

Kontrolní a evaluační aktivity v MSP Control and Evaluation Activities in SMEs

Zuzana Šidlichovská*

Abstrakt

Hlavním cílem článku je prostřednictvím případové studie poukázat na praktický přínos kontinuálně prováděných kontrolních a evaluačních aktivit u tohoto typu organizací. První část článku se věnuje úvodnímu vhledu do specifik kontrolních a evaluačních aktivit realizovaných v organizacích typu malých a středních podniků v obecné rovině. Druhá pasáž seznamuje čtenáře se základním metodologickým rámcem použité evaluační metodiky a představený evaluační cyklus poukazuje na odlišnosti kontrolních a evaluačních aktivit od procesů monitoringu a reportingu. Následující část je věnována představení systému kontrolních a evaluačních aktivit ve vybraném subjektu, z něhož jsou v závěru článku shrnuty identifikované přínosy, které mohou organizace využít pro zefektivnění činnosti a k optimalizaci svého fungování.

Abstract

The main objective of the article is to highlight the practical benefit of permanent monitoring and evaluation activities in small and medium-sized enterprises with using a case study as a research tool. The first part of the article is devoted to an initial insight into the specifics of monitoring and evaluation activities implemented in organizations such as SME's in general. The second part introduces the basic methodological framework used in the evaluation methodology and the description of evaluation cycle highlights the differences between the control and evaluation activities by monitoring and reporting processes. The following section presents the system of control and evaluation activities in the selected business study. Identified benefits that SME's can use to make processes

more efficient and to optimize their functions are summed up in the conclusion.

Klíčová slova

Evaluační, interní audit, systém řízení kvality, kontrolní aktivity, malý a střední podnik, evaluační management

Keywords

Evaluation, internal audit, quality management system, controlling, small and medium enterprises, management evaluation

Úvod

Evaluační aktivity plní své funkce v mnoha odvětvích – od akademické půdy, přes veřejný sektor (např. zdravotnictví, různé stupně vzdělávacího systému, sociální intervenční programy atp.), státní správu až po sektor soukromý. Evaluační projekty poskytují zadavatelům i dalším účastníkům empirickými daty podloženou zpětnou vazbu, oporu při komplexních rozhodovacích procesech, podklady pro vyhodnocování efektivity, přehled identifikovaných rizik, slabin i potenciálu. Výstupy se samozřejmě liší rozsahem, formou i strukturou dle účelu a zadání konkrétní evaluační. Avšak společným specifickým všech kvalitních evaluačních projektů je, že jsou výsledkem objektivního, systematického a kontrolovaného procesu. V praxi vychází z přístupů evaluačního výzkumu, což je aplikovaný proces zjišťování, sběru a syntézy důkazů, které vedou k závěrům o věcném základu a o hodnotě, o významu, či kvalitě posuzovaného programu, produktu, osoby, politiky, návrhu nebo plánu (FOURNIER, Joanne 2005). Těmito charakteristikami se evaluační projekty zásadně odlišují od nesystematického, účelově či intuitivně prováděného, subjektivního hodnocení, se kterým se je možné v organizacích typu malé a střední podniky setkat. Kontinuální kontrolní a evaluační aktivity se v těchto charakteristikách liší také od namátkově nebo nekomplexně a nahodile získávaných výstupů, které mohou zadavatelé, příp. i další tazatelé, dostávat předkládané od jednotlivých zainteresovaných stran, a to včetně někdy i zcela protichůdných závěrů. Kontrolní a evaluační aktivity totiž nemají význam pouze pro subjekt samotný (tzv. evaluand), ale mají také dopady na zainteresované strany, které jsou s daným subjektem propojeny různými vaz-

bami a hájí si vlastní zájmy, což může mít negativní dopad na kvalitu a objektivitu jimi předkládaných výstupů. V praxi jsou evaluační aktivity prováděny za mnoha různými účely, které stanovuje zadavatel evaluace podle svých očekávání a potřeb. Evaluační aktivity mají při vhodné implementaci potenciál stát se nejen nástrojem, ale především nedílnou součástí efektivního managementu každého subjektu.

Hlavním cílem článku je prostřednictvím případové studie poukázat na praktický přínos kontinuálně prováděných kontrolních a evaluačních aktivit na ilustrativním příkladu organizace typu malé a střední podniky (dále MSP). Důraz je kladen na demonstraci vybraných typů kontrolních a evaluačních činností z reálného systému zavedeného v příslušném subjektu.

1. Kontrolní a evaluační aktivity v organizacích typu MSP

Organizace typu malých a středních podniků (dále MSP) potřebují provádět nezávislé posuzování zaměřené na fungování interních procesů a měření jejich efektivity nejen z důvodu vlastního zdokonalování a vývoje organizace, ale i z důvodů více esenciálních-např. za účelem prověření souladu jednání subjektu se závaznou legislativou, s očekávanými zákazníky, s požadavky klíčových odběratelů či s certifikovanými normami.

Neméně žádoucí je, aby se každý subjekt důkladně zaměřoval nejen na řízení svých interních procesů, ale i na systematickou spolupráci s hlavními cílovými skupinami, které v případě organizací typu MSP zpravidla zahrnují správní orgány, zaměstnance, zákazníky, konkurenty, dodavatele a obchodní partnery.

Kontrolní a evaluační aktivity představují nástroj, který může se zmapováním a řízením tohoto stavu pomoci. Jak je prakticky možné kontrolní a evaluační aktivity využít k monitorování a optimalizaci interních procesů i spolupráce s dodavateli, bude ilustrováno prostřednictvím představení reálného systému těchto typů aktivit, které jsou prováděny v představeném subjektu typu MSP.

Základní praktické rozdělení evaluačních šetření dle významu, účelu a přínosu pro zainteresované strany popsal například Michael Scriven (1973), který je rozdělil na dva základní přístupy – formativní (angl. *formative evaluation*) a sumativní (angl. *summative evaluation*).

Hlavní charakteristikou formativních evaluačních šetření je snaha o zlepšování a rozvíjení daných subjektů. Výsledky takto pojatých evaluací představují průběžnou zpětnou vazbu, která může být využívána pro korigování běžících procesů nebo pro návrh nových opatření v evaluované oblasti. Výsledky formativních evaluačních šetření poskytují zadavatelům výstupní informace, které jsou orientovány na vylepšení stávajícího stavu. Mezi praktickými cíli kontinuálně prováděných formativních evaluačních aktivit uplatňovaných v MSP lze očekávat například ověření splnění vytčených cílů či výsledků subjektu, změření rozdílu mezi očekávaným a reálným stavem, zhodnocením efektivity a nalezením prostoru pro zlepšení stávající situace v evaluovaných oblastech atp.

Sumativní evaluace jsou používány naopak až v mezních situacích, kdy je třeba posoudit dosažené výsledky a rozhodnout o dalším pokračování, či ukončení evaluovaných procesů, činností, projektů a programů. Cílem sumativních evaluací je prověřit míru dosažení stanovených cílů a shromáždit relevantní data pro rozhodnutí o pokračování či ukončení evaluované aktivity. Sumativní evaluace jsou založeny na exaktních technikách sběru dat a informací, prověřují data a informace za vymezené období z minulosti a spojují zainteresované strany s odpovědností. Dosažené výsledky jsou vztahovány ke konkrétním subjektům či okolnostem, které jejich dosažení usnadnily či podpořily, nebo mu naopak bránily či jej zcela znemožnily.

Nelze však zároveň opomenout také to, že se volba evaluačního přístupu vždy odvíjí od konkrétního zadání.

