



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Procesní řízení ve vybraném podniku

Vypracoval: Bc. Michaela Šebítková
Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Michaela ŠEBÍSTKOVÁ
Osobní číslo: E20427
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management
Studijní obor:
Téma práce: Procesní řízení ve vybraném podniku
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je charakterizovat a zhodnotit vybrané procesy v podniku a následně navrhnout možná zlepšení.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu u vybraných procesů, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

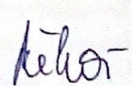
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2019). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. Harlow London New York, NY Boston: Pearson.
- Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada.
- Harmon, P. (2019). *Business process change: A business process management guide for managers and process professionals*. San Diego, CA: Elsevier.
- Hučka, M. (2017). *Modely podnikových procesů*. Praha: C. H. Beck.
- Jeston, J. (2018). *Business process management: Practical guidelines to successful implementations*. New York: Routledge.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 15. ledna 2021
Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentů 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 5.4.2022.

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla velmi poděkovat mému vedoucímu diplomové práce, kterým je doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D., za jeho pomoc v otázkách týkajících se této práce, za cenné rady a trpělivost. Dále bych ráda poděkovala mé rodině, která mě po celou dobu studia podporovala nejen finančně, ale i morálně. V poslední řadě slova díky patří mému příteli, který mě po celou dobu studia motivoval k jeho úspěšnému dokončení.

Obsah

Obsah	6
1. Úvod	8
2. Literární přehled.....	9
2.1. Procesní řízení	9
2.1.1. Výhody procesního řízení	10
2.1.2. Faktory ovlivňující procesní řízení	11
2.1.3. Principy procesního řízení	13
2.1.4. Rozdíl mezi procesním a funkčním řízením	14
2.2. Proces	18
2.2.1. Procesní mapa	21
2.2.2. Měření a monitorování procesů	22
2.2.3. Reengineering	25
2.2.4. Modelování podnikových procesů	26
2.2.5. Zlepšování podnikových procesů	30
3. Cíl práce a metodika.....	33
3.1. Cíl práce	33
3.2. Metodický postup.....	33
3.2.1. Popis použitých ikon v procesních mapách	34
4. Praktická část.....	36
4.1. Popis analyzované společnosti	36
4.2. Popis oddělení Řízení rizik	36
4.3. Procesní mapa oddělení Řízení rizik.....	38
4.3.1. Popis hlavních procesů oddělení Řízení rizik.....	39
4.4. Analýza procesní mapy ve vybrané organizační jednotce	40
4.4.1. Stažení dat a vytvoření reportu	41
4.4.2. Popis používaného IT systému Xenergie.....	44
4.4.3. Optimalizace procesní mapy (stažení dat a vytvoření reportu)	45
4.4.4. Popis používaného IT systému Allegro Horizon	48
4.4.5. Analýza výsledků reportu	50
4.4.6. Optimalizace procesní mapy (Analýza výsledků reportu).....	54
4.4.7. Celkové zhodnocení optimalizovaných procesních map.....	56
5. Závěr	64
Summary and key words.....	65
Seznam použitých zdrojů	66
Seznam podpůrných materiálů.....	69

Seznam použitých příloh	70
Přílohy.....	71

1. Úvod

V souvislosti s nástupem nového trendu Industry 4.0 se mnoho firem snaží zaměřovat na automatizaci a digitalizaci činností a procesů, čímž dosáhnou nejen větších úspor, ale i dalších pozitivních efektů, které jsou shrnuté v této práci. Pro to, aby byla analyzovaná společnost v souladu s dnešními technologiemi a trendy, je diplomová práce zaměřená na procesní řízení, v němž lze automatizaci a digitalizaci provést velmi jednoduše.

Vývoj procesního řízení sahá do 90. let 20. století, kdy došlo k přechodu od funkčního řízení k procesnímu řízení v mnoha firmách. Díky této změně firmy dokázaly v rámci svých procesů eliminovat ty nadbytečné a optimalizovat je tak, aby dosahovaly co nejnižších nákladů. Doba je však turbulentní a společnosti se snaží být více takzvané „technology-friendly“, tedy více náklonné k technologiím, které jsou na trhu dostupné a v souladu s jejich předmětem podnikání. Technologickým změnám je však potřebné se neustále přizpůsobovat tak, aby firmy nepřestaly být konkurenceschopné a byly neustále lákavé pro zákazníky i iniciativní pracovníky. V souvislosti s tím je proto optimalizace procesních map, které je tato práce věnována, nezbytná.

Procesní řízení lze specifikovat jako řízení firemních procesů, které na sebe logicky navazují a dochází k jejich nepřetržitému opakování. Díky procesnímu řízení dochází ve firmách k neustálému zajišťování maximální výkonnosti, což byl v 90. letech minulého století jeden z hlavních motivů přechodu z funkčního na procesní řízení.

Součástí procesního řízení jsou samotné procesy, které činností firmy udávají určitý směr, díky němuž tak společnost zabrání jakýmkoliv nesrovnalostem, které by mohly nastat v případě nutnosti aktualizace dílčích procesů. Dobře stanovené procesy zvyšují hodnotu firmy, jedná se totiž o jednu z klíčových komponent, na které se investor zaměřuje v případě vstupu do jiné firmy.

V diplomové práci se proto zaměříme na celkovou digitalizaci vybraných procesních map, v rámci které bude hrát klíčovou roli změna IT systému. V souvislosti s jeho zavedením bude potřebné proškolit některé zaměstnance, což se bude pojit s vyššími vstupními náklady. Dojde však i ke mzdovým a technologickým úsporám a k dalším pozitivním efektům plynoucím z optimalizace procesních map, mezi které se řadí například snížení chybovosti, zvýšení kompetencí pracovníků apod.

2. Literární přehled

2.1. Procesní řízení

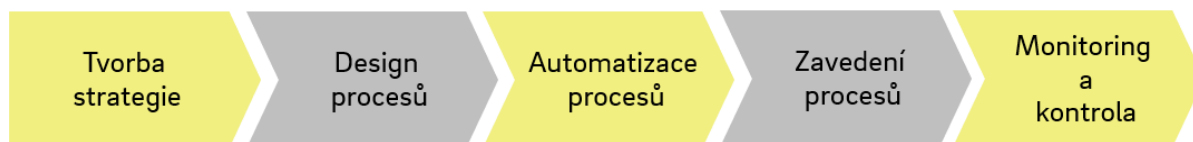
Důvodů pro implementaci procesního řízení ve firmě je mnoho. Hlavním cílem procesního managementu je především eliminace a optimalizace jednotlivých procesů v podniku. Díky tomu dochází ke snižování nákladů a ke zvyšování rychlosti a kvality veškerých podnikových činností. Tyto pozitivní efekty plynoucí z efektivního procesního řízení mají za následek zlepšení komunikace a spolupráce mezi jednotlivými útvary. (Šmída, 2007)

Stejně tak je díky procesnímu řízení dosaženo i jednodušší kvantifikace a predikce jednotlivých ekonomických ukazatelů, kterými jsou například tržby, náklady společnosti apod. Mezi další výhody procesního řízení se řadí zvýšení využití aktiv ve společnosti díky lepšímu plánování a zvýšení rychlosti procesů. Firmy jsou také schopny snadněji dosáhnout dříve nekompatibilních cílů. Všechny procesy jsou mezi sebou provázané a lze je snadno upravit tak, aby cíle, které si navzájem odporují, byly dohromady snadněji dosažitelné. (Cienciala, 2011)

Vývoj procesního řízení však dlouhodobě ztěžují zvyšující se požadavky zákazníků, kterým se snaží firmy neustále přizpůsobovat. (Váchal & Vochozka, 2013)

Podstatu procesního řízení lze snadno specifikovat prostřednictvím jednotlivých fází:

Schéma 1 Fáze procesního řízení



Zdroj: Schéma fází procesního řízení podle Buech et al., 2012

Buech et al., (2012) charakterizoval fáze procesního řízení následovně:

- Tvorba strategie: Jedná se o jednu z nejzásadnějších částí procesního řízení, která spočívá ve výběru vhodné strategie, jejíž podstata navazuje na společností definovaný business model. Nedílnou součástí jsou i nadefinované KPIs¹, kterými je celý proces snadněji měřitelný a uchopitelný.

¹ Key Performance Indicators neboli klíčové faktory úspěchu

- Design procesů: Procesy jsou navrženy tak, aby respektovaly nadefinované KPIs a zároveň zahrnovaly nově identifikované faktory z makro a mikro prostředí.
- Automatizace procesů: Velmi podstatná část procesního řízení je jeho automatizace, která může mít za následek i konečné snížení nákladů ve společnosti (např. mzdových nákladů apod.). Automatizace procesů velmi často vede ke snížení počtu pracovních pozic, protože většina činností je plně automatická bez potřeby lidské obsluhy.
- Zavedení procesů: Zavedení procesů lze provést i v rámci IT infrastruktury. Pokud ovšem nedochází k plné automatizaci procesů, není potřeba procesy zavádět i v rámci tohoto typu infrastruktury.
- Monitoring a kontrola: Monitorování a kontrola jednotlivých procesů probíhá nejčastěji pod dohledem kompetentní osoby.

2.1.1. Výhody procesního řízení

Společnost uplatňující procesní řízení se zaměřuje na několik činností, které urychlují jednotlivé kroky k dosažení společných cílů společnosti a zajišťují výkonnost podniku. Mezi tyto činnosti patří hodnocení, zlepšování, identifikace a vizualizace podnikových procesů. (Fišer 2014)

Pokud jsou jednotlivé procesy ve společnosti správně implementovány, poskytuje procesní řízení mnoho výhod. Mezi ně se řadí například zpřehlednění činností společnosti, což má za následek zefektivnění alokace zdrojů, lepší se vzdělávání a rozvoj pracovníků. Zároveň ví každý pracovník, za jaký úkol má zodpovědnost a jaké kompetence k danému procesu má. (Váchal & Vochozka, 2013)

Dochází i ke zvyšování motivace pracovníků díky zefektivnění spolupráce mezi jednotlivými týmy. Činnosti jsou splňovány v rámci týmů, přičemž každý tým ví, za jakou činnost zodpovídá a na koho se může případně obrátit. Pracovníci nejsou odměňováni za počet odpracovaných hodin, nýbrž za odvedenou práci. (Šmída, 2007)

Díky KPIs dochází k většímu zpřesnění monitorování aktivit společnosti, což často vede k lepší identifikaci problémových činností. V rámci monitorování společnosti lze lépe upřesnit způsob získání a alokace zdrojů, čímž společnost získá větší přehled o tom, s jakými typy zákazníků obchoduje a jací dodavatelé dodávají společnosti zboží. (Veber, 2009)

Procesní řízení v sobě skýtá i několik nevýhod, mezi které patří náročnost při jeho samotném zavádění, které je velmi často doprovázeno změnou podnikové kultury a náplně pracovních pozic některých pracovníků, potřebou vytvořit pracovní skupiny, která se tvorbě procesů a jejich revizím bude věnovat. (Veber, 2009)

2.1.2. Faktory ovlivňující procesní řízení

Mnohdy se u společností, které se snaží přejít na způsob procesního řízení stává, že ne všechny jeho principy jsou uplatňovány v maximální možné míře, což lze ovlivnit tím, jaké teorie, metody a nástroje se při implementaci procesního řízení ve společnosti uplatní. Fišer (2014) definuje tři principy, které je vhodné při zavádění procesního řízení respektovat, aby bylo dosaženo maximálních výsledků:

Organizační struktura

Organizační struktura procesně řízené společnosti může mít dvě podoby. V případě složitější společnosti existují procesní týmy, jejichž součástí jsou i vlastníci procesů, dále oddělení procesního řízení, top managementu apod. Tento typ organizační struktury je ovšem rizikový v tom, že se velmi často mění, což má za následek nutnost její revize. V jednodušším pojetí je organizační struktura zobrazena jednotlivými procesy neboli procesní mapou. Ta má výhodu v její stálosti, a tudíž jí není potřeba aktualizovat příliš často. (Šmída, 2007)

Podniková kultura

Podstatou podnikové kultury je stejné myšlení a chování skupiny zaměstnanců v dané společnosti. Jednotlivé skupiny lidí prosazující odlišnou firemní kulturu se mohou lišit jinými hodnotami, které preferují, názory a postoji k okolním událostem. Díky správnému pochopení podnikové kultury dochází ke zlepšení řízení organizace. (Müllerová et al., 2011)

Müllerová et al. (2011) specifikuje dva možné přístupy k vnímání podnikové kultury:

- Interpretativní přístup: Jednotlivými prvky této kultury jsou rysy organizace, které jsou specifikovány znaky a symboly. Je souhrnem představ, vizí, norem, hodnot a postojů, což umožňuje fungování společnosti po lidské stránce.
- Objektivní přístup: Kultura je obecnou entitou, respektive podřazenou složkou organizace, která je představována strukturou, systémy apod. Objektivní přístup

k podnikové kultuře se více soustředí na cílevědomé ovlivnění fungování a výkonnosti organizace. (Lukášová, 2010)

Styl řízení

V rámci organizací se velmi často nevyužívá pouze jeden způsob vedení, bývá velmi často upravován a přizpůsoben podnikovým procesům, pracovním podmínkám a zaměstnancům. Záleží také na situaci, která v podniku nastane. Například v případě krizových situací manažer zvolí spíše autoritativní styl, naopak v situaci, kdy je manažer zvyklý sdílet své pravomoce se svými podřízenými, volí styl demokratický. (Mullins, 2007)

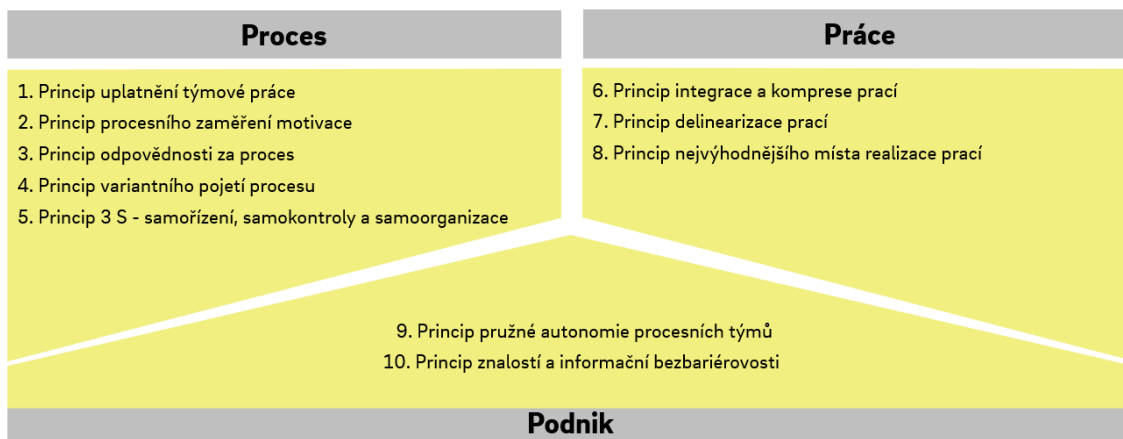
Existuje mnoho přístupů k dělbě manažerských stylů, mezi ty nejčastější podle Vebera (2009) patří následující čtyři:

- **Autoritativní styl:** jedná se o styl vedení, který je charakteristický specifickým typem vedoucího, který není schopen poskytnout informace tak, aby byly ze strany zaměstnanců dostatečně pochopeny. Díky tomu dochází k nesrovnalostem mezi vedoucími a podřízenými. Vedoucí o věcech rozhoduje sám, některé informace, které jsou důležité pro práci zaměstnanců, nesdílí.
- **Liberálně autoritativní styl:** Tento styl vedení zastává autokratický manažer, který se narodil od autoritativního stylu vedení snaží vytvořit konekce s ostatními zaměstnanci a spolupracovat na týmových projektech. Při rozhodování se na své podřízené obrací, čímž jim dodává pocit větší integrace do rozhodování o chodu týmu, respektive společnosti. Zároveň dokáže své zaměstnance motivovat i formou odměn.
- **Konzultativní styl vedení:** Veškerá rozhodnutí týkající se týmových činností jsou předem konzultována s podřízenými zaměstnanci, ale konečné rozhodnutí je následně na manažerovi. O všem se svými podřízenými diskutuje, konzultuje veškeré možnosti a je otevřen nápadům ze stran svých kolegů. Mezi odměňování zaměstnanců se nebojí zapojit i tresty v případě, že není s výsledky spokojen.
- **Participativní styl vedení:** Tento styl vedení je založen na bázi skupinové spolupráce, přičemž vedoucí se snaží většinu úkolů delegovat na své podřízené. Dle mnoha odborníků je tento styl vedení považován za nejlepší, neboť je při něm dosahováno nejlepších výsledků.

2.1.3. Principy procesního řízení

Principy procesního řízení je nutné respektovat ve chvíli, kdy dochází ke konstrukci procesních map. Drahotský & Řezníček (2003) definují následující principy procesního řízení (viz schéma č. 2).

Schéma 2 Principy procesního řízení



Zdroj: Schéma principů procesního řízení podle Rolínka (2008)

- Princip uplatnění týmové spolupráce: o zaštitění fungování jednotlivých procesů se vždy starají týmy, které mezi sebou spolupracují tak, aby byly co nejvíce motivovány k předání hodnoty konečnému zákazníkovi.
- Princip procesního zaměření motivace: v procesním řízení jsou zaměstnanci odměňováni především za odvedenou práci, nikoliv pouze za odpracované hodiny. Motivací pro zaměstnance je předání hodnoty konečnému zákazníkovi.
- Princip odpovědnosti za proces: kompetencí vlastníka procesu je zodpovídat za proces tak, aby byl vždy efektivně implementován do fungování společnosti a přizpůsoben potřebám zákazníků.
- Princip variantního pojetí procesu: tento princip spočívá v respektování veškerých přání a potřeb zákazníků.
- Princip 3S: kontrolní činnost (samokontrola) je v procesu začleněna pouze z ekonomického hlediska, slouží ke kvantifikaci jednotlivých ekonomických ukazatelů.
- Princip integrace a komprese prací: dříve vylučující se činnosti se nyní spojují horizontálním a vertikálním směrem, přičemž současně funguje spolupráce mezi jednotlivými útvary podniku.

- Princip delinearizace prací: při funkčním řízení docházelo k umělému propojení činností mezi útvary. Činnosti jsou nyní volně a postupně propojovány a vyhotovovány na bázi společné spolupráce útvarů, o způsobu dokončení činnosti se útvary domlouvají mezi sebou a funguje tak efektivní spolupráce.
- Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací: činnosti se zpracovávají v týmu, který je pro jejich zpracování vhodný nebo je více kompetentní.
- Princip pružné autonomie procesních týmů: týmy jsou sestavovány dle požadavků ze strany zákazníků tak, aby jim byla předána přidaná hodnota.
- Princip znalostí a informační bezbariérovosti: týmy jsou sestavovány tak, aby se každý zaměstnanec dozvídal pouze to, co je relevantní k jeho práci, přičemž má právo na všechny informace o podniku. Musí ovšem nedůležité informace filtrovat tak, aby se mohl plně soustředit na splnění potřebných úkolů.

2.1.4. Rozdíl mezi procesním a funkčním řízením

Procesy jsou po dlouhá léta rozdělovány na dva typy – procesní a funkční řízení. Funkční řízení, respektive přístup, sahá mnohem dále do historie než řízení procesní. Podle Trunečka (2004) mezi nimi existují následující rozdíly:

- V rámci funkčního řízení je využívána vícestupňová vertikální (pyramidová struktura), přičemž její součástí jsou odborné útvary, za něž zodpovídá kompetentní osoba.
- Typické pro funkční řízení je také absence delegování pravomocí, což je naprosto protikladem řízení procesního. Právě procesní řízení se orientuje na delegování pravomocí na ostatní zaměstnance, kteří jsou zodpovědní za jimi řízený organizační proces.
- V rámci procesního řízení je využívána plochá organizační struktura, v rámci níž jsou vytvořeny skupiny zaměřující se na konkrétní procesy. Procesy se zaměřují na dílčí cíle a úlohy společnosti.
- V rámci procesního řízení dochází k volnému toku informací mezi jednotlivými útvary, čímž je zajištěna dokonalá kooperace a spolupráce mezi jednotlivými útvary. Oproti tomu v rámci funkčního řízení se komunikace mezi specializovanými útvary příliš nevyskytuje.

Grasseová et al. (2008) srovnává funkční a procesní přístup v tabulce č. 1:

Tabulka 1 Srovnání procesního a funkčního řízení

Funkční přístup	Procesní přístup
<ul style="list-style-type: none"> • Problém transformace strategických cílů do ukazatelů • Orientace na externího zákazníka • Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka • Komunikace přes organizační struktury • Problematické přiřazení nákladů k činnostem • Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností • Měření činností je izolováno od kontextu ostatních činností • Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny • Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k dané činnosti • Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo omezena 	<ul style="list-style-type: none"> • Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů • Existence interních a externích zákazníků • Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů • Komunikace v rámci průběhu procesu • Přímé přiřazení nákladů k činnostem • Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků • Měření činností zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku • Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny • Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k výkonnosti procesu • Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny pracovními skupinami

Zdroj: Srovnání procesního a funkčního přístupu podle Grasseové et al. (2008)

Funkční řízení

Pro funkční způsob řízení podniku je typická pyramidová organizační struktura, přičemž cílem je neustále propojovat činnosti uvnitř podniku s jasně danými odpovědnostmi a pravomocemi jednotlivých zaměstnanců. Od typického funkčního přístupu se již řada firem vzdaluje a přechází spíše na procesní systém řízení, což má za následek masivní nárůst využití informačních technologií spolu s technikou. (Hesková 2006)

Zároveň je tento typ řízení specifický především tím, že organizační struktura je členěná dle jednotlivých činností, přičemž každá pracovní skupina se věnuje konkrétní činnosti. Kooperace mezi dílčími útvary je tudíž velmi komplikovaná a koncentrace obou skupin na jeden konkrétní cíl se ve funkčně řízených společnostech objevuje zřídka. (Grasseová et al., 2008)

Podstatou funkčního managementu je vymezení podřízenosti a nadřízenosti. Funkční management vychází z prostého principu dělby práce (o níž byly první zmínky v 18. století v knize „Pojednání o podstatě a původu bohatství nároků“ od Adama Smithe) a byl vylepšen v období pásové výroby Henrym Fordem. (Váchal & Vochozka, 2013)

Funkční řízení se specifikuje především na výstupy, čímž se zaměstnanci i vedoucí pracovníci orientují spíše na důsledky než na příčiny, to má za následek neschopnost podniku včas a správně identifikovat neefektivní činnosti uvnitř firmy. (Truneček, 2004)

Výhody a nevýhody funkčního řízení lze podle Dědiny (1996) shrnout do následující tabulky č. 2:

Tabulka 2 Výhody a nevýhody funkčního řízení

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Efektivní využití zdrojů • Zřetelný kariérní postup • Strategické rozhodování shora • Dokonalá koordinace práce v pracovních skupinách 	<ul style="list-style-type: none"> • Funkce neřeší problémy ostatních • Soupeření na nesprávném místě • Rozdílné zájmy • Větší byrokracie • Schází nadhled • Přílišná centralizace • Zákazník není na prvním místě • Strategické řízení funkcí • Nejasné rozdělení kompetencí podle funkcí • Neměřitelné náklady • Málo účinná motivace pracovníků • Vytváření komunikační a informační bariéry • Vertikální organizační struktura • Zaměření na důsledky jevů

Zdroj: Výhody a nevýhody funkčního řízení podle Kryšpina (2005)

Procesní řízení

Procesně řízená organizace je charakteristická několika znaky, mezi které patří například transformace funkčního uspořádání na procesní týmy, zaměstnanci jsou odměňováni nikoliv za počet odpracovaných hodin, nýbrž za odvedenou práci. Manažer nezastává roli kontrolora, ale snaží se o vytvoření ideálního prostředí pro zlepšování kompetencí zaměstnanců. Zaměstnanci se zároveň snaží o kontrolu jednotlivých procesů a nad každým procesem stojí ucelený tým. Další nedílnou součástí procesně řízené organizace je zaměření se na vzdělávání zaměstnanců, díky čemuž jsou úkoly a proces k nim spadající lépe chápány z jejich strany. (Pilařová, 2016)

Na rozdíl od funkčně řízené firmy je procesně řízená organizace specifická tím, že jednotlivé činnosti organizací proplouvají a zapojuje se do jejich plnění více pracovních skupin, čímž dochází ke společnému dosažení cílů a zároveň ke vzájemné komunikaci, která má velmi pozitivní vliv na kvalitu odvedené práce. Kritériem měření výkonnosti dílčích procesů je hodnota pro zákazníka, kterou společnost jednotlivými činnostmi vytvoří. (Vlček, 2002)

Truneček (2004) ovšem prosazuje názor, že procesní řízení se nezaměřuje na výsledky, nýbrž na příčiny v rámci nichž se nejčastěji analyzují příčiny špatných výsledků. Proti nim společnost prosazuje princip prevence, jehož podstatou je ekonomická analýza odhalující například nízkou produktivitu práce, vysokou zaměstnanost či nezaměstnanost, nákladovost podniku, stav zásob apod.

Přechod od funkčního řízení na procesní řízení

Vlček (2002) definoval několik principů, jejichž podstatou je co nejlépe dosáhnout změn v oblasti řízení:

1. Definování vize a cílů, které musí být dosažitelné a srozumitelně formulované pro všechny zaměstnance.
2. Přesvědčení zaměstnanců, že změna v principu řízení je nevyhnutelnou změnou, která napomůže organizaci k lepším výsledkům.
3. Zpracování projektu, který zaručí hladký průběh změn v organizaci.
4. Vzdělávání zaměstnanců, které napomůže zaměstnancům lépe pochopit náplň jejich práce, kompetence apod.
5. Monitorovat a koordinovat činnosti za účelem odstranění případných nedostatků.
6. Preferovat týmový přístup tak, aby zaměstnanci vždy měli pocit, že jsou do procesu změn v organizaci maximálně zahrnuti.
7. Na bod číslo 6 navazuje i podmínka efektivní komunikace mezi vrcholným managementem a zaměstnanci organizace.
8. Vhodné je využít pomoc od externích partnerů proto, aby celý proces změn proběhl korektně a byl pod odborným dohledem.

Restrukturalizaci řízení podniku lze také vyjádřit prostřednictvím metodiky 3P (přepromyšlení, přeprojektování, přehodnocení). Podstatou přepromyšlení je vyhledat podnikovou vizi na základě které následně dojde ke změně podnikové kultury. Nedílnou součástí této změny je i změna personální. Přehodnocení je založené na principu vypracování strategií podniku a zakreslení podnikových procesů. Přeprojektováním se odstraní zbytečné činnosti, které v podniku již nefungují a nahradí se novými činnostmi, které v podniku chybí. (Truneček, 2004)

Přechod z funkčního na procesní řízení je v poslední době v organizacích velmi častý a má veliký dopad na fungování celého podniku. Součástí této rozsáhlé změny je nejen změna organizační struktury, ale i podnikové kultury, přístupu zaměstnanců a jejich pracovní náplně. Proto je přechod mezi funkčním a procesním řízením popsán metodologií podle Trunečka (2004)

- a. Definování procesů ze strany TOP managementu.
- b. Určení týmů, které se postarají o samotnou transformaci.
- c. Školení v oblasti nových procesů.
- d. Definování KPIs.
- e. Průběžné informování pracovníků o změnách v organizaci.
- f. Výběr a nábor pracovníků, kteří se budou procesním změnám věnovat.
- g. Zajištění paralelního fungování procesního a funkčního řízení předtím, než organizace finálně přejde na procesní řízení.
- h. Změna organizační struktury.

2.2. Proces

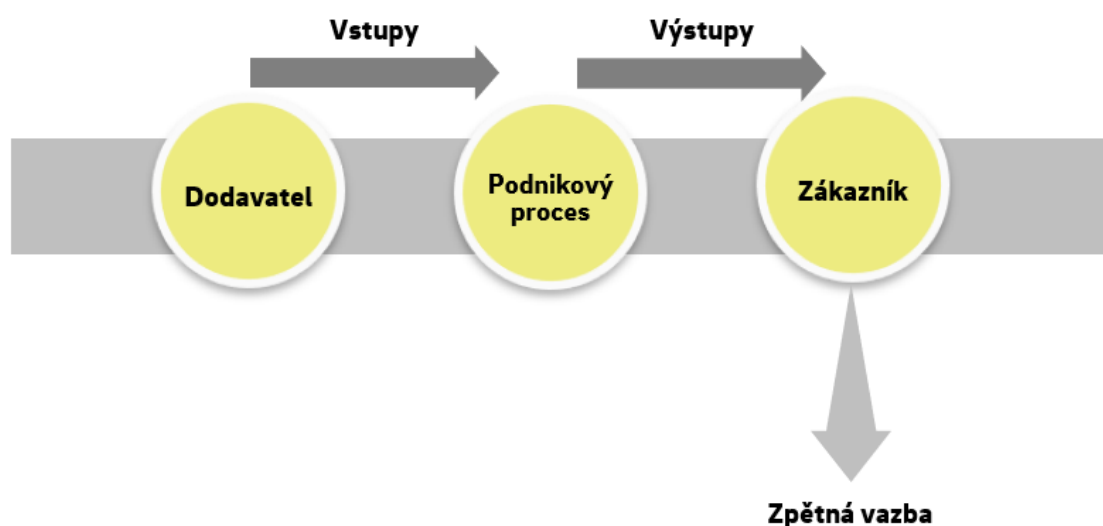
Pojem „proces“ má bezesporu mnoho definic, které se velmi často liší oblastí procesního řízení. Mezi 3 nejčastější definice patří:

- „Proces je soubor provázaných činností, které vezmou vstup, transformují jej a vytvoří výstup.“ (Hammer, 2003)
- „Proces je souborem logicky souvisejících činností vykonávaných za účelem dosažení definovaného podnikatelského výsledku.“ (Davenport & Short, 1990)
- „Proces je sled vzájemně souvisejících činností, které přeměňují podnikatelské vstupy na podnikatelské výstupy (prostřednictvím změny stavu příslušných podnikatelských entit).“ (Manganelli & Klein, 1996)

Svozilová (2011) interpretuje proces jako sérii souvisejících aktivit a činností, které na sebe logicky navazují a jsou vykonávány tak, aby byl vytvořen předem predikovaný soubor výsledků. Na proces se lze dívat také z hlediska vývoje v čase, přičemž jsou charakterizovány dva prvky procesního řízení, kterými je spolupráce lidí, a hodnota, kterou lze sledovat očima zákazníků nebo organizace, která za určitý proces zodpovídá.

Jak již bylo zmíněno výše, čas je jedním z dalších úhlů pohledu, kterými se lze na proces dívat. Proces je specifikován jako souladu jednotlivých činností v určitém čase, které dohromady tvoří posloupnost. Proces je možné specifikovat a graficky znázornit pomocí symbolů, přičemž hlavním cílem této vizualizace je definovat vstupy, zdroj vstupů a samotný proces spolu se zpětnou vazbou od zákazníka (viz schéma č. 3). (Řepa, 2007)

Schéma 3 Podnikový proces



Zdroj: Schéma podnikového procesu podle Řepy (2007)

Podnikové procesy mají přidanou hodnotu pro všechny organizace, neboť správně řízené a fungující procesy mají za následek efektivnější fungování celé organizace. Existuje několik typů procesů, nejčastěji se v organizacích rozlišují procesy podpůrné, klíčové a řídicí, přičemž hlavním úkolem klíčových procesů je vytvořit přidanou hodnotu nejen k zákazníkovi. Na základě klíčových procesů fungují i hlavní podnikové činnosti související s uspokojováním zákazníků. Obvykle jsou spojovány s výrobky nebo službami. Podpůrné procesy slouží k zajištění správného fungování ostatních procesů, přičemž nejsou součástí hlavních procesů. Často se využívá pro jejich hladký průběh outsourcing². Významnou roli v procesně řízené organizaci také zastávají řídicí procesy, které se zaměřují na rozvoj řízení organizace, přičemž za hlavní řídicí procesy jsou považovány manažerské procesy. Velmi podstatným rozdílem mezi řídicími a podpůrnými procesy je skutečnost, že u řídicích procesů nelze přesně stanovit výsledný produkt. (Petříková, 2007)

Kovács (2009) považuje řídicí procesy za ideální procesy pro vytváření vhodných podmínek pro fungování hlavních a podpůrných procesů, přičemž propojují lidské, technické

² Outsourcing je dlouhodobým smluvním vztahem s externí společností, přičemž dochází k relokaci aktivit vykonávaných doposud interně v rámci dané organizace. (Rydvalová, 2007)

a další zdroje. Hlavním cílem tohoto typu procesu je především uspokojit potřeby zákazníků nejen interních, ale i externích. Mezi hlavní řídicí procesy řadí například řízení informací, lidských zdrojů, plánování, řízení podnikové kultury apod.

Trochu odlišný pohled má Kovács (2009) i na klíčové procesy, které plní primární funkci v rámci organizace a působí napříč celou organizací. Na začátku procesu vždy stojí určité přání nebo požadavek zákazníka, které se pracovníci v rámci klíčových procesů snaží na konci uspokojit, tudíž na konci stojí produkt nebo služba.

Kryšpín (2005) definuje podpůrné procesy jako nástroj pro podporu klíčových procesů, přičemž mezi ně patří například personalistika, údržba, IT služby, finance apod.

Mezi základní segmenty podnikových procesů podle Řepy (2007) patří:

- **Proces** tvořený strukturou vzájemně se propojujících činností.
- **Činnost**, kterou lze uchopit a definovat samostatným procesem, přičemž je důležité zohlednit, zda činnost vytvoří samostatný proces nebo se stane součástí procesu existujícího.
- **Podnět**, který je představován určitou změnou stavu z vnější nebo vnitřní události.
- **Vazba mezi jednotlivými činnostmi** mající logické uspořádání.
- **Vstupy do procesu**, které lze získat externě od dodavatelů neboli vlastníků procesů, které procesům předcházejí.
- **Procesní vstupy** jsou stavem, který nastává až po skončení procesu a je nejčastěji představován přidanou hodnotou zákazníka v podobě služby nebo produktu.
- **Za zdroje procesu** je nejčastěji považován materiál, technologie, informace, zásoby nebo lidské zdroje potřebné pro efektivní fungování samotného procesu.
- **Činnosti** jsou sled úkolů, které má na starost konkrétní pracovní skupina nebo organizační jednotka, přičemž při činnostech dochází ke spotřebě zdrojů.
- **Regulátory řízení** neboli obecně závazná pravidla nutná pro korektní provádění samotného procesu.
- **Schvalovatel** neboli vlastník procesu je osoba, jejíž kompetencí je nastavit proces a mít za něj zodpovědnost. Je považován za kontrolora správnosti prováděných postupů.

- **Hranice procesu** je vytyčení začátku a konce procesu, jejíž součástí jsou primární a sekundární vstupy a výstupy.
- **Zákazník procesu** je jedním z nejhlavnějších segmentů celého procesu, protože právě on je představován konečným výstupem samotného procesu.
- **Cíle procesu** udávají směr samotného procesu, musí být v souladu s vizí a hodnotami dané organizace. Každý zaměstnanec by měl být s cíli obeznámen tak, aby jich mohl spolu s ostatními kolegy dosáhnout.

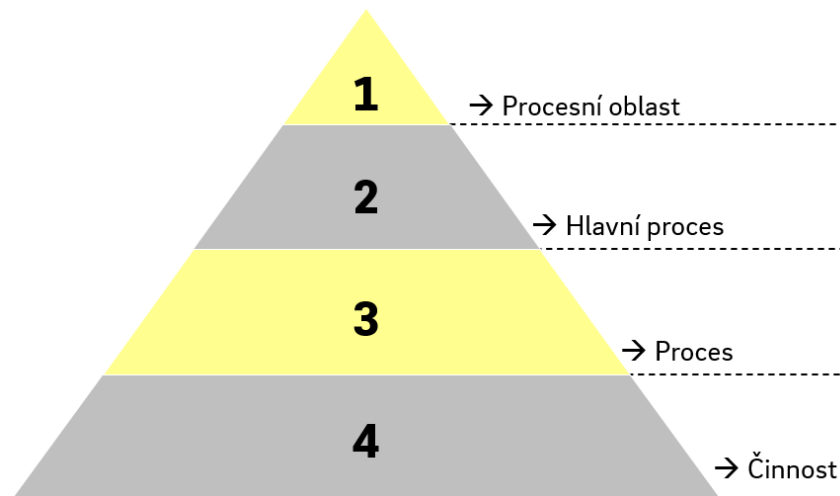
2.2.1. Procesní mapa

Podstatou procesní mapy je evidence a vizualizace procesů podniku, přičemž se při nákresu procesů dbá na jednoduchost, srozumitelnost a úplnost. Procesní mapu lze také specifikovat jako diagram obsahující grafické znaky, které znázorňují hlavní procesy, vztahy mezi nimi, jejich větvení apod. Veškeré prvky procesních map musí být popsány tak, aby byly ideálně všemi kompetentními osobami pochopeny. (Svozilová, 2011)

Dle Pattona (2014) je důležité, aby tým, který má na starost tvorbu procesních map, měl předem vizualizované jednoduché procesy, které by podpořily brainstorming uvnitř týmu. Dále je vhodné ze všech myšlenek, které při týmových poradách vznikají, vytvořit malé vizualizace, které lze vždy doplnit o krátké komentáře, ke kterým je poté možné se vracet.

Existuje mnoho nástrojů, kterými lze procesní mapy vizualizovat, mezi ně patří například metody ARIS, Pro Vission, Business System Planning apod. Metoda ARIS je založena na principu využití konceptu, který dbá na dodržování jednotlivých úrovní procesu. Procesy jsou nejprve vizualizovány v oblasti procesní, následně jsou popsány více v detailech jednotlivých hlavních procesů a subprocessů a následně jsou popsány v samotné činnosti. Tento princip je znázorněn ve schématu č. 4. (Scheer, 2005)

Schéma 4 Koncept úrovní dle ARIS



Zdroj: Koncept úrovní dle ARIS podle Scheer (2005)

Metoda ARIS je založena na principu pěti obecných pohledů na podnik, mezi které se řadí procesní pohled zachycující konekce mezi jednotlivými pohledy, dále výkonový pohled, který se zaměřuje na zlepšování samotných procesů, datový pohled vytvořený za účelem sledování jednotlivých událostí a stavů a organizační pohled, který se soustředí na samotnou organizační jednotku a pracovníky. (Řepa, 2007)

Opakující se chybou při definování procesů je neustálé přizpůsobování se organizační struktuře, což má za následek tvorbu procesů, které kopírují existující organizační uspořádání. Podstatou identifikace procesů je zaměřit se na aktivity, které jsou aktuální v rámci organizace a měly by být zahrnuty do procesu. Důležité je také procesy zmapovat tak, aby došlo k časovému propojení různých činností. Rozhodující je při tvorbě nového procesu je také stav subjektu, zda se jedná o subjekt existující nebo subjekt nový, který byl vytvořen v souladu se změnami v řízení společnosti. (Veber, 2009)

2.2.2. Měření a monitorování procesů

Zvyšování výkonnosti je v poslední době aktuální téměř u všech firem, přičemž je důležité zvyšovat i konkurenceschopnost, které je dosaženo pomocí měření a monitorování procesů. Právě toto měření a monitorování zajistí ideální výstup procesu v podobě maximálně předané hodnoty zákazníkovi. Firma se tudíž musí neustále přizpůsobovat potřebám zákazníků a vylepšovat tak své procesy. Mezi hlavní faktory ovlivňující jejich vývoj procesů patří tempo vývoje trhu, využití technologie, životní cyklus firmy a limity, které jsou zaštiťovány různými legislativními restrikcemi. (Váchal & Vochozka, 2013)

Podle Grasseové (2008) organizace musí využít takové metody monitorování procesů, aby mohla dosáhnout co nejlépe plánovaných výsledků. Pokud jich není dosaženo, musí být navržena nápravná opatření, aby byly uspokojeny přání a potřeby zákazníků.

Efektivnost procesů je měřitelná pomocí ukazatelů, které se zaměřují na konečnou hodnotu předanou zákazníkovi. Taková metrika však dle Trunečka (2003) nelze využít pro všechny procesy v organizaci, ale vybírají se tři kategorie segmentů prioritních především pro management, kontrolu a zlepšování procesů. Mezi tyto segmenty se řadí časové parametry dodávky, zákazníkem vnímaná kvalita a poskytované služby zákazníkům.

Veškeré procesy, které jsou propojené spolu se zákazníkem se soustředí především na kvalitu, čas a cenu, která s vytvořením přidané hodnoty pro konečné zákazníky souvisí. Měřítkem času je především doba, po kterou uvádí výrobce na trhu svůj výrobek nebo službu, dále doba realizace, časová prodleva mezi dodávkami zásob apod. Mezi segment kvality lze řadit cokoliv, co souvisí s kvalitou výrobků (zmetkovost, poruchovost výrobků, množství reklamací). (Kaplan & Norton, 2005)

Jednotlivé procesy je důležité monitorovat tak, aby byla dodržena zásada maximálně 20 měřítek v rámci jedné pracovní skupiny, aby nedocházelo k výskytu velkého množství informací, které by museli zaměstnanci zpracovávat a bylo by tak celé procesní řízení administrativně velmi náročné. V dnešní době, kdy se většina činností automatizuje, se u mnoha společností využívá k monitorování specifický software, v němž jsou nastaveny různé limity a hranice spolu s archivací historie. (Váchal & Vochozka, 2013)

Pokud je správně nastavený stabilní proces a k němu i korektně zavedený monitoring, je nutné jej neustále kontrolovat a revidovat. V rámci procesního cyklu se již nejedná o stanovení nového procesu, nýbrž o stabilizaci, jeho zdokonalení a ukotvení ve firmní kultuře. Právě tyto kroky následně vedou k inovaci a reengineeringu. (Grasseová, 2008)

Balanced Scorecard

Jedním ze základních nástrojů pro měření procesů je takzvaný Balanced Scorecard (BSC). Jedná se v překladu o takzvanou „vyváženou tabuli ukazatelů“. Tento způsob měření výkonnosti procesů byl definován v devadesátých letech a uplatňuje se téměř ve všech společnostech. Propojuje podnikovou strategii spolu s operativními činnostmi, přičemž klade důraz na jejich monitorování a vedení. Díky BSC dokáží k lepšímu spojení jednotlivých procesů napříč firmou, dokáže zlepšit i oblast kvality, aktivity ve vztahu k zákazníkovi apod. (Wagner, 2009)

Activity Based Costing (ABC)

Baker (1998) definoval ABS jako jednu z dalších měřících metod, v rámci kterých se alokují jednotlivé náklady podniku podle činností oddělení, respektive na základě toho, co způsobuje vznik těchto nákladů. Princip metody ABC je velmi často využíván při cenotvorbě nebo při posuzování priority výrobků. Postup při použití metody ABC je následující:

- Přípravení seznamu dílčích činností jednotlivých pracovních skupin.
- Rozdělení nákladů dle aktivit, které způsobují vznik těchto nákladů.
- Kalkulace nákladů na jednu aktivitu.
- Alokace nákladů do jednotlivých nákladových skupin.

Six Sigma

Metodika six sigma je v dnešní době spíše považována za jednu ze strategií, které v minulosti vyvinula společnost Motorola. Cílem této metody je snížit chybovost v rámci jednotlivých procesů, přičemž řešením je systematický přístup využívající databáze a práci s informacemi, přičemž kalkulace je spíše statistického charakteru. Hlavní podstatou této metody je princip statistického konceptu, kdy položka způsobující chybovost nebo problém v organizaci může být minimalizována 6-ti odchylkami mezi specifikovanými limity. (Töpfer, 2007)

EFQM Model Excellence

Podstatou modelu je rozpoznat takzvané klíčové procesy, které jsou pro podnik nejdůležitější, přičemž jednotliví zaměstnanci se zaměřují především na výsledky a efektivnost dosažení cílů podniku. (Bettley & Mayle, 2005)

Model je vyvinutý nadací EFQM a jeho primárním cílem je uplatnit metody řízení jakosti v organizaci. Hlavní náplní modelu je nástroj vhodný pro sebehodnocení, nástroj pro sjednocení terminologie a obecný návod pro zlepšování podniku. Metodika vychází z předpokladu, že nejlepších výsledků organizace dosáhne tehdy, pokud maximálně uspokojí potřeby externích zákazníků, přičemž spokojenost bude i na straně zaměstnanců. (Váchal & Vochozka, 2013)

2.2.3. Reengineering

V rámci reengineeringu dochází k velkým změnám ve společnosti. Příčinou těchto změn je snaha o zvýšení kvality a výkonnosti společnosti, čemuž napomáhá především zvýšení konekcí se zákazníky a lepší komunikace, snížení celkových nákladů společnosti a zavedení nového produktu či služby. Existují tři skupiny společností, které se mohou zapojit do procesu reengineeringu. První skupinu si lze představit jako organizaci, která se velmi těžko udrží na trhu, a proto nemá jinou možnost změny než provedení radikální změny v podobě reengineeringu. Další skupinou jsou podniky, které se inspirojí od jiných společností, které reengineering úspěšně podstoupily. Poslední skupinou jsou firmy, které k reengineeringu nemají sklon a místo toho si vytvoří velmi silné postavení na trhu. (Váchal & Vochozka, 2013)

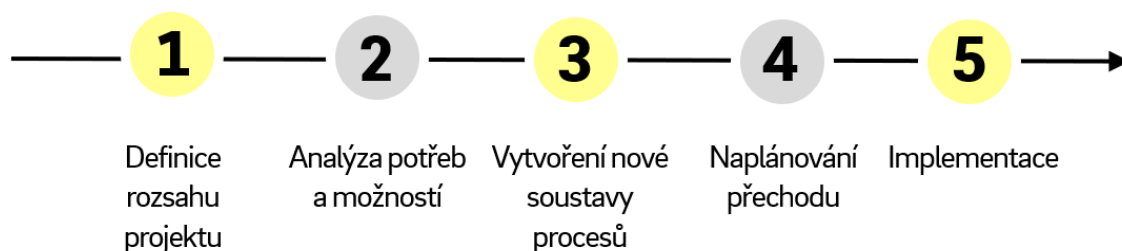
Reengineering provádí především vedoucí zaměstnanci, respektive lídři, jejichž úkolem je radikální změny, které tvoří podstatu celého reengineeringu, schválit. Za reengineering zodpovídá pracovní skupina v případě, že dochází pouze k reengineeringu procesu, za který přímo zodpovídá. Za reengineering mohou zodpovídat i předem určení specialisté, kteří mají dohled nad používanými technikami v oblasti reengineeringu. (Hammer & Champy, 2000)

Podle Váchala a Vochozky (2013) existují celkem tři úrovně reengineeringu:

- Total Business Reengineering (TBR) – první zmínky o tomto typu se vyskytly již v 80. letech 20. století. Princip TBR neovlivňuje organizaci jako takovou, ale celý trh, kterým je organizace obklopena a značně omezena.
- Business Proces Reengineering (BPR) – změny ovlivňují podnik jako celek a soustředí se především na procesy, které souvisí s hlavními produkty podniku.
- Work Proces Reengineering (WPR) – vyskytuje se především u malých a středních podniků, protože dochází ke změně pouze u malé části firmy.

Řepa (2007) definoval základní schéma (viz schéma č. 5) znázorňující jednotlivé kroky reengineeringu začínající definicí rozsahu projektu a končící samotnou implementací.

Schéma 5 Jednotlivé kroky reengineeringu



Zdroj: Jednotlivé kroky reengineeringu podle Řepy (2007)

2.2.4. Modelování podnikových procesů

Modelování procesů musí být v souladu s cíli společnosti, kterých se snaží organizační jednotky dosáhnout. Existuje řada přístupů k modelování procesů, přičemž je lze mezi sebou rozlišit na základě toho, jaký je cíl daného přístupu, jaké aktivity jsou s přístupem spojené a jaké jsou jeho zdroje. První přístup k modelování procesu je funkční přístup, jehož podstata spočívá v tom, že se zaměřuje pouze na strukturování, vstupy a výstupy. Základní otázka pro tento přístup je: „Co?“. Další přístup je přístup specifikací chování, který se soustředí na dynamický pohled na jednotlivé procesy, přičemž veškeré funkce rozkládá na posloupné činnosti, kterými je následně dosažen cíl procesu. Zde je reprezentativní otázkou dotaz: „Jak?“. Poslední přístup k modelování podnikových procesů je strukturální přístup, jehož podstatou je statický pohled na proces a hlavním cílem tohoto přístupu je získat základní informace o procesu a činnostech, které s ním souvisí. Základní otázka tohoto přístupu je „Čím?“. Metodiky lze dále rozdělit několik částí, a sice na analytické, vizuální či modelovací části. (Grasseová, 2008)

ARIS³

ARIS je systém s téměř dvacetiletou historií, a tudíž není divu, že se stal celosvětově uznávanou metodou pro modelování procesů. Propojuje nejen strategii a návrhy procesů, ale i jejich analýzy, implementace a to vše v rámci fungujícího controllingu modelování procesů. (Řepa, 2007)

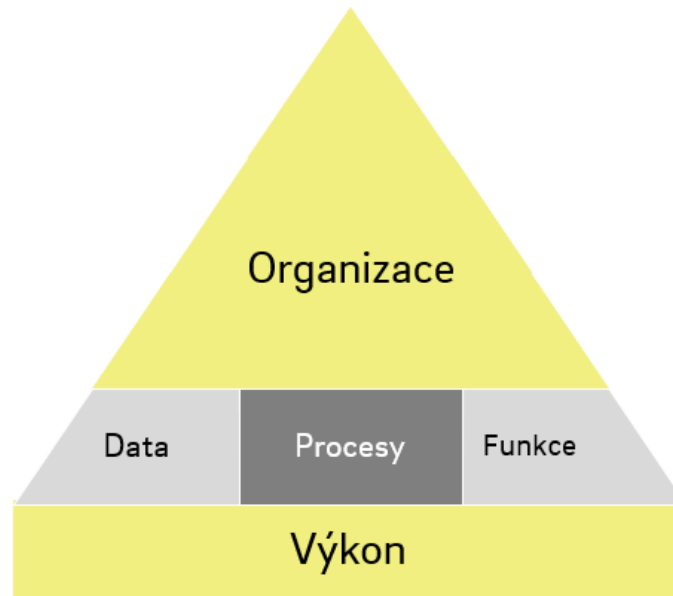
ARIS je považována za nejčastější techniku modelování procesů a od jiných se liší tím, že vše vizualizuje prostřednictvím IT systému. ARIS byl původně vytvořena společností IDS Scheer. Cílem metodiky ARIS není definovat přesný návod na to, jak modelovat procesy, soustředí se především na různé pohledy, kterými lze následně modelovat různé typy klíčových situací v podniku. Existuje několik typů metodiky ARIS, mezi ně se řadí

³ Architecture of integrated Information Systems

např. ARIS Easy Design, ARIS Toolset, ARIS ABS apod. Pro velmi detailní analýzy a modelace procesů se nejčastěji využívá ARIS Toolset. (Pour, 2006)

Řepa (2007) vytvořil model 5 základních pilířů (viz schéma č. 6), které znázorňuje konexe mezi zaměstnanci, organizací, daty, funkcemi a podnikovanými procesy.

Schéma 6 Pět základních pilířů ARIS



Zdroj: 5 pilířů ARIS podle Řepy (2007)

V rámci programu ARIS Express lze pracovat s několika prvky pomocí nichž lze následně jednodušeji vizualizovat procesy v podniku. Mezi ně se řadí např. propojení, událost, činnost, umístění, jednotka, produkt, role, riziko, dokument, databáze apod. (Skočil et al. 2013)

Model ARIS má jediného dodavatele, což je hlavní nevýhodou tohoto modelu. Existence jediného dodavatele má mnoho nevýhod, mezi které se řadí absence jiné alternativy, ať už v oblasti finanční, nebo funkční. Je proto velmi nákladné přejít na jiného dodavatele, který by napomohl s modelováním procesů, a proto je udržování stálého stavu v organizaci jednodušší a přístupnější varianta pro většinu firem. ARIS je velmi vázaný na systém SAP, tudíž je jeho aplikace jediným řešením v případě, že chceme modelovat, spravovat a popisovat procesy dané společností touto metodou. (Skočil et al. 2013)

Diagramy UML⁴

Kanisová a Müller (2012) definují diagram UML jako diagram aktivit, který je velmi vhodný pro vizualizaci modelů. Jedná se o soubor aktivit, které mezi sebou navzájem souvisí. Diagram zároveň znázorňuje přechod mezi jednotlivými aktivitami. Má tudíž velmi široké využití a není potřebné jej využívat pouze pro business procesy, ale i pro pracovní postupy. Součástí diagramu je i popis odpovědností za jednotlivé aktivity a popis objektů, se kterými se v rámci aktivit pracuje. Součástí diagramu UML jsou následující prvky:

- **Aktivita:** jedná se o vykonané činnosti obsahující širokou škálu vstupů slučujících se v rámci dané aktivity. Jedná se aktuální stav dané aktivity, který je znázorněn pomocí pseudokódu nebo prostřednictvím běžného jazyka (nejčastěji využívaným slovním druhem je sloveso).
- **Startovací a ukončovací symboly:** jejich princip je postaven na vizualizaci počátečního a koncového stavu procesu, čímž jsou zároveň definovány hranice procesu. Nejčastěji se na konci procesu vyskytuje předaná hodnota zákazníkovi.
- **Přechody:** díky přechodům lze identifikovat části procesu v rámci nichž se přesouváme z jedné aktivity do druhé. Přechod je automatický jev vyvolaný koncem předchozí aktivity.
- **Rozhodovací blok:** je postaven na principu vizualizace větvení řídicího procesu a obsahuje tzv. strážní podmínky, které zobrazují cestu procesem. Diagram je založen na deterministickém principu, a proto je nutné precizně specifikovat jednotlivé podmínky.
- **Synchronizace:** některé aktivity lze v procesech provádět paralelně, a proto jsou v případě diagramu UML využívány symboly synchronizace.

Nevýhodou diagramu UML je potřebná znalost více diagramů a jednotlivých mechanismů rozšíření a omezení. Diagram nedokáže využít více pohledů na daný proces, tudíž jej lze použít samostatně bez víceznačnosti.

⁴ Unified Modeling Language

Diagramy BPMN⁵

Diagram BPMN dle Freunda (2019) vychází z různých typů vývojových diagramů, přičemž je upraven tak, aby bylo prostřednictvím něj možné vizualizovat operace business procesů. Výstupem je určitá mapa grafických objektů, které zachycují kontrolní toky spolu s pořadím vykonávaných činností. Obdobně jako diagram UML se i diagram BPMN skládá z několika prvků, přičemž tvar těchto prvků odpovídá principům i ostatních modelů. Existují následující 4 elementy:

- Flow objects: jedná se o souhrn tří elementů, kterými je událost (lze ji dále rozdělit na začátek, přechod a konec), aktivita (vizualizována jako čtyřúhelník se zaoblenými rohy) a brána, která je vždy znázorněna prostřednictvím kosočtverce.
- Connecting: jedná se o propojovací objekty, které spojují jednotlivé elementy dohromady, čímž tvoří základní schéma celého BPMN diagramu. Existují tři typy propojovacích objektů, řadíme mezi ně sekvenční tok (šipka s nepřerušovanou čarou), který představuje pořadí vykonávaných činností, dále tok zpráv (šipka začínající prázdným kolečkem s přerušovanou čarou), který ukazuje tok zpráv mezi účastníky procesu. Posledním typem propojovacího objektu je asociace (šipka s tečkovanou čarou), která spojuje data a plovoucí objekty dohromady.
- Swimlanes: v překladu se 3. element BPMN diagramu překládá jako dráhy, které vizuálně oddělují jednotlivé činnosti tak, aby bylo jasné, kdo za konkrétní aktivity zodpovídá.
- Artifacts: artefakty slouží k rozlišení základních elementů, mezi které patří datové objekty, poznámky, komentáře apod.

Nevýhodou diagramu BPMN je chybějící formální základ pro vizualizaci procesů, tudíž nelze přesně definovat množinu daných anotací, které lze využít například pro zcela automatické načtení konkrétního kódu. Diagram BPMN nemá tak dalekou historii jako model ARIS, a tudíž ji mnoho firem při modelování procesů nevyužívá.

Další nástroje pro modelování procesů

Existuje nepřehledné množství nástrojů, kterými lze modelovat procesy, některé jsou v praxi využitelné lépe a některé hůře. Doucek (2004) mezi ně řadí například:

⁵ Business Process Modeling Notation

- FSM: jedná se o takzvaný konečný stavový automat, jehož výstup je závislý na současném stavu a zároveň na jednotlivých vstupech. Součástí automatu jsou stavy, ve kterých se daný automat nachází, dále přechody vizualizující přechod z jednoho stavu do druhého, vstupy, které ovlivňují, zda automat zůstane v současném stavu nebo se přesune do dalšího stavu.
- Petriho sítě: podstata Petriho sítě je založena na principu matematického modelu Petriho sítí, přičemž sleduje přechod mezi jednotlivými místy v závislosti na rozložení znaků v celé síti. Součástí Petriho sítě je místo, přechod a token, který modeluje průběh řídicího toku procesu.
- DFD: diagram datových toků modeluje datové toky, které jsou navrženy v metodikách FSM a Petriho sítích. Jeho součástí jsou však prvky, prostřednictvím nichž lze optimálně modelovat a popsat jednotlivé procesy. DFD obsahuje prvky, kterými je proces (znázorňující transformaci dat), data store („sklad“ dat pro následné analýzy) a terminátor (externí zdroje, které se systémem komunikují).

2.2.5. Zlepšování podnikových procesů

Svozilová (2011) definuje zlepšování podnikových procesů jako činnost, která je zaměřená na postupné a chronologické zvyšování kvality a doby zpracování podnikového procesu, přičemž souběžně dochází ke snížení množství neproduktivních činností a nákladů uvnitř podniku. Existují tři typy zlepšování podnikových procesů, mezi které se řadí průběžné zlepšování procesu, skokové zlepšování procesu a neustálé zlepšování procesu.

Neustálé zlepšování podnikových procesů

První, kdo se o tomto způsobu zlepšování procesů zmínil, byl William Edwards Deming, jehož myšlenka o principech neustálého zlepšování podnikových procesů je v souladu s myšlenkami Grasseové (2008) a Bessanta a Tidda (2009). Všichni definují hlavní princip této metody jako důležitou součást fungujícího systému, kdy veškeré cíle společnosti se porovnávají se zpětnou vazbou od zákazníků. Veškerým procesním tokům, které jsou aktuální a využívané až v dnešní době, začali odborníci věnovat pozornost mnohem později. (Svozilová, 2011)

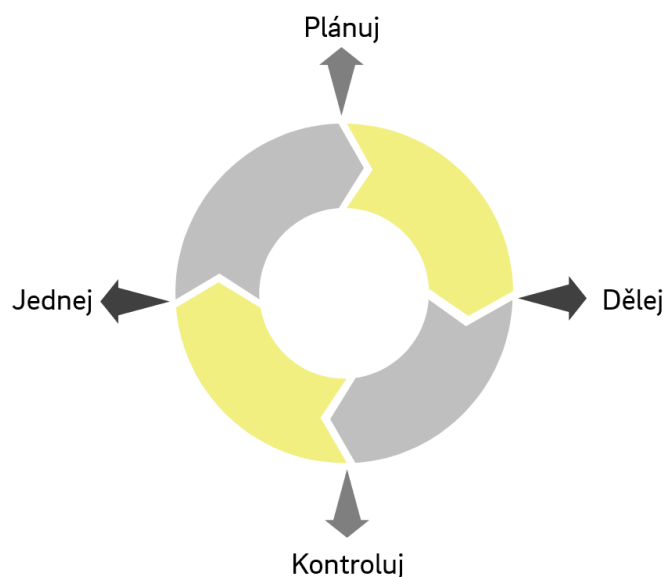
Tato technika se jinak také nazývá technikou FADE a spočívá ve zlepšování procesů po malých i velkých krocích, přičemž obsahuje aktivity týkající se zjištění důvodu pro zlep-

šení, deskripce současného stavu, provedení samotné analýzy, identifikace možných řešení, hodnocení faktorů, uplatnění a standardizace nového řešení, hodnocení efektivnosti a účinnosti procesu. (Grasseová, 2008)

Bessant a Tidd (2009) popisují neustálé zlepšování jako proces, který se uskutečňuje právě tehdy, pokud v organizaci dochází ke kontinuálním inovacím. Vytlačil (1997) naopak dodává, že tento typ zlepšování podnikových procesů se netýká pozice aktivit, které napomáhají podniku minimalizovat náklady, ale zaměřuje se i na spokojenost všech zákazníků a spoluvlastníků procesu. Zároveň potvrzuje, že z procesu by měly být odstraněny veškeré aktivity, které se již v podniku neprovádí a nepřidávají zákazníkům konečnou hodnotu.

Mezi hlavní metody neustálého zlepšování podnikových procesů patří metoda PDCA cyklus a Kaizen. Demingův PDCA cyklus spočívá v neustálém zlepšování podnikových procesů, které je založeno na bázi čtyř činností opakujících se bez možnosti konce. O jaké činnosti se jedná napoví jednotlivá písmena v názvu této metody, a sice plan – do – check – act, tedy plánuj – udělej – zkontroluj – jednej (viz schéma č. 7). (Atkinson, 2012)

Schéma 7 PDCA cyklus



Zdroj: PDCA cyklus podle Atkinsona (2012)

Skokové zlepšování procesu

Skokové zlepšování procesu je jinak pojmenováno jako reengineering, o němž byla zmínka v kapitole číslo 2.2.3. Podstatou metody skokového zlepšování procesu je podstoupení radikální změny, která je představována především prudkým zdokonalením

v oblasti kritických faktorů výkonnosti, mezi které lze zařadit služby, rychlost, náklady, lidské zdroje apod. (Goffin a Mitchel, 2017)

Průběžné zlepšování procesu

Jedná se o zlepšování podnikových principů, jehož podstatou je provedení veškerých změn s minimálním dopadem na zákazníky, partnery, dodavatele, zaměstnance apod. V oblasti průběžného zlepšování procesů se společnosti zaměřují i na režijní náklady, které vznikají kvůli přijetí různých regulačních opatření. Dále se v rámci průběžného zlepšování procesu snižují náklady, které podniku nepřinášejí přínosy a odstraňují se činnosti, které se v podniku již nevykonávají. Metoda je tedy velmi podobná metodě neustálého zlepšování. Pro zlepšování podnikových procesů jsou nejlepším zdrojem pro náměty ke zlepšení zaměstnanci. Právě ti dávají podniku neustále zpětnou vazbu, jsou do veškerých podnikových aktivit zainteresováni. Průběžné zlepšování procesu je zobrazeno na schématu č. 8. (Grasseová, 2008)

Schéma 8 Průběžné zlepšování procesu



Zdroj: Průběžné zlepšování procesu podle Grasseové (2008)

3. Cíl práce a metodika

3.1. Cíl práce

Cílem diplomové práce je charakterizovat a zhodnotit vybrané procesy v podniku a následně navrhnout možná zlepšení. Tento cíl byl naplněn optimalizací vybrané procesní mapy v energetické společnosti. Optimalizace procesní mapy je reakcí na turbulentní dobu a rozšíření pojmu Industry 4.0, kdy mnoho firem cílí na plnou digitalizaci ve značných částech svých procesů. Společnost, ve které je procesní mapa optimalizována, není výjimkou.

Za účelem úspory nákladů ve vybraném oddělení energetické společnosti došlo k automatizaci procesních map, v rámci kterých je digitalizaci možné provést. Nejprve došlo k posouzení aktuálního stavu procesních map a následně byla navržena možnost digitalizace prostřednictvím unikátního IT systému při použití dovedností v oblasti SQL a PBI tvorby.

Poté nastala specifikace nákladů před optimalizací a po optimalizaci procesní mapy a z nich plynoucí úspory. Dále byly definovány pozitivní efekty plynoucí z optimalizace procesních map.

3.2. Metodický postup

První část práce je věnována literární rešerši, jejíž součástí je vymezení termínů souvisejících s procesním řízením. Díky odborné literatuře byl definován pojem proces, dále monitorování a měření podnikových procesů. V první části práce je i kapitola, která je věnována pojmu reengineering, který úzce souvisí s rozsáhlými změnami uvnitř společnosti.

Druhá část práce je věnována samotné optimalizaci procesní mapy, která je rozdělená na dvě části. Optimalizace probíhala v oddělení Řízení rizik v energetické společnosti XYa, s.r.o., která se digitalizaci intenzivně věnuje. V rámci vlastní práce bylo popsáno oddělení Řízení rizik a dále byla specifikována procesní mapa, ve které byly stručně definované hlavní procesy, jejichž součástí jsou dílčí procesy.

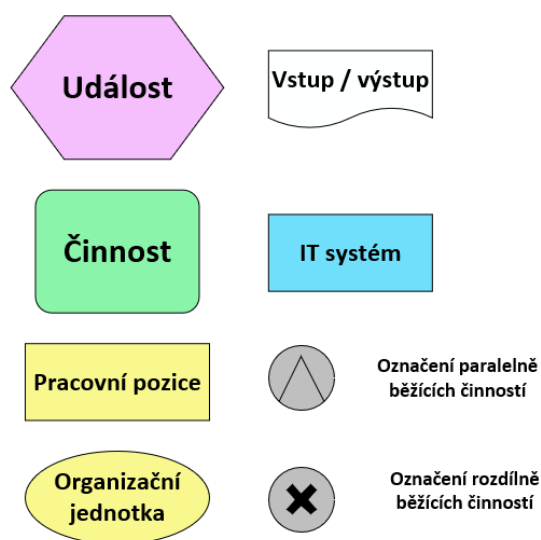
Veškeré procesní mapy a schémata znázorňující organizační strukturu byly zpracované v programu Microsoft Visio, který společnost XYa, s.r.o. využívá pro nákres procesních map a organizačních struktur, které následně zveřejňuje na firemním intranetu.

Jak již bylo zmíněno výše, díky optimalizaci a digitalizaci procesů v rámci procesních map došlo k vysokým úsporám. Došlo k úspoře jednoho pracovníka na dohodu o pracovní činnosti, protože v rámci optimalizace není téměř potřebný manuální zásah ze strany pracovníka. Optimalizací se také snížila chybovost a zlepšila se vizualizace výsledných reportů. Díky rozšíření znalostí a dovedností pracovníků dojde v budoucnu k automatizaci i dalších procesů a reportů, se kterými oddělení Řízení rizik intenzivně pracuje. Zároveň bude možné díky centrální databázi zpracovávat nahodilé analýzy reflektující aktuální tržní situaci.

3.2.1. Popis použitých ikon v procesních mapách

Obrázek č. 1 zobrazuje ikony, které byly použity v procesních mapách. Jak již bylo zmíněno výše, pro zpracování procesních map byl použit program Microsoft Visio, v němž byly vytvořeny ikony, které jsou v souladu s ostatními procesními mapami ve společnosti XYa, s.r.o.

Obrázek 1 Použité ikony v procesních mapách



Zdroj: vlastní zpracování

- Událost – jedná se o událost, která nastává v průběhu procesu a dává podnět k dalším činnostem organizační jednotky. Jedná se o takzvaný „spouštěč“ dalších aktivit.
- Činnost – aktivita, kterou vykonává organizační jednotka v návaznosti na předchozí událost.
- Pracovní pozice – charakterizuje přesné pracovní zařazení zaměstnance, který vykonává konkrétní činnost.

- Organizační jednotka – jedná se o organizační jednotku v rámci společnosti XYa, s.r.o., do které je zařazena výše zmíněná pracovní pozice.
- Vstup / výstup – tato ikona vyjadřuje vstupy nebo výstupy, které jsou součástí konkrétní události / činnosti. Většinou se jedná o dokumenty zpracovávané v rámci balíčku MS Office.
- IT systém – specifikuje IT prostředí, ve kterém je daný úkon prováděn. V rámci organizační jednotky Řízení rizik se používá nejvíce IT systém Allegro Horizon a Xenergie.
- Označení paralelně běžících činností – jedná se o takové činnosti, které se provádí ve stejný okamžik a navzájem se nevylučují.
- Označení rozdílně běžících činností – pokud se jedná o rozdílně běžící činnosti, znamená to, že se navzájem vylučují a běží pouze jedna z nich.

4. Praktická část

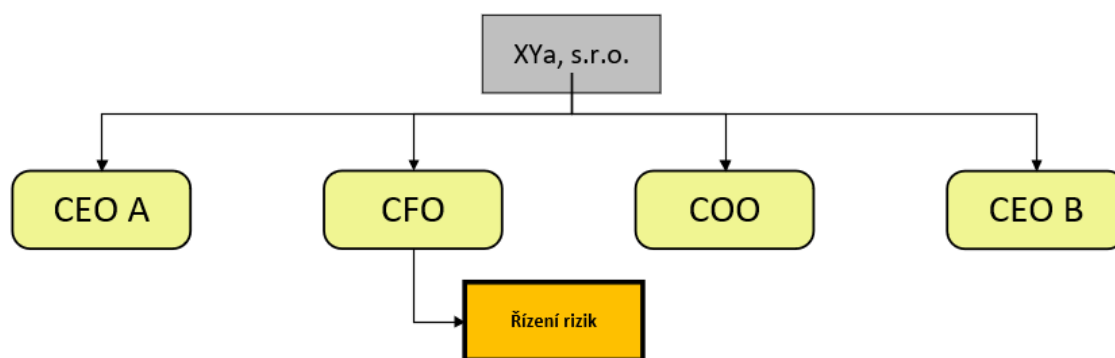
4.1. Popis analyzované společnosti

Procesní analýza byla zpracována v energetické společnosti XYa, s.r.o., která spadá pod holdingovou společnost X. Holdingová společnost vznikla sloučením několika významných energetických firem. Mezi hlavní činnosti této firmy patří prodej a výroba elektřiny a distribuce a prodej plynu. Společnost vykonává svoji činnost na území Evropy včetně České republiky, kde činnost vykonává energetická skupina XY.

Na území České republiky působí několik společností, které například drží podíly různých hodnot v dalších společnostech, které se energetikou zabývají. Další společnosti plní hlavní úlohu v obchodování s elektřinou a plynem na území České republiky, přičemž zajišťují i výrobu elektrické energie. Společnosti se zabývají i správou elektrické distribuční soustavy.

Ve schématu č. 9 je zobrazena organizační struktura společnosti XYa, s.r.o., která je rozdělená na funkční oblasti CEO A (Chief Executive Officer), COO (Chief Operation Officer), CFO (Chief Financial Officer) a CEO B, pod které spadají jednotlivá oddělení. V oranžově vyznačeném oddělení Řízení rizik (v týmu Řízení tržních rizik) byla provedena procesní analýza za účelem optimalizace vybraných procesů zejména v oblasti reportingu. V procesech týkajících se reportingu je mnoho činností, které jsou velmi manuální a za účelem digitalizace je vhodné je co nejvíce zautomatizovat.

Schéma 9 Organizační struktura společnosti XYa, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

4.2. Popis oddělení Řízení rizik

Postupy pro oddělení Řízení rizik jsou definované v různých interních směrnících. Interní směrnice jsou závazné pro všechny zaměstnance energetické skupiny XY, kteří se angažují v transakcích, činnostech nebo oblastech, jež by mohly pro skupinu XY vytvářet

riziko ztráty na úrovni související s podnikovým rizikem, kreditním rizikem a tržním rizikem.

Mezi hlavní poslání oddělení Řízení rizik patří:

- a) řídit taková rizika, která se mohou stát signifikantními, a která mají schopnost vytvořit natolik významné riziko, že mohou ohrozit existenci holdingové společnosti X nebo alespoň skupiny XY,
- b) řídit rizika v souladu s oblastí právní a regulatorní,
- c) vyhodnocovat míru rizika probíhajících operací tak, aby byly splněny cíle v rámci skupiny XY.

Oddělení Řízení rizik se dělí na tři týmy, které lze charakterizovat následovně:

➤ Řízení podnikových rizik

Podnikové řízení rizik poskytuje managementu holdingové společnosti X a skupině XY realistický pohled na rizika a šance vyplývající z jejich plánovaných obchodních činností. Hlavním cílem týmu podnikového řízení rizik je poskytovat finanční komunitě smysluplné informace o nejistotě, které managementu umožní řídit jednotlivá rizika / šance.

➤ Řízení kreditních rizik

V rámci týmu Řízení kreditních rizik dochází k přijímáním vhodných opatření, která zahrnují systematické hodnocení a sledování bonity (ratingu) obchodních partnerů holdingové společnosti X.

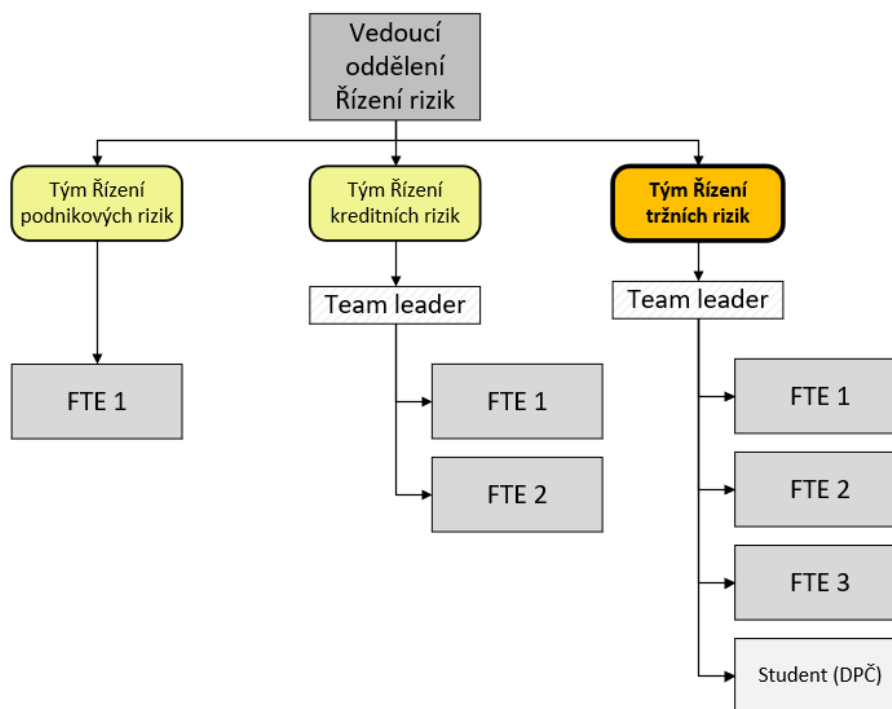
➤ Řízení tržních rizik

V rámci týmu Řízení tržních rizik proběhla procesní analýza. Tým Řízení tržních rizik odpovídá za identifikaci, monitoring a řízení tržních rizik v rámci holdingové společnosti X, přičemž zajišťuje reