dopady na širší okruh zainteresovaných stran (zaměstnanci, management, zákazníci, dodavatele aj.). Pro zlepšování procesu, resp. pro identifikaci a realizaci změny v procesu je významná kompetence vlastníka procesu [6, 10]. Vlastník procesu je zodpovědný za kvalitu výstupů a za efektivní průběh procesu, má tedy pravomoc pro správu procesu, monitoruje a vyhodnocuje výkonnost procesu, řeší problémy a je zodpovědný za systematické zlepšování procesu. Může se zdát, že postupy procesních změn jsou charakterizovány popsány metodami a že vlastník procesu se svou kompetencí musí tyto postupy zvládnout. Nicméně jsou zde i další aspekty. Např. navržená procesní změna může znamenat velký zásah do stávajících činností a vyžaduje koordinaci všech zainteresovaných, samozřejmě s hlavní kompetencí vlastníka procesu. Ovšem v případě, že proces je v kompetenci nadřízené společnosti (u nadnárodních firem) nebo že proces je v kompetenci třetí strany

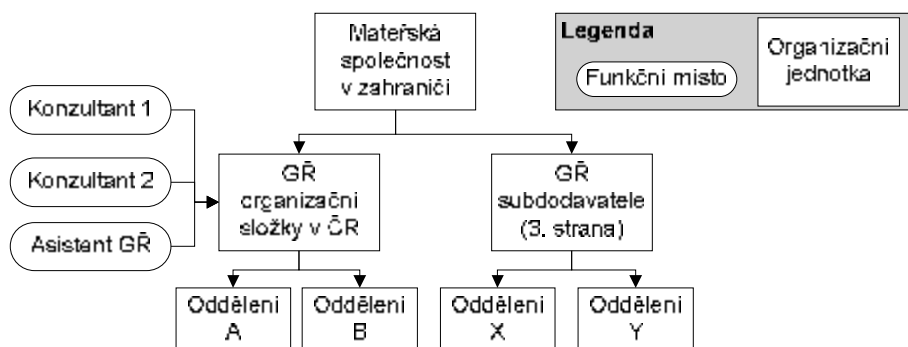
(u outsourcovaných činností), pak zlepšovací cyklus od identifikace až po realizaci a standardizaci je zatížen diverzifikovanými kompetencemi zainteresovaných stran. Text je zaměřen na klasifikaci a modelování změn operačního procesu v podmínkách diverzifikovaných kompetencí nadnárodní společnosti z pohledu tuzemské organizační složky.

## **2. Operační procesy ve společnosti s diverzifikovanými kompetencemi**

Jako typ společnosti je vymezena nadnárodní společnost s kompetencemi rozdělenými mezi mateřskou společnost se sídlem v zahraničí (dále MS), organizační složku se sídlem v ČR (dále OS) a dále je zde vliv externí společnosti zajišťující určitý podíl činností pro danou organizační složku (dále 3. strana). Mateřská zahraniční společnost definuje operační procesy pro tuzemskou organizační složku, tzn. systém procesů a jejich návaznosti, přičemž principiálně jsou procesy definovány zpravidla před vznikem organizační složky. Dopředu popsané procesy na jedné straně mohou být pomoci při „rozjezdu“ organizační složky, neboť vymezují úlohy i příslušné kompetence. Na druhou stranu ovšem takto dopředu popsané ukazatele nemohou zohledňovat všechny aspekty, zejména vlivy, které se uplatní při vlastním chodu organizační složky. Tuzemská organizační složka má vazby k mateřské společnosti, nicméně mohou být i další vazby. Do podnikatelských aktivit organizační složky může vstupovat i další externí strana jako poskytovatel outsourcované služby. Forma a obsah standardních procedur pak bývá součástí obchodních jednání a stává se součástí schválených smluvních podmínek definujících vzájemný obchodní vztah. Jsou tak dopředu vymezeny kompetence, zodpovědnosti a případně i systémy hodnocení (odměny, sankce).

Operativní činnosti procesů tedy bývají definovány a popsány pracovníky mateřské společnosti, kdy vymezují rozdělení úloh a zejména kompetence zúčastněných stran. Přestože jsou charakterizovány variantní stavy (běžné, výjimečné i krizové), tak faktické působení organizační složky přináší nové skutečnosti či vlivy s dopadem na činnosti / charakteristiky procesu, což iniciuje prvky pro zlepšování operativních činností organizační složky.

Požadavky na změny v operativním procesu pak znamenají různě rozsáhlý zásah do stávajících činností. Změna však nemůže být realizována pouze z odpovědnosti vlastníka procesu v rámci organizační složky, ale odsouhlasení musí být i ze strany mateřské společnosti. Na druhou stranu je třeba rozlišit, v jakých případech je třeba realizovat časově delší postup zahrnující odsouhlasení mateřské společnosti a v jakých případech stačí rychlejší postup realizovaný pouze z kompetence vlastníka procesu v rámci organizační složky. Proto je nutné přesné vymezení kompetencí mezi mateřskou společností a organizační složkou zejména ve vztahu k odsouhlasení potřeby změny a odsouhlasení finální verze změny. Jde o to, v případě jako rozsáhlých či důležitých změn je nutné odsouhlasení a rozhodnutí ze strany mateřské společnosti, tedy která ze společností nese kompetenci a odpovědnost za oprávněnost navržené změny, za posouzení finanční výhodnosti realizované varianty procesní změny, za celkovou koordinaci realizace změn operativních činností. Pro tuzemskou organizační složku pak úspěšnou identifikaci procesních změn a pro jejich následnou realizaci ohrožují okolnosti jako jsou - možná komunikační bariéra mezi zúčastněnými stranami, nejasné rozdělení kompetencí při návrhu změn, povinnost odsouhlasení změn a vyhodnocování výsledků, místní odchylky vyvolané praxí v organizační složce na rozdíl od „dodaných“ procesů mateřskou společností, aj.



**Obr. 2: Organizační schéma společnosti**

**Zdroj: vlastní**

### 3. Modely klasifikace změn interních procesů organizační složky

Organizační schéma vystihuje situaci v nadnárodní společnosti, jejíž mateřská společnost sídlí v zahraničí a pro potřeby svého podnikání si založila v ČR organizační složku (viz obr. 2). Externí dodavatel služeb (např. logistických), který provádí velkou část podnikatelské činnosti, je pro mateřskou společnost na stejné komunikační úrovni jako její organizační složka.

Vymezené typy společností – mateřská společnost, organizační složka a externí partner – pak vystupují s různou kompetencí a povinnostmi při identifikaci a realizaci změny v operativních procesech. Proto je třeba nejdříve identifikovat diverzifikované kompetence jednotlivých složek a také klasifikovat uvažované typy procesních změn.

#### **Identifikace kompetencí a povinností**

Účastníky procesu změny jsou tedy tři společnosti. Je nutné si uvědomit, že i když externí partner (subdodavatel) není s danou společností spojen majetkově, ale pouze obchodně, do procesů vstupuje, a je nutné v případě změn, které se týkají jeho činností, brát na zřetel jeho požadavky a možnosti.

- **Mateřská společnost:**
  - může navrhnout určité změny, především rozsáhlé, do kterých mohou vstupovat i třetí strany, se kterými má mateřská společnost uzavřený smluvní vztah,
  - má právo zamítnout navrhované změny organizační složky, především v případě, že na jejich realizaci je zapotřebí větších investic z rozpočtu mateřské společnosti.
- **Organizační složka:**
  - navrhuje interní změny na základě konceptů od zaměstnanců či vedení společnosti,
  - má povinnost o těchto změnách informovat mateřskou společnost,
  - má povinnost žádat mateřskou společnost o schválení, v případech velkých investičně a finančně náročných změn.
- **Externí partner:**
  - požadavky a potřeby externích partnerů je nutno zahrnout do procesu změn navrhovaných jak tuzemskou organizační složkou, tak mateřskou společností, pokud jsou tito partneři v procesech zainteresováni,
  - mají právo vyjádřit své připomínky k navrhovaným změnám.

### **Identifikace typů změn operačních činností**

Uvažované změny operačních procesů lze blíže rozdělit podle hlediska velikosti změny a hlediska kompetencí zúčastněných složek:

- hledisko velikosti změny: může jít o dílčí (drobné) změny či o rozsáhlé procesní změny, přičemž hlavní posouzení je zejména z hlediska nákladů,
- hledisko kompetencí: může jít o změny interní nebo o změny s kompetencí v zahraničí, kde se podle typu změny mění například vlastník, navrhovatel změn či schvalovací orgán.

Dílčí interní změny bývají zpravidla navrženy organizační složkou. Jedná se o procesní změny, které zlepšují chod procesů organizační složky a usnadní její každodenní výkon. Do identifikace změn je nutné zahrnout zkušenosti lidí, které určitý proces po jistou dobu vykonávají a tím jsou schopni poukázat na určité činnosti, které se mohou v jejich prostředí (odlišnost prostředí organizační složky zdát zbytečné či neefektivní a mohou jednoduše popsat nebo navrhnout jak tyto činnosti zjednodušit, zrychlit či jinak zhodnotit čas na ně vymezený a usoudit, zda je určitá činnost nutná či by ji mohlo být možné vynechat úplně nebo nahradit činností efektivnější a celý proces tím usnadnit.

Dílčí interní změny jsou charakteristické tím, že jsou pouze uvnitř organizační složky, nejsou finančně příliš náročné, nepřekročí schválený rozpočet organizační složky nebo nepožadují navýšení tohoto rozpočtu, nezahrnují třetí stranu (externího partnera).

Rozsáhlé změny naproti tomu mohou být navrženy mateřskou společností (ale i organizační složkou), a mateřská společnost má vždy schvalovací právo. Jedná se o změny, které představují vysoké investiční náklady, mohou zasahovat do chodu organizační složky či na určitý časový úsek omezit chod organizační složky, jsou časově náročné, představují změnu pouze uvnitř společnosti.

**Tab. 1: Charakteristiky typů změn (OS = organizační složka, MS = mateřská společnost)**

	Interní změny		Změny s kompetencí v zahraničí	
	Dílčí změna	Rozsáhlá změna	Dílčí změna	Rozsáhlá změna
Vlastník	OS	OS	MS	MS
Řízení dokumentů	OS	OS	MS	MS
Identifikace a analýza změny	OS	OS / MS	OS / MS	OS / MS
Účastník	OS	OS / 3.strana / (MS schvaluje)	OS / MS	OS / MS / 3.strana
Schválení	OS (MS informována)	MS (OS může oponovat)	MS (OS může oponovat)	MS (OS může komentovat)
Odpovědnost a provedení	OS	OS	OS a MS	MS
Forma	Nařízení vedoucího	Nařízení gener. ředitele OS	Nařízení MS	Nařízení MS

**Zdroj: vlastní**

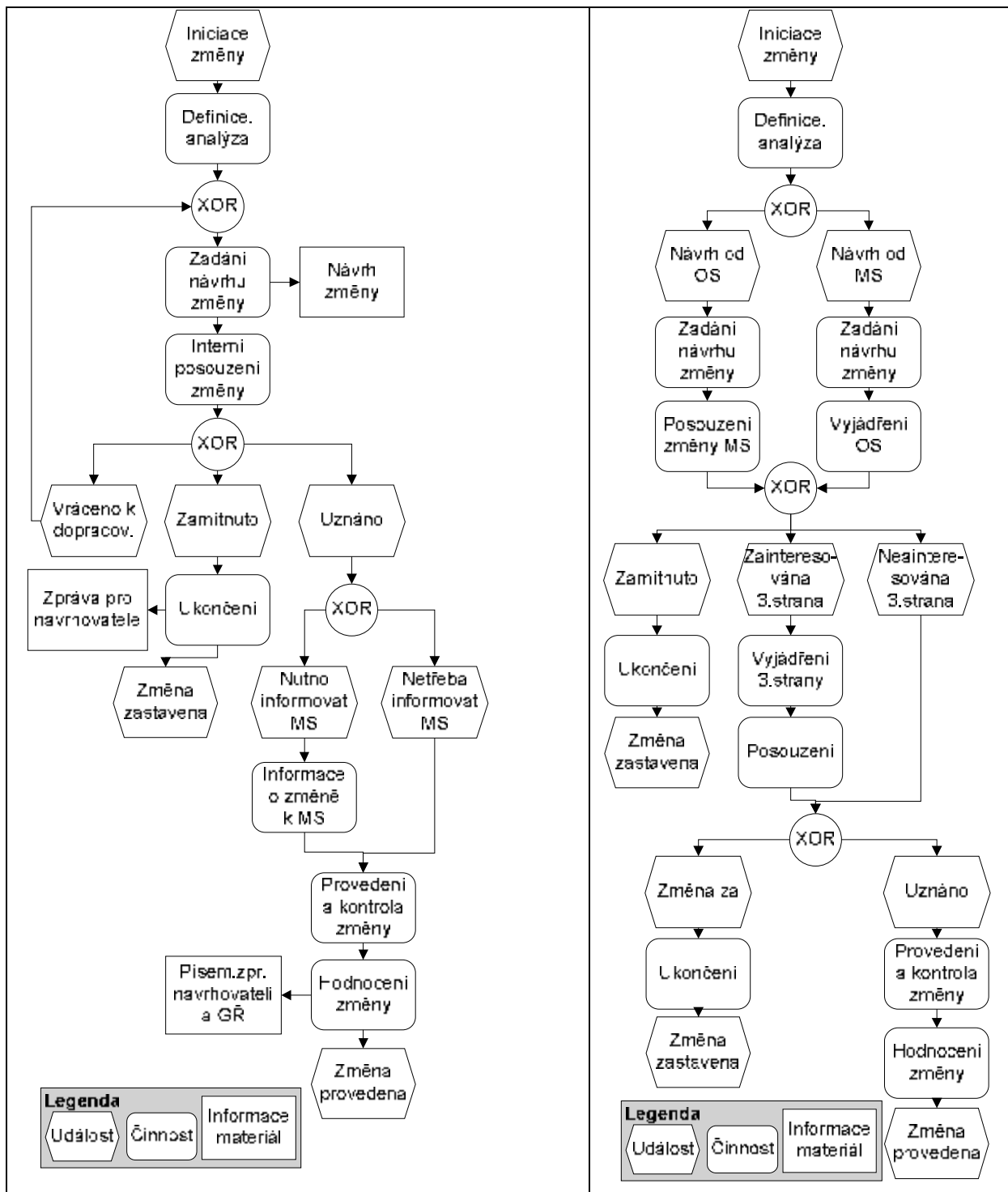
Identifikované typy změn jsou soustředěny v tabulce (viz tab. 1), kde pro každý typ změn jsou vyjádřeny významné charakteristiky, jako je vlastník procesu, účastníci změn procesu, subjekt s právem schválení navržených změn, formu pro zahájení realizace změny.

### *Model dílčí interní změny*

Dílčí interní změna nevyžaduje souhlas mateřské společnosti. Organizační složka může sama identifikovat a navrhnout změny v operačních činnostech a také si je sama může odsouhlasit. Jedná se především o takové operační procesy, do kterých mateřská společnost vůbec nevstupuje, či velmi zřídka. Povinností organizační složky je mateřskou společnost informovat a požádat o vzájemnou spolupráci na navržených změnách. Tyto změny ovšem nemají vliv na činnosti zaměstnanců mateřské společnosti. Příkladem malé interní změny může být změna interních pravidel, komunikace mezi odděleními pobočky aj. Model procesu dílčí interní změny operačního procesu je vyjádřen na obrázku č. 3A. Pro vyjádření modelu byl zvolen diagramu EPC (Event-driven Process Chain) v SW MS Visio.

### *Model rozsáhlé interní změny*

V případě velkých interních změn navržených organizační složkou je povinností informovat mateřskou společnost o navrhované změně a žádat ji o konečný souhlas s navrženými změnami. Požadavky na změnu mohou být ovšem navrženy i samotnou mateřskou společností. V tomto případě se organizační složka k návrhu musí vyjádřit a její komentáře a připomínky mají pro konečné odsouhlasení velkou váhu, protože i když má mateřská společnost potřebu navrhované změny, může nastat situace, kdy se předložený návrh nebude shodovat s možnostmi organizační složky. Příkladem velké interní změny může být například zavedení nového informačního systému, nový výrobní proces, požadavek na proces elektronického schvalování faktur aj.



**Obr. 3: Modely interních změn procesů (OS = organizační složka, MS = mateřská společnost) – 3A: model dílčí interní změny procesu, 3B: model rozsáhlé interní změny procesu**

**Zdroj: vlastní**

Model postupu rozsáhlé interní změny operačního procesu je na obrázku č. 3B. Pro vytvoření modelu byl použitý diagramu EPC (Event-driven Process Chain) v SW MS Visio.

### *Model změn s kompetencí v zahraničí*

V případě změn s kompetencí v zahraničí se jedná o typy změn, které již musí být zpracovány pod řízení mateřské společnosti. Příkladem typu dílčí změny může být návrh na nový způsob reportingu či změna procesu dílčího schvalování aj. Příkladem typu velké změny může být výběr nového dodavatele, změna výrobních či plánovacích procesů aj. Jedná se o změny, které na svoji identifikaci a realizaci vyžadují delší časové období, spolupráci zaměstnanců a realizačního týmu. Členové realizačního týmu jsou nuceni během příprav navštěvovat pracoviště všech zaměstnanců a monitorují jejich kroky, měří časový úsek trvání každého kroku a vyhodnocují podstatu jejich každodenní práce. Model postupu změny s kompetencí v zahraničí vyjadřuje tabulka č. 2.

**Tab. 2: Model procesní změny s kompetencí v zahraničí s vymezením charakteristik**

<b>Krok modelu procesní změny</b>	<b>Charakteristika kroků s vymezením kompetencí zúčastněných stran (OS = organizační složka, MS = mateřská společnost, 3.strana)</b>
Iniciace změny	Změnu inicializuje zaměstnanec buď z MS nebo z OS
Definice změny	Definice změny v procesu je vyjádřena textovým popisem a grafickou procesní mapou (zpracováno diagramem EPC, standardem BPMN aj.)
Zadání návrhu změny	Návrh procesní změny obsahuje modely definice změny, dále popis výhod a nevýhod variantních řešení, dále návrh nového či změny stávajícího standardního operačního postupu (Standard Operating Procedure, SOP).
Informace o změně MS/OS	Povinností iniciátora změny je informovat druhou stranu o navrhované změně, a to předáním vypracovaného návrhu změny.
Posouzení změny MS / OS	Navrhovaná procesní změna je posuzována vedoucími pracovníky zainteresovaného oddělení či managementem společnosti na základě znalostí procesu a znalostí místních podmínek pro vykonávání daného procesu (vždy písemnou formou). V případě zamítnutí návrhu musí strana doložit důvod zamítnutí s vysvětlujícími komentáři a textovým popisem důvodů zamítnutí.
Informace o změně 3.straně	Jestliže je v navrhované změně zainteresována i 3. strana (subdodavatel), je navrhovatel, společně se zástupcem MS povinen o navrhované změně informovat i tuto stranu. Na základě charakteru navrhované změny provede třetí strana vyhodnocení navrhované změny.
Vyjádření 3.strany	Při zamítnutí návrhu musí strana (písemnou formou) doložit důvod zamítnutí s vysvětlujícími komentáři a popisem důvodů zamítnutí.
Posouzení a vyhodnocení	Navrhovatel změny posoudí dodané písemné vyjádření třetí strany. Vyhodnocovací fáze se účastní pouze navrhovatel změny a zástupce mateřské společnosti. Doklady využívané k vyhodnocení jsou - návrh změny, vyjádření MS, vyjádření 3. strany. Výstupem je schvalovací či zamítací dopis, který již nemusí obsahovat důvody.
Souhlas MS	V případě kladného přijetí navrhované změny je souhlas mateřské společnosti vyjádřen podpisem schvalovacího dopisu.
Nařízení GŘ OS	Generální ředitel organizační složky vydá písemné nařízení o akceptaci navrhované změny. Přílohou nařízení je finální verze návrhu změny s textovým popisem
Provedení změny	Provedení změny má v odpovědnosti vedoucí pracovník oddělení, jehož se změna týká. Povinné kroky jsou - informace všem zaměstnancům oddělení, workshop s detailním popisem změny, zadání úkolů a činností vedoucí k dosažení navrhované změny, seznámení účastníků procesu s novým SOP či jeho aktualizací.
Kontrola a hodnocení	Kontrola provádění změny je v kompetenci vlastníka procesu a vedoucího pracovníka oddělení.. Výstupem je písemná zpráva, která je prezentována jak navrhovateli, tak zástupcům mateřské společnosti.



## 4. Závěr

Stálé zlepšování procesů je povinností pro efektivní řízení podniku a zároveň nezbytností při snaze podniku o dlouhodobé udržení se na trhu. Vlastník procesu musí stále vyhledávat impulsy pro zlepšování jednotlivých procesních činností či pro zlepšování v alokovaní materiálových i lidských zdrojů, musí iniciovat procesní změny jak z hlediska zpětné vazby od zákazníka tak z hlediska vlastních rezerv při výkonu procesu. Vlastník procesu se opírá o znalosti a zkušenosti se „svým“ spravovaným procesem a je v jeho kompetenci provádět procesní změny. Jiná situace je však u nadnárodní společnosti, kdy operační procesy jsou definovány mateřskou společností (zahraníční) nejčastěji ještě před vznikem organizační složky (v ČR). Tuzemská organizační složka pak pracuje s procesy, kdy se mohou projevit jednak poznatky a zkušenosti s procesními instancemi a jednak se mohou projevit místní vlivy. To iniciuje návrhy na změny, jejichž přejetí a provedení se však odvíjí od kompetencí, které jsou rozloženy mezi mateřskou společností a organizační složkou. Dále do vztahů může vstupovat třetí strana, která je podřízena mateřské společnosti a která přebírá některé podnikatelské činnosti organizační složky. Aby procesy mohly být řízeny, tzn. aby procesní změny mohly být provedeny bez časových prodlev a v souladu s rozloženými kompetencí, k tomu je třeba vytvořit vhodné modely procesních změn, nestačí tedy jen procesní mapy jednotlivých operačních procesů. Modely procesních změn musí být klasifikovány podle rozsahu navrhované procesní změny a dále podle dosahu kompetencí na danou změnu. Takto připravené modely pak zohledňují všechny aspekty návrhu a realizace procesních změn, kdy vedle kompetencí vlastníka procesu vystupují další kompetence a povinnosti v souvislosti s provázaností tří stran, tzn. mateřské společnosti, organizační složky a externího subjektu.

### Použité zdroje:

- [1] BASL, J., BLAŽÍČEK, R. *Podnikové informační systémy*. 2. Vyd. Praha: Grada, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2279-5.
- [2] CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Workflow: řízení firemních procesů*. Praha: Grada, 2001. 136 s. ISBN 80-247-0200-2.
- [3] Český normalizační institut: ČSN ISO 9000 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2006. 62 s.
- [4] Český normalizační institut: ČSN ISO 9001 (010321) Systémy managementu kvality – Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2008. 54 s.
- [5] Český normalizační institut: ČSN ISO 9004 (010324) Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Praha: Český normalizační institut, 2000. 94 s.
- [6] DRAHOTOVSKÝ, L., ŘEZNÍČEK, B. *Logistika – procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
- [7] *EFQM Introducing Excellence* [online]. [cit. 2010-03-26]. Dostupný z WWW < <http://excellenceone.efqm.org/Default.aspx?tabid=396>
- [8] FIALA, J., MINISTR, J. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: Technická univerzita Ostrava, 2003. 110 s. ISBN 20-248-0500-6.
- [9] GRASSEOVÁ, M., a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

- [10] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, P. Východiska zavádění procesního řízení. *Controller News*, 2008, č.2, s. 16-19. ISSN 1214-5149.
- [11] HAMMER, M., CHAMPY, J. Reengineering - radikální proměna firmy. *Manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
- [12] HAMMER, M. *Agenda 21 – co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-074-0.
- [13] NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- [14] ŘEPA, V. *Podnikové procesy, procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2006. 268 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [15] *Společný hodnotící rámec CAF 2009*. Národní informační středisko pro podporu jakosti. Praha: NPJ, 2009. 110 s. ISBN 978-80-02-02201-5.
- [16] ŠIMONOVÁ, S.. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 193 s. ISBN 978-80-7395-205-1..
- [17] ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

**Kontaktní adresa:**

Ing. Stanislava Šimonová, Ph.D.  
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav systémového inženýrství a informatiky  
Studentská 84, 532 10 Pardubice  
Email: Stanislava.Simonova@upce.cz  
466 036 009

Kateřina Svobodová  
Lego Production s.r.o.  
Poděbradská 603, 250 90 Jirny  
email: katerina.svobodova@lego.com  
605 334433