1.1 Specifika organizací typu malých a středních podniků

Jak dokládá například *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013* (Česko. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014), organizace typu malých a středních podniků tvoří skupinu velmi různorodých jednotek (mj. rozptylem počtu zaměstnanců, lokalitou, organizačním řízením, dodavatelskými vztahy), které jsou zaměřené na široké portfolio

činností napříč celým podnikatelským spektrem (např. od řemeslnictví přes zajištění adrenalinových sportů až po vědeckou činnost). Oficiální aktuálně platná definice malého a středního podniku v Evropské unii je upravena Nařízením Komise (ES) č. 800/2008 v podmínkách České republiky (přílohou č. 1). Hlavními faktory, které určují, zda podnik patří do skupiny malých a středních podniků (dále též MSP), jsou počet zaměstnanců a roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy. Malé a střední podniky mají maximální počet zaměstnanců menší než 250 osob a zároveň plní níže uvedený finanční parametr. Skupina malých a středních podniků se dle výše uvedené definice (Evropská unie 2008, s. 38) ještě podrobněji člení na kategorie uvedené v tabulce (viz Tabulka 1 členění malých a středních podniků):

Tabulka 1: členění malých a středních podniků [tabulka dle Evropská unie, 2008, s. 38-39]

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrát	nebo	Bilanční suma
Střední podnik	< 250	≤ 50 mil. EUR		≤ 43 mil. EUR
Malý podnik	< 50	≤ 10 mil. EUR		≤ 10 mil. EUR
Mikropodnik, drobný podnik	< 10	≤ 2 mil. EUR		≤ 2 mil. EUR

Pro označení malých a středních podniků se v textech běžně používá zkratka MSP, případně se objevují pod ekvivalentní zkratkou SMEs (či pouze SME), která pochází z anglického výrazu *small and medium enterprises*.

Z hlediska kontrolních a evaluačních aktivit je zde vhodné upozornit na tři základní specifika propojující MSP s potřebou realizovat v nich kontrolní a evaluační činnosti obdobně jako v ostatních typech organizací, ač by se to mohlo s ohledem na jejich velikost zdát na první pohled nadbytečné.

Využívání outsourcingových aktivit

Právě z důvodu své velikosti, potažmo početnosti zaměstnanců, mohou trpět organizace typu mikropodniků a malých podniků nedostatkem interních personálních zdrojů (např. na pozicích specialistů). Pro mikropodniky a malé podniky tento stav logicky ústí v nutnost kumulovat funkce

a začlenit více agend do kompetencí jedné pověřené osoby, případně budovat outsourcingovou síť, která se na řešení určených agend podílí. Při variantě řízení jednotlivých agend formou outsourcingu, přináší tento způsob fungování organizací různé výhody (např. profesionální zastřešení agendy, snížení interní provozní zátěže atp.) či nevýhody (např. zvýšené nároky na logistiku agendy, dodavatelskou neznalost klíčových interních specifíků atp.), vždy je však doprovázen snížením plné kontroly nad vlastními zdroji a jejich toky. Právě v důsledku distančního působení řešitele agendy, ztráty plné kontroly nad daným procesem a roztržité agendy nejen do interního ale i externího prostředí mimo subjekt vzrůstá vliv kontrolních a evaluačních aktivit.

Nastavování kontrolních mechanismů

Obdobně jako v jiných typech organizací pomáhají evaluační aktivity celému řízení MSP, jelikož ho nutí nastavovat si interní kontrolní mechanismy v běžném provozu a systematicky prověřovat shodu s nastavenými kritérii, a to optimálně pravidelně a prostřednictvím nezávislého objektivního subjektu. Tím nemusí být vždy bezpodmínečně externista. Naopak to může být v případě MSP například vybraný pracovník, který není součástí ani nenese odpovědnost za daný proces či agendu a disponuje příslušnými kompetencemi pro činnost evaluátora.

Rozvoj procesního řízení

Evaluační aktivity zároveň podporují rozvoj procesního řízení v organizacích, a to nejen procesní analýzou. V optimálním případě jsou nově zaváděné či upravované procesy již automaticky navrhovány s kontrolním a reportingovým aparátem. Obdobnou součástí každého projektu tvoří validační (příp. pilotní provoz) a evaluační fáze. Právě z těchto indikačních procesních fází vyplývají nedostatky, mezery, rizika a hrozby, ke kterým je prostřednictvím této interní detekce možné přijmout včasná nápravná či preventivní opatření. Těmito opatřeními se minimalizují negativní dopady na zákazníky a umožní průběžně optimalizovat další činnosti spojené s daným procesem či projektem. Kontrolní a evaluační aktivity tímto způsobem také pomáhají naplnit normativní požadavky systémů řízení kvality (např. ČSN EN ISO 9001:2008).

1.2 Tradiční nástroje využívané v MSP

Z výše uvedených specifik charakteristických pro organizace typu MSP vyplývá, že je nutné v případě použití kontrolních a evaluačních činností přizpůsobovat vybrané nástroje rozsahu a potřebám každého konkrétního subjektu. Existující portfolio nástrojů pro kontrolní a evaluační aktivity je početné obdobně jako škála technik pro výběr široká (např. experimenty, pozorování, multivariační statistika atd.). Organizace mohou navíc upřednostnit nebo zkombinovat buď externí, nebo interní přístup k realizaci takovýchto šetření. Níže jsou představeni tradiční reprezentanti obou zmíněných přístupů, kteří jsou s evaluačními aktivitami v blízkém vztahu. Jako první pomocný nástroj jsou představeny interní audity navazující na systémy řízení kvality, které usilují o komplexní procesní řízení v celé organizaci. Tím dochází k provázání interních auditů s jedním z tradičních typů evaluačních šetření, tzv. procesní evaluace, pro kterou se systém řízení kvality v tomto případě stává výchozím rámcem. Druhým zmíněným nástrojem jsou externí poradenské služby, které jsou v organizacích typu MSP využívány zejména pro dílčí podpůrné procesy a na pokrytí specializované či odborné agendy. Malé a střední podniky se soustředí primárně na své klíčové poslání, strategický záměr a na jádro podnikání. Z této perspektivy podpůrnou agendu (např. marketing, personalistiku atp.) proto často spíše outsourcují, než aby ji pokrývaly vlastními interními zdroji.

Interní audity

Interní audity jsou jedním ze základních nástrojů systému managementu kvality (anglicky Quality Management System, či zkratka QMS). Systém řízení kvality je definován jako skupina postojů, procesů a procedur vyžadovaných pro plánování a provádění (výroba/služby) v oblasti hlavní činnosti organizace. Systém řízení kvality (dále užívána také zkratka QMS) spojuje různorodé vnitřní procesy v organizaci a směřuje k procesnímu přístupu při provádění projektů. Mimo to pomáhá v organizacích identifikovat, měřit a zlepšovat různorodé procesy tak, aby vedly ke zlepšování výkonu a fungování společnosti (ČSN EN ISO 9000:2006). Mezi hlavními účely prostředků k dosažení těchto cílů jsou interní audity, které představují systematický, nezávislý a dokumentovaný proces, který prověřuje aktuální stav s nastavenými kritérii. Jedním z účelů provádění auditů je zjistit, zda procesy probíhají v souladu s nastavenými standardy, prověřit na základě důkazů provozní činnosti a obvykle také

zhodnotit kvalitu vnitřní kontroly organizace (ČSN EN ISO 9000:2006). Vzhledem k rozsahu dokumentace se audit obvykle zabývá jen vzorky a nikoli komplexním víceetapovým prověřováním. Kromě finančního auditu se provádí také audity dopadů na životní prostředí, technický audit na kvalitu výrobků, nebo bezpečnost procesů a další podobné.

Certifikované systémy řízení kvality jsou koncipovány tak, aby mohly být implementovány ve všech typech organizací. Prakticky jsou uplatňovány a kombinovány s dalšími normativními požadavky například ve výrobních či subdodavatelsky orientovaných organizacích (např. automobilový průmysl, výroba dílčích komponentů pro zdravotnické prostředky atp.). V koncepci norem řady ISO 9000 se uplatňuje osm základních zásad managementu kvality - zaměření na zákazníka, vedení a řízení zaměstnanců, zapojení zaměstnanců do řízení procesů a plnění cílů organizace, procesní přístup, systémový přístup managementu, neustálé zlepšování, přístup k rozhodování zakládající se na faktech a vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy (ČSN EN ISO 9001:2008). Pro vyhodnocování a měření plnění těchto zásad je nezbytné využívat kontrolní i evaluační aktivity.

Jednotlivé evropské (popř. též české technické) normy nejen řady ISO 9000 na sebe zpravidla vzájemně navazují a doplňují se. Mezi dvě základní, které jsou využitelné mimo jiné pro evaluační aktivity a jejich podporu, patří:

- ČSN EN ISO 9001/2008 Systémy managementu kvality – Požadavky
Jedná se o výchozí klíčovou normu pro implementaci celého systému řízení kvality, která určuje minimální požadavky na základní prvky systému a na jeho celkovou provázanost. Kontrolní a evaluační činnosti zakotvuje do celého systému a určuje je jako nedílnou součást procesního modelu, který tvoří jeden z pilířů systému managementu kvality.
- ČSN EN ISO 19011/2011 Směrnice pro auditování systémů managementu
Tato norma představuje klíčový rámec pro proces auditování, mimo to však obsahuje mnoho principů využitelných pro realizaci také dalších kontrolních a evaluačních aktivit. Kromě popisu procesu a návodného postupu pro auditování obsahuje například také základní principy pro provádění kontrolních činností, vymezuje kompetence a schopnosti pro realizaci a vedení činností tohoto typu atp.

Pro skupinu MSP jsou zdroje spojené s implementací, získáním, správou a udržováním platné certifikace ISO často nákladné a u velmi malých podniků také procesně a administrativně zatěžující. Významné je držení certifikace zejména při účasti MSP ve výběrových řízeních, v dodavatelských službách a při realizaci veřejných zakázek. Z perspektivy evaluací je, kromě auditování a procesní analýzy jako povinných součástí každé normy tohoto typu, jejich implementace přínosná pro MSP také minimálně v těchto dalších třech oblastech:

- Striktně požaduje provádění kontrolních činností - tyto mechanismy slouží jako evaluační nástroje k interní identifikaci silných a slabých stránek včetně hrozeb a příležitostí v procesním řízení – zejména v plánování, kontrole, vyhodnocování a systémovém kontinuálním managementu.
- Prostřednictvím certifikace nezávislými akreditovanými agenturami dochází periodicky k opakovaným externím evaluačním aktivitám u certifikovaných subjektů. Při těchto příležitostech je pravidelně prověřována shoda s plněním nastavených kritérií.
- Uplatňování procesního modelu PDCA (z anglického plan-do-check-act čili „naplánuj-udělej-zkontroluj-jednej“), který nutí subjekty, obdobně jako formativní evaluace, systematicky kontrolovat, monitorovat, analyzovat a vyhodnocovat prováděné rutinní procesní činnosti a realizované projekty.

Externí poradenské služby

Externí poradenské služby zakotvují organizace do svého mikrookolí a propojují ho s aktuálním děním v makrookolí. Organizace typu MSP se potřebují koncentrovat primárně na svůj jádrový business. Pro řízení, sledování, prověřování a evaluaci, z hlediska jádra podnikání nepřímá, agendy nemusí mít MSP vždy dostatečné personální kapacity, volné interní zdroje nebo potřebný potenciál.

Kromě prověření souladu činností subjektu s legislativním a normativním rámcem, přináší externí poradenské služby organizacím přidanou hodnotu také například v oblastech analýz, business intelligence aktivit, při implementaci aktuálních trendů či při rozvoji lidských zdrojů. Organizace typu MSP intenzivně využívají nejen poradenské, ale i další outsourcované služby pro pokrytí specializovaných a podpůrných agend, které zpra-

vidla nejsou nebo úzce nesouvisí s jádrem jejich činnosti, a které nedisponují interními zdroji pro jejich saturaci. Mezi outsourcovanými službami lze jmenovat kupříkladu: vzdělávací aktivity, finanční poradenství a účetnictví, monitoring, analýzy, externí platformy nebo vývoj SW aplikací, marketingové služby a mnohé další dle potřeb příslušného subjektu. Některé z aktivit jsou kromě personální, finanční či technologické náročnosti podmíněny ještě také odbornou způsobilostí (např. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, revizní činnost atd.) a mnohdy je podniku nezbytné zajišťovat jinak než externě.

Formou poradenských služeb lze řešit také realizaci externích auditů, kterým se věnují auditorské společnosti v lokálním i celosvětovém měřítku. Tyto organizace se snaží poskytovat klientům, a potažmo celé podnikatelské sféře, investorům, regulačním orgánům i široké veřejnosti jistotu, že údaje obsažené v účetních závěrkách či jiné důležité ekonomické informace věrně zobrazují skutečnost, případně že interní procesy správně fungují. Realizace expertních externích auditů může být pro MSP finančně velmi nákladná, obdobně jako různé druhy specializovaného poradenství a konzultačních služeb.

Výhody poradenských (potažmo outsourcovaných) služeb spočívají v tom, že slučují externí odborné znalosti a praktické dovednosti specialistů, kteří se profesně zaměřují primárně na danou agendu. Lze od nich očekávat kvalitní výstupy a fungují jako nezávislý expertní posuzovatel. Pravidla spolupráce bývají navíc jednoznačně vymezena odběratelsko-dodavatelskými smluvními vztahy.

Na druhou stranu je správa agendy svěřena specialistům a odborníkům, kteří nejsou bezprostředně dostupní při běžné provozní operativě, ani při krizových situacích. Navíc často mají jako jediní, na rozdíl od interních pracovníků, komplexní znalosti o příslušné agendě. Tím se MSP vystavují komplikacím spojeným buďto s neschopností poskytovat služby/vyrábět produkty nebo nezastupitelností v případě výpadku. Navíc mohou disponovat přístupy ke klíčovým informačním zdrojům a údajům, jejichž bezpečnost a integritu je nutné obezřetně chránit. Při navázání spolupráce mají tyto externí subjekty snadný přístup k interním informacím, zdrojům a často mají nejvíce znalostí o příslušné agendě z celé organizace. To je svázané s rizikem faktu, že příjemce jednak není zcela relevantně schopen posoudit kvalitu odebíraného produktu, příp. služby,

a ani přes smluvní ošetření nelze na tyto subjekty mnohdy přenést koncovou odpovědnost.

2. Metodologie

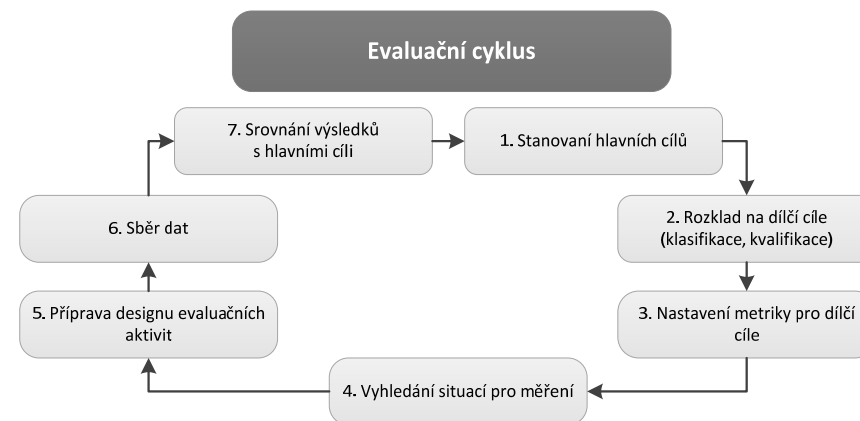
Kontrolní a evaluační aktivity, demonstrovány na ilustrativním případě, vychází z původní metodiky cílených evaluací (angl. *goal-based evaluation* či *objectives-oriented evaluation*), kterou zavedl do oboru během 30. let 20. století Ralph Tyler, evaluační šolského systému ve Spojených státech amerických. Původním dílem, které koncept cílených evaluací podrobně představuje, je publikace přímo od Ralpha Tylera *Basic Principles of Curriculum and Instruction* (1949 a 2013), nicméně vymezení a popis základních principů je také přehledně zpracovaný v rámci pojednání *Objectives-based Evaluation* (2005). Metodika orientovaná na porovnávání vytyčených cílů s realitou byla revolučním řešením v dosavadní evaluační praxi založené na opakovaném provádění standardizovaných znalostních, kognitivních a výkonových testů. Na tento trend zavedený ve školství zareagoval Ralph Tyler tím, že jako praktické řešení začal používat metodologii cílených evaluací, jejichž hlavní doménou je postup charakteristický tím, že k předem definovaným cílům (tj. očekávaným výstupům) jsou v rámci provádění evaluačního šetření přiřazovány skutečně dosažené a empiricky ověřitelné výsledky, přičemž oba typy informací jsou následně porovnány (Remr 2013). Proces cílených evaluací se skládá ze sedmi chronologicky navazujících etap:

1. Stanovení hlavních obecných cílů
2. Rozklad na dílčí cíle, jejich klasifikace a kvantifikace
3. Definování cílů v měřitelných jednotkách, nastavení metriky
4. Vyhledání situací, v nichž může být plnění cílů prokazatelně sledováno a měřeno
5. Příprava designu evaluačních aktivit
6. Sběr dat prokazujících výkonost subjektu
7. Srovnání získaných výsledků se stanovenými obecnými cíli či standardy

Pokud na poslední fázi procesu automaticky navazuje fáze první a jsou upraveny stávající nebo doplněny nové cíle, lze proces uzavřít a vytvořit

z něj opakující se cyklus (viz Schéma 1 Evaluační cyklus). Poté se tento přístup stává vhodnou metodikou nejen pro jednorázová či opakovaná šetření, ale také pro kontinuální evaluační činnost.

Schéma 1: Evaluační cyklus [vlastní schéma]



Jakmile se stane z těchto činností kontinuální proces, který probíhá v opakujících se cyklech, je žádoucí vymezit kontrolní a evaluační aktivity od controllingu a reportingu. V rámci tohoto článku se controllingem rozumí stereotypní provádění předem nastaveného sběru dat při monitorování operativních procesů. Získaná data jsou odevzdávána v určitých periodách a ve standardizovaném formátu. Na rozdíl od evaluačních šetření nejsou od controllingu očekávána žádná doporučení sumativního ani formativního charakteru, nerealizuje se hloubkové prověřování agendy ani se neprovádí detailní analýzy. Výstupem controllingu je maximálně upozornění na výkyvy ve vývoji s ohledem na nastavené hraniční hodnoty. Controlling také intenzivně nepracuje se zájmy zainteresovaných stran ani s kombinováním metod a technik pro sběr dat. Reporting je vnímán pouze jako jedna dílčí součást všech analytických procesů – od denně monitorovaných ukazatelů, přes controlling až po evaluační aktivity. Funkce reportingu spočívá ve zpracování a v syntéze výstupů z různých činností (analýzy, monitoring atp.) a v jejich následném předávání určitým cílovým skupinám. Zpravidla má nastaven standardní formát, určitou periodu, pověřeného zpracovatele, přesně vymezené příjemce a předem určené sledované parametry.

Kontrolní a evaluační aktivity využívají obou zdrojů pro naplnění svého zadání. Aktivně a kreativně kombinují v rámci nastaveného evaluačního designu různé metody, techniky, využívají různé zdroje dat, pracují se zájmy cílových skupin a zabývají se hlubší a cílenou analýzou za účelem naplnit vytčené cíle evaluace, které mohou mít jednorázový i kontinuální charakter.

3. Systém evaluačních aktivit ve vybraném subjektu

Ilustrativní příklad organizace typu MSP a jejího systému kontrolních a evaluačních aktivit je zpracován ve formě případové studie. Ty představují popisné, průzkumné nebo explanační analýzy určitého subjektu, skupiny, události nebo jevu. Případové studie (neboli kazuistiky) se využívají ke zkoumání příčinných souvislostí s cílem nalézt základní principy daného analyzovaného případu (Shepard; Greene 2003). Tento typ studií zaujímá v evaluačních výzkumech výraznou pozici minimálně v následujících čtyřech oblastech. V prvním případě slouží případové studie pro vysvětlení příčinných vztahů, které vychází z reálného prostředí, ale zároveň jsou příliš komplexní pro výzkumný nebo experimentální design. Druhá možnost jejich využití spočívá v popisu reálného prostředí včetně intervencí, v jejichž kontextu se daný subjekt nachází. V neposlední řadě mohou případové studie ilustrovat a dokreslovat určitá témata, problematiky a oblasti formou popisu, jako je tomu i v případě tohoto článku. Čtvrtým přínosem aplikace případových studií na poli evaluačních šetření je jejich využití pro usnadnění situací, v nichž evaluované intervenční programy nemají jednoduché a jednoznačné výstupy (Yin 2009, s. 19-20).

V níže představovaném subjektu jsou realizovány aktivity kontinuálního formativního charakteru. Kontrolní a evaluační probíhají v souladu s výše představeným evaluačním cyklem. Dílčí činnosti jsou realizovány primárně prostřednictvím interních personálních zdrojů, ale obohacovány jsou i externími podněty. Ty jsou získávány zejména od zákazníků, obchodních partnerů, dodavatelů, certifikačního orgánu a holdingových partnerů.

Provádění kontrolních a evaluačních aktivit se prolíná celou organizační strukturou prezentované společnosti. Na kontrolních a evaluačních činnostech se podílí všichni vedoucí zaměstnanci. Skladba aktivit vychází z aktuálních provozních potřeb společnosti a mimo jiné podporuje zisk

certifikace podle ISO 9001. Cílem kontrolních a evaluačních činností je kromě optimalizace spolupráce s klíčovými dodavateli, také korigovat běžící procesy, zpřesnit cíle, definovat slabé a silné oblasti, identifikovat potenciální rizika a hrozby, provést analýzu výstupů a dopadů procesů a v neposlední řadě odhalit včasné případné nedostatky.

3.1 Představení ukázkového subjektu

Pro představení konkrétního systému evaluačních aktivit byl zvolen ukázkový subjekt, který přísluší do skupiny organizací typu malých a středních podniků. Za dobu svého více než dvacetiletého fungování na českém trhu v sektoru bezpečnostních služeb prošla ilustrativní společnost všemi třemi kategoriemi podniku typu MSP – od mikropodniku, přes malý, až po střední podnik, k němuž se s celkovým počtem téměř sta zaměstnanců aktuálně řadí.

Subjekt případové studie

Společnost spravující bezpečnostní a zákaznické centrum působí na českém trhu již od roku 1991 a aktuálně poskytuje zejména služby pultu centralizované ochrany (tzv. PCO). Během své existence vybudovala společnost komplexní systém ochrany osob a majetku a nyní střeží všechny typy objektů – od vozidel přes chaty, byty, rodinné domy, kancelářské prostory, objekty veřejného zájmu až k obchodním sítím mezinárodních řetězců. Přesto ke každému střeženému objektu přistupuje individuálně – zpracovává unikátní bezpečnostní posouzení a vytváří specifickou zákrokovou kartu s popisem taktiky zásahu na napadeném objektu. Pro zajištění celého systému společnost navrhuje a realizuje dodávky poplachové zabezpečovací a tísňové systémy a ostatních slaboproudých rozvodů. Jako podporu zaměstnává společnost desítku servisních techniků, kteří jsou připraveni řešit poruchové stavy 24 hodin denně.

Druhou a zároveň klíčovou složkou společnosti je již zmíněný pult centralizované ochrany. Společnost nabízí permanentní dálkovou kontrolu objektů prostřednictvím technologie monitorovacího systému PCO, která je schopna přijímat data ze zabezpečovacích systémů po všech dostupných komunikačních kanálech (radiová síť, GPRS, SMS, LAN, telefonní linka). Poskytovatel těchto služeb zprostředkovává také okamžité bezpečnostní

zásah provedený zásahovou skupinou na ohroženém či narušeném objektu kdekoli na celém území České republiky.

3.2 Popis systému kontrolních a evaluačních aktivit

Za správu a zastřešení systému kontrolních a evaluačních aktivit v popísaném subjektu odpovídá, za předpokladu aktivní spoluúčasti vedoucích pracovníků, manažer kvality. Tato pracovní pozice je součástí vedení společnosti, což usnadňuje flexibilitu při úpravách a nastavování systému podle aktuálních potřeb společnosti a v souladu s jejími strategickými záměry.

Podklady a podněty pro kontrolní a evaluační aktivity jsou získávány zejména z těchto zdrojů – výstupy z externích a interních auditů, záznamy z procesů v informačních systémech, zápisy a příspěvky z porad vedení, výstupy z přezkoumání QMS vedením, podněty zaměstnanců sdělované manažeru kvality a vedoucím zaměstnancům, výstupy mapování spokojenosti zákazníků, záznamy řešení reklamací a stížností zákazníků a fiktivní testovací případy.

Kontrolní a evaluační aktivity jsou orientovány na dva základní okruhy – hodnocení dodavatelů a interní management, přičemž jsou oba okruhy stručně popsány v následujících kapitolách.

3.3 Kontrolní a evaluační aktivity – hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů a řízení agendy outsourcovaných služeb a produktů jsou v kompetenci ředitelů/vedoucích úseků, k nimž agenda procesně přísluší. Základními ukazateli pro vzájemnou spolupráci jsou cena, dosavadní kvalita poskytovaných produktů či služeb, počet reklamací nebo dílčích reklamací vztažených k objemu dodávek, dodržování dodacích podmínek a kompletnost předávaných podkladů. V případě zjištěných nedostatků je zahájeno reklamační řízení, které vede vedoucím úseku určený zaměstnanec. Vedoucí daných organizačních složek odpovídají též za reporting a za řešení agendy s příslušnými zástupci externích dodavatelů. Provozní agendu včetně projednávání výstupů a řešení neshod může provádět s příslušnými dodavateli také ředitelem/vedoucím úseku určená kompetentní osoba.

O agendě jsou vedeny kontinuální záznamy a zpravidla obsahují analýzu dat ve sjednaném formátu, kontrolu hodnot parametrů a sledování trendů, upozornění na nevyhovující hodnoty a požadavek na návrh řešení, záznam o vývoji řešení a kompenzaci a výstupy z následných prověřovacích kontrol.

Tyto podklady slouží pro pravidelná jednání s dodavateli a je od nich požadováno jak zdůvodnění pochybení, tak také přijetí nápravných opatření. S částí dodavatelů jsou výstupy projednávány v měsíčních periodách a s některými (z důvodu zachování možnosti skrytých kontrolních mechanismů) pouze v případě zjištěných neshod.

Výsledky celoročního hodnocení dodavatelů jsou součástí dílčích zpráv o přezkoumání za jednotlivé úseky, které pravidelně zpracovávají vedoucí úseků/oddělení za jim svěřenou oblast.

3.4 Kontrolní a evaluační aktivity – interní management

Kontrolní a evaluační aktivity související s interním managementem jsou v kompetenci všech vedoucích zaměstnanců již od úrovně liniového managementu. Primárně jsou zaměřeny na operativní agendu, u níž usilují o identifikaci slabých a rizikových míst, aby mohla být včas přijata příslušná preventivní či nápravná opatření a tím být minimalizovány dopady na zákazníky. To vše optimálně ještě před externím upozorněním na příslušný nedostatek.

Interní procesy jsou sledovány a kontrolovány v souvislosti se svým procesním významem, rizikovostí a mírou dopadu jejich vlivu na kvalitu společnosti poskytovaných služeb. Jejich složení je navázáno na jednotlivé části průchodu zakázky společností. Na základě procesních změn, výstupů analýzy rizik, rozhodnutí výkonného ředitele nebo představenstva společnosti je v kontrolních mechanismech možné provést změny, přenastavit priority, doplnit další kontrolní činnosti, či naopak přestat sledovat určité monitorované ukazatele.

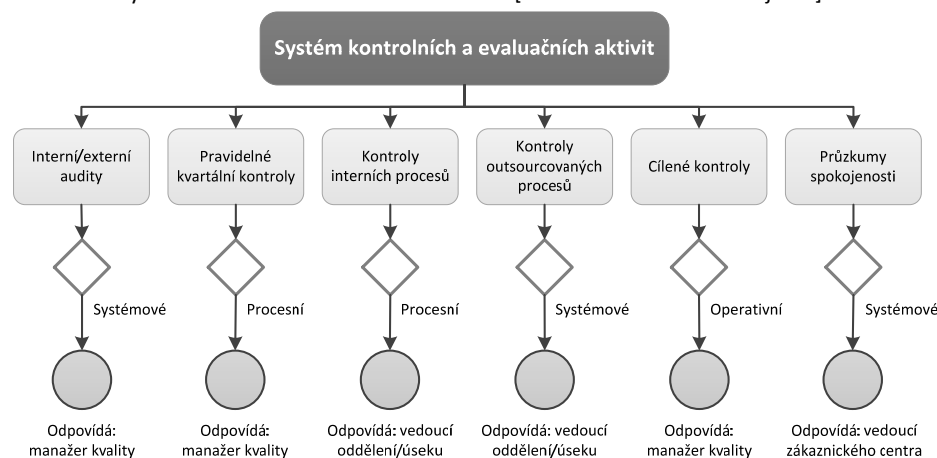
Mezi klíčové interní procesy operativní agendy v představovaném subjektu aktuálně patří obchodní činnost, řízení provozu, odborné technické poradenství, péče o zákaznické portfolio, řešení reklamací a stížností, fakturace služeb a zpracování výpovědí.

Hlavní pilíře systému kontrolních a evaluačních aktivit jsou popsány v následující pasáži článku. Při této příležitosti je vhodné ještě upozornit, že nejen níže představený systém pokrývá veškerou agendu. Velmi důležitou složkou evaluačních aktivit zaměřených na prevenci je také kontrola při vlastních provozních činnostech, za kterou odpovídá vedoucí příslušného úseku/oddělení. Nepřímá kontrola je prováděná také na procesně navazujícím pracovišti, jehož pracovníci jsou povinni informovat o zjištěných neshodách svého vedoucího, který dále řeší dané zjištění s vedoucím odpovídajícím za příslušnou agendu, nebo o zjištěných nesrovnalostech informují manažera kvality, který je pověřený prošetřením.

Další operativní záležitosti, které také souvisí se zjištěními kontrolních a evaluačních aktivit, jsou řešeny na úrovni vedení společnosti v rámci týdenních porad vedení.

Stávající kontrolní a evaluační aktivity se skládají ze šesti hlavních pilířů, které jsou znázorněny v níže uvedeném schématu a níže následně blíže představeny. Zaměřují se na různé úrovně kontrolních a evaluačních činností – systémové, procesní a operativní.

Schéma 2: Systém kontrolních a evaluačních aktivit [interní dokumentace subjektu]



Interní/externí audit

V popisovaném subjektu prověřují audity funkčnost celého systému řízení. Základním účelem interních/externích auditů je ověřit shodu mezi praxí a dokumentovanými postupy včetně souladu s požadavky

platné legislativy i norem. Neméně důležitým cílem je rovněž ověřit efektivnost interních procesů a zejména identifikovat možné příležitosti ke zlepšení ze systémové perspektivy. Jejich provádění je upraveno normou ČSN ISO 19011. Audity jsou důležitou složkou pro subjekt také z důvodu jeho provázanosti se svým mikrookolím. Při plánování programu auditů je kladen důraz na zapojení vždy některého ze zástupců ostatních holdingových partnerů do role auditora. Částečně externí, ale zároveň i dostatečně zainteresovaný, pohled pomáhá společnosti získávat efektivní zpětnou vazbu a sledovat systém řízení kvality v auditovaných odděleních z širší perspektivy a z obecnějšího než pouze provozního nadhledu.

Interní audity prověřují v roční periodě aktuální stav fungování jednotlivých organizačních složek společnosti (např. obchodní úsek, zákaznické centrum, provoz PCO), přičemž u klíčových organizačních složek jsou prováděny audity pololetně. Pro ilustraci, zaměření auditů může posloužit například náplň interního auditu oddělení technického centra, které se zaměřuje na poskytování externích a interních služeb, spolupráci s externími dodavateli (servisní/montážní firmy), vyhodnocování efektivity činností oddělení a na aplikaci technických norem.

Nástroj, který slouží jako evaluační metrika pro případ identifikovaného nesouladu, představují identifikované neshody, u nichž se vyhodnocuje jejich počet, stupeň závažnosti a rychlost jejich odstraňování. Počet a rychlost odstraňování neshod jsou sledovány v meziročním srovnání jednak pro příslušnou organizační složku a také pro společnost jako celek. Evidenční listy neshod, do nichž jsou zaznamenány, jsou klasifikovány dle závažnosti od nejzávažnějšího stupně na systémovou neshodu, závažnou neshodu, formální neshodu a oznámení/doporučení.

Jak již bylo částečně uvedeno výše, zjištění jsou zpracována ve formě protokolu z interního auditu a soupisu evidenčních listů neshod, které jsou podnětem k úpravám stávajícího nastavení fungování systému. Protokol včetně evidenčních listů neshod je předáván všem zúčastněným subjektům (tzn. auditorskému týmu a odpovědným vedoucím) a zástupci vedení (tzn. výkonnému řediteli nebo představenstvu společnosti).

Odpovědnost za přijímání nápravných či preventivních opatření mají odpovědní vedoucí na úrovni ředitelů/vedoucích úseků, kteří mohou

vyřešení agendy delegovat na své podřízené. O přijatých opatřeních je proveden záznam a výstupem je uzavření evidenčního listu neshody. Tak je učiněno po ověření účinnosti přijatých opatření (auditorem nebo manažerem kvality) s výsledkem splněno bez výhrad, splněno částečně nebo nesplněno. Na základě tohoto výsledku jsou v případě neúplného splnění stanoveny další kroky a nové termíny pro dořešení dané agendy.

Pravidelné kvartální kontroly

Systém pravidelných kvartálních kontrol je zaveden, aby prověřil funkčnost vybraných procesů, které jsou realizovány v jednotlivých organizačních složkách společnosti a zpravidla nemají přesah do dalšího organizačního celku, který by mohl fungovat jako navazující kontrolní článek. Výběr kontrolovaných procesů pro následující kvartál je zpracováván ve formě plánu, který je předán ředitelům/vedoucím úseků od manažera kvality prostřednictvím interního sdělení. V každé provozní složce je prováděna jedna kontrola měsíčně. Kontrolní a evaluační činnosti provádí manažer kvality, který využívá různé techniky např. prověřování evidencí a záznamů, mystery-shoppingové aktivity, fiktivní případy, testování, pozorování, obsahové analýzy a samozřejmě další dle dané potřeby.

Pravidelné kvartální kontroly jsou zaměřené například na nastavení systému práce s požadavky v prodlevě, kvalitu argumentace a rychlost kontaktování zákazníků v rámci retenčního programu či součinnost interních oddělení při řešení případů reklamací a stížností.

Při kontrolních a evaluačních aktivitách tohoto typu jsou prověřovány dodržování nastavených pracovních postupů, funkčnost kontrolovaných procesů, úroveň profesionálního zákaznického přístupu a kvalita práce jednotlivých zaměstnanců. V případě pravidelných kvartálních kontrol je metrika reprezentována barevnou škálou (od zelené po červenou), kterou jsou označena pozitivní, neutrální, problematická a kritická zjištění. Barevné označení je součástí zápisu, který je z každé kontroly pořizován a následně distribuován, a to ne přímo primárně výkonným osobám, ale odpovědnému řediteli/vedoucímu příslušného úseku a výkonnému řediteli.

Odpovědnost za přijímání nápravných či preventivních opatření mají odpovědní vedoucí na úrovni ředitelů/vedoucích úseků, kteří mohou

vyřešení agendy delegovat na své podřízené, do jejichž agendy příslušná problematická oblast náleží. O přijatých opatřeních je proveden záznam do následujícího zápisu. Pokud nejsou přijata veškerá opatření a dořešení případu uzavřeno, přesouvá se záznam automaticky do následujícího zápisu.

Kontroly interních procesů

Část systému zaměřená na kontroly interních procesů slouží k průběžnému sledování, pravidelnému vyhodnocování a zvyšování kvality klíčových interních procesů. Tento typ evaluačních aktivit probíhá kontinuálním měřením na denní, maximálně týdenní, bázi jak kvantitativních, tak kvalitativních ukazatelů a svým charakterem se nejvíce blíží controllingu spjatému s pravidelným reportingem. Evaluační charakter získávají tím, že pro téměř všechny sledované ukazatele jsou nastaveny kritické hodnoty a jejich plnění se promítá do hodnocení pracovního výkonu příslušných kompetentních osob.

Mezi monitorovanými ukazateli nastavenými individuálně dle jednotlivých organizačních složek lze jmenovat například reakční doba, počet odbavených případů, průměrná délka řešení jednotlivých případů, chybavost, přístup pracovníků k zákazníkům, dodržování předpisů a postupů při řešení agendy či věcná a formální správnost odbavovaných požadavků.

Jak již bylo uvedeno výše, metrika je nejen nastavena, ale také provázána na hodnocení pracovního výkonu téměř pro všechny sledované ukazatele. Kvantitativní parametry spojené s odbavováním požadavků mají nastaveny minimální hranice plnění SLA (service level agreement).

Provádění kontrol interních procesů, jejich periodicita a reporting jsou upraveny dílčími interními předpisy jednotlivých organizačních složek a přísluší do kompetencí ředitele/vedoucího příslušného úseku. Souhrnný reporting s klíčovými výstupy je připravován pro představenstvo, vedení a střední management společnosti v jednotném standardizovaném formátu. Report připravuje a vyhodnocuje na základě shromážděných dat výkonný ředitel společnosti v měsíční periodě.

Kontroly outsourcovaných procesů

Nejen na interní management subjektu se zaměřuje systém kontrolních a evaluačních aktivit. Souběžně slouží také k systematické kontrole kvality klíčových outsourcovaných procesů. Výstupy z kontrol se využívají jako podklady pro jednání s dodavateli, vzájemnou spolupráci s nimi a také jejich hodnocení.

Kontroly jsou cíleně zaměřeny na určité prvky spolupráce jako například na dodržování nastavených pravidel, na plnění časových limitů, na měření výkonnosti informačních systémů při zátěži, na kvalitu předávaných výstupů či na praktické ověření spolehlivosti nakupované služby.

Metrika je v těchto případech nejen nastavena, ale ve většině případů také zakotvena ve smluvních podmínkách s příslušným dodavatelem.

Výstupy těchto kontrolních a evaluačních činností jsou kromě klasického měsíčního reportingu klíčových výstupů a vedení průběžné evidence vytěženy ještě v jedné rovině. Shromážděná a vyhodnocená data jsou používána při jednání s dodavateli, ať na pravidelné či záměrně vyvolané bázi. Pro kontrolu dodavatelských činností jsou hojně používány fiktivní testovací případy ke včasné detekci potenciálních komplikací a k zabránění jejich širšímu dopadu přímo na zákazníky.

Podpůrné outsourcované služby a produkty a jejich řízení, vyhodnocování i reporting jsou v kompetenci ředitelů/vedoucích úseků.

Cílené kontroly

Cílené kontroly reagují na aktuální potřeby společnosti a zahrnují např. hloubkové prověření určité agendy, zmapování dílčího procesu, kontrolní aktivity prováděné na základě poptávky či upozornění zaměstnance, monitorování provozních činností na fiktivních testovacích případech atp.

Zaměření a rozsah těchto jednorázových kontrol mohou přiblížit níže uvedené ilustrativní příklady, na nichž jsou prováděny. Kontrola průběhu aktivace služeb u fiktivní zakázky, prověření důvodů zájmu o výpověď u náhodně nebo cíleně vybraného zákazníka, dodržování pravidel při předávání nestandardních případů k řešení kompetentním osobám

či zmapování kvality vysvětlujících poznámek u komplikovaných případů.

Pro tento typ kontrolních činností je ve většině případů nastavena metrika ve formě dodržování nastavených pracovních postupů. Cílené kontroly provádí kromě manažera kvality také manažer rozvoje společnosti, koordinátor rozvoje provozu a pro vlastní procesy také vedoucí příslušných organizačních složek.

Výstupy cílených kontrol jsou určeny primárně odpovědné osobě, případně zadavateli, kteří s nimi mohou dále pracovat a přijímat na základě předložených zjištění potřebná opatření. Část cílených kontrol přechází po hlubším prověření do skupiny kontrol interních procesů či do jednoho z bloků pravidelných kvartálních kontrol.

Za přijímání opatření odpovídá vždy příslušný vedoucí dané organizační složky, v níž byl příslušný nesoulad identifikován.

Průzkumy spokojenosti

Průzkumy spokojenosti zjišťují, na vzorku z cíleně vybrané části portfolia nových zákazníků, jejich spokojenost s odebíranými službami a koupenými produkty. Průzkum spokojenosti je prováděn ve dvou fázích v rámci prvotní komunikace se zákazníky po zahájení odběru služeb a slouží nejen k měření spokojenosti, ale vytváří také prostor pro zodpovězení případných dotazů nových zákazníků k zabezpečovacímu systému a fungování služby.

Průzkumy jsou cíleně zaměřeny na spokojenost s určitými prvky spolupráce – například na obdržení informačních materiálů, na spokojenost se vstupní péčí, na informovanost o nabídce služeb, na dostačující zaškolení pro používání výrobku či na důvody nevyužívání veškerých možností odebíraných služeb.

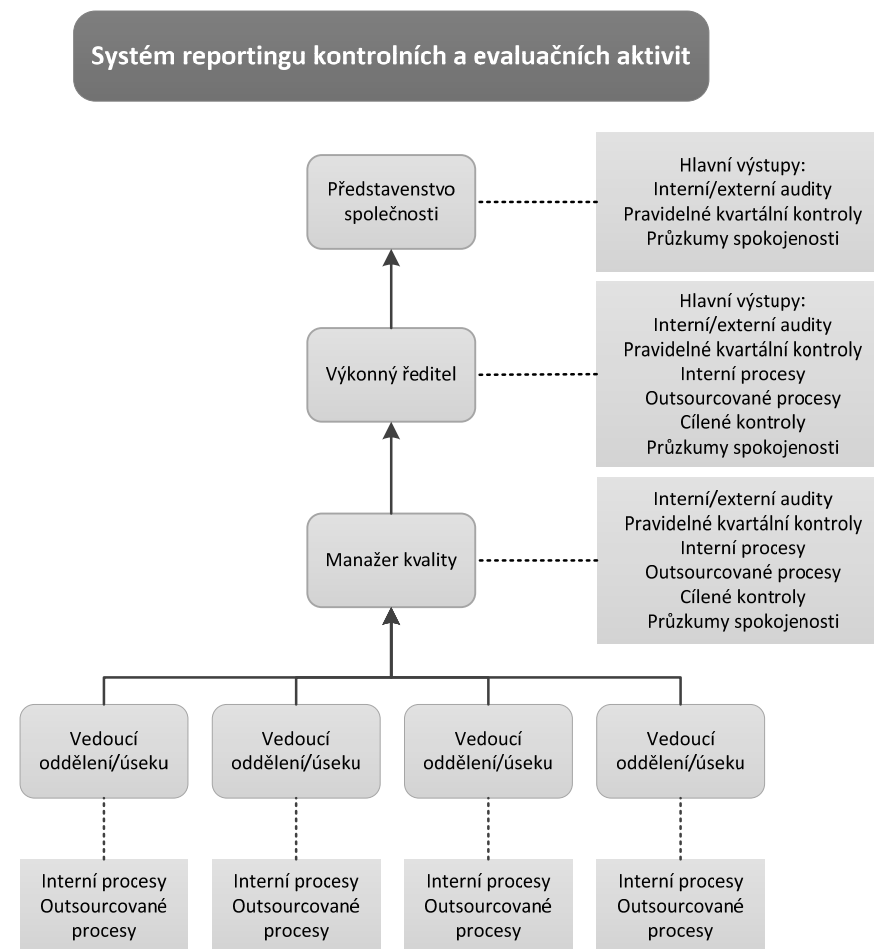
Získaná data zpracovává specialista marketingu a souhrnné výstupy jsou předávány nejen vedení společnosti, ale také kompetentním osobám v rámci holdingu pro informování o stávajícím postavení na trhu, aktuálních trendech a případných nedostatcích a slabinách.

Za realizaci průzkumů spokojenosti odpovídá vedoucí zákaznického centra, obdobně jako dohlíží na přijímání opatření v případě zákaznické nespokojenosti. V interním informačním systému je za tímto účelem zaveden nástroj, který umožní potřeby zákazníků zaznamenat a automaticky předat k dořešení příslušné kompetentní osobě. Zákazník je zpravidla zpětně kontaktován k dořešení nejdéle do pěti hodin.

3.5 Reporting výstupů evaluačních aktivit

Dílčí reporting probíhá v souladu s nastavením jednotlivých interních procesů a data jsou k dispozici určeným pověřeným osobám. Systém hlavního pravidelného měsíčního reportingu výstupů evaluačních aktivit začíná na úrovni vedoucích oddělení/úseků, postupně se sdružuje u manažera kvality a končí reportingem hlavních údajů předávaných výkonným ředitelem představenstvu, jak je znázorněno na schématu (viz Schéma 3 Systém reportingu kontrolních a evaluačních aktivit) níže.

Schéma 3: Systém reportingu kontrolních a evaluačních aktivit [interní dokumentace subjektu]



4. Shrnutí přínosu kontrolních a evaluačních aktivit pro MSP

Každá organizace využívá kontrolní mechanismy s určitým záměrem, který se může subjekt od subjektu výrazně lišit. V článku popsany ilustrativní případ proto může plnit také roli tzv. business case study, což je speciální typ případové studie, který představuje projekty z reálného podnikatelského prostředí, na nichž je ukazováno, jak mohou organizace uspět

či selhávat při použití určitých nástrojů a metod. Tyto studie mají základ a původ v reálné praxi a příslušném kontextu, který reflektuje nástrahy z legislativního, konkurenčního, ekonomického, společenského a politického prostředí, ve kterém projekt probíhal (např. Dul; Hak 2008).

Zdokonalení systému a zavedení nových kontrolních a evaluačních aktivit přispělo k optimalizaci fungování celého subjektu. Pět klíčových efektů z tohoto projektu je shrnuto níže.

Flexibilní odstraňování systémových a procesních neshod

Výstupem formativních kontrolních a evaluačních aktivit tvoří zpravidla identifikované neshody či problematické oblasti. Jako jeden z důkazů zlepšení stavu může posloužit meziroční srovnání výsledků interních auditů. Pozitivním trendem je snižující se počet systémových neshod, který činil v r. 2012 celkem 38 % identifikovaných neshod. V r. 2013 už to bylo pouhých 28 %. Největší nárůst byl naopak zaznamenán u oznámení/doporučení (ze 17 % na 50 %). Tento trend byl spojený zejména s optimalizací nově nastavovaných procesů a s nepřesnostmi v popisech měnících se procesů. Pozitivní je též stav, v němž dochází k odstraňování zjištěných neshod a k flexibilnímu přijímání příslušných nápravných či preventivních opatření, jak dokazuje pouze 10 % meziročně přetrvávajících neshod z celé společnosti (Zpráva o přezkoumání QMS za rok 2013).

Rychlé procesní úpravy a připravenost na pružné provádění změn

Při identifikaci problematických oblastí je nezbytné mít připravenou provozní infrastrukturu tak, aby se potřebné změny mohly rychle promítnout do interních procesů a dalších potřebných oblastí organizace. Ve zkoumaném subjektu jsou procesy nyní nastaveny a popsány tak, aby je bylo možné flexibilně měnit a upravovat, k čemuž přispívá také nastavení vzájemné zastupitelnosti mezi jednotlivými pracovními pozicemi a zřízením funkce interního trenéra, který pomáhá se zaváděním provozních změn. Rychlé a pružné provádění změn je usnadněno také implementací znalostní báze, která umožňuje uživatelům z řad pracovníků nejen plnotextové vyhledávání, ale také testování formou e-learningu. V nejintenzivnějším období, tzn. ve čtvrtém kvartálu roku 2013, bylo do znalostní báze uloženo celkem 191 dokumentů (manuály, call-skripty, postupy) a trenér provedl 128 školení. Statistika zahrnuje jak skupinová školení pro provozní složky (např. pro skupiny zákaznického centra, specialisty podpory

obchodu, směny provozu PCO atd.), tak školení individuální (např. opakovaná, rozvojová či nápravná realizovaná v návaznosti na zaznamenané stížnosti či reklamace atp.). (Zpráva o přezkoumání QMS za rok 2013)

Vyšší odpovědnost a spolehlivost liniových pracovníků

Nové procesní nastavení a systém kontrolních a evaluačních aktivit umožňují snadno identifikovat nejen procesní či systémová, ale také individuální pochybení. Systém odměn zahrnuje variabilní část mzdy, která je navázána na plnění kvantitativních i kvalitativních ukazatelů u liniových pracovníků. Právě do kvalitativní části odměny se promítají případná pochybení. Obdobná složka mzdy zaměstnanců v manažerských rolích a v pozicích specialistů se odvíjí od plnění hospodářských výsledků a od míry úspěšnosti při zdolávání nastavených cílů (měsíčních, kvartálních a pololetních). Odpovědnost a na ní navázaná spolehlivost pracovníků se v důsledku sladění těchto dvou aktivit zvýšila a posílila.

Zkvalitnění evidence dat a prohloubení důvěry v probíhající procesy

Při nastavování nových procesů není opomíjeno ani nastavení evidence a zpracování záznamů o jednotlivých činnostech přímo v používaných informačních systémech. Oddělení projektového managementu permanentně zpracovává projekty zaměřené na modifikaci, optimalizaci a vzájemné propojení informačních systémů tak, aby poskytovaly co největší uživatelský a provozní komfort. Prostřednictvím zkvalitněné evidence a vždy dohledatelných záznamů se nejen usnadnila možnost prověření libovolného případu, ale v konečném důsledku se především prohloubila důvěra v probíhající procesy.

Intenzivnější provázání subjektu s mikrookolím

Zavedení kontrolních a evaluačních aktivit umožňuje v analyzovaném subjektu jeho intenzivnější provázání s mikrookolím, a to ať se jedná o zákazníky, obchodní partnery, dodavatele či holdingové kolegy. Data získaná z kontinuálně i jednorázově cíleně prováděných kontrolních a evaluačních aktivit poskytují zástupcům subjektu relevantní a konkrétní podklady pro jednání a efektivní řešení potenciálně nekonstruktivních případů. Provázání subjektu s mikrookolím se neprojevuje v případě zvolené společnosti pouze hodnocením dodavatelů, ale zejména intenzivnější spoluprací s holdingovými partnery, například v již zmíněné agendě audi-

tování či při zavádění provizního systému pro společné obchodní partnery.

I přes výše představené pozitivní dopady je vhodné zakončit článek upozorněním. Subjekt, který uvažuje o zavedení obdobného systému kontrolních a evaluačních aktivit jako ten ilustrativní, by si měl být vědom, že zejména implementační fáze při zavádění komplexního systému je spojena se zvýšenou administrativní zátěží, která sice následně poklesne, ale i ve standardním provozu zcela neodpadnou nároky na realizaci dílčích činností a pravidelný reporting. Kromě provozní zátěže je očekávatelná také reakce ze strany změnami dotčených lidských zdrojů na důsledky, které zavedení systému přináší. Proces zavádění kontrolních a evaluačních aktivit je totiž automaticky spjatý se zvýšením transparentnosti a odpovědnosti za kvantitu i kvalitu prováděné činnosti každého jednotlivce.

Závěr

Provádění kontrolních a evaluačních aktivit u organizací typu malých a středních podniků může být přínosné. V představené business case study, přispělo zdokonalení systému a zavedení nových kontrolních a evaluačních aktivit k optimalizaci fungování celého subjektu. Mezi klíčové efekty patří zlepšení ve flexibilitě odstraňování systémových a procesních neshod, ve zvýšení odpovědnosti a spolehlivosti liniových pracovníků, ve zkvalitnění evidence dat či v intenzivnějším provázání subjektu se svým mikrookolím, Rychlé procesní úpravy a připravenost na pružné provádění změn se staly součástí běžného provozu organizace.

Každý podnikatelský subjekt může využívat kontrolní a evaluační mechanismy k určitým záměrům, které se mohou subjekt od subjektu výrazně lišit. Předložený článek poukazuje na jednu z možností tím, že popisuje nastavení celého systému, což může být při implementaci obdobných procesů v dalších organizacích podobného typu inspirativní.

Článek představuje pouze jeden ze způsobů, jak lze kontrolní a evaluační aktivity zkombinovat a využít, neaspíruje však na univerzálnost jejich implementace. Vzhledem k odlišné velikosti organizací, skladbě interních procesů i rozmanitostí činností, jimiž se jednotlivé MSP zabývají, nelze

určit jednotný postup evaluačních procesů napříč všemi malými a středními podniky. Design kontrolních a evaluačních aktivit musí vždy vycházet primárně ze stávajícího stavu a z identifikovaných potřeb daného subjektu.

Zdroje

- [1] ČSN EN ISO 9000:2006. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: ÚNMZ, c2006. 64 s. Třídící znak 01 0300.
- [2] ČSN EN ISO 9001:2008. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: ÚNMZ, c2009. 30 s. Třídící znak 01 0321.
- [3] ČSN EN ISO 19011:2011. *Směrnice pro auditování systémů managementu*. Praha: ÚNMZ, c2012. 68 s. Třídící znak 01 0330.
- [4] DUL, J., HAK, T. (2008) *Case Study Methodology in Business Research*. 1st ed. Heidelberg: Routledge. 302 pg. ISBN 978-0-75068-196-4.
- [5] Evropská unie (2008) Nařízení komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008. In *Úřední věstník Evropské unie* [online]. I. 214. 47 s. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:cs:PDF>
- [6] FOURNIER, J. (2005) Evaluation. In *Encyclopedia of Evaluation*. By Sandra Mathison. London: SAGE. 468 pg. ISBN 978-0-76192-609-2.
- [7] CHRISTIE, C. A., ALKIN, M. C. (2005) *Evaluation Methods* [online]. Objectives-based Evaluation. SAGE. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z <http://srmo.sagepub.com/view/encyclopedia-of-evaluation/n378.xml>
- [8] KUSEK, J. Z.; RIST, R. C. (2004) *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation Systems*. Washington: World Bank. 247 pg. ISBN 0-8213-5823-5.
- [9] Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky (2014) *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013*. Praha: MPO. 105 s.
- [10] REMR, J. (2013) Srovnání vybraných přístupů k realizaci evaluací. *Evaluační teorie a praxe* 1(1): 27–49
- [11] SCRIVEN, M. (1973) The Methodology of Evaluation. In *Educational Evaluation: Theory and Practice*. Ed. by Blaine R. Worthen, James R. Sanders. Belmont: Wadsworth. 372 pg.
- [12] SHEPARD, J., GREENE, R. W. (2003) *Sociology and You*. Ohio: Glencoe. ISBN 0-07-828576-3.
- [13] TYLER, R. W. (2013) *Basic Principles of Curriculum and Instruction*. Reprint ed. Chicago: University of Chicago Press. 144 pg. ISBN 978-02-2608-650-7.
- [14] YIN, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4th ed. SAGE. 240 pg. ISBN 978-1-4129-6099-1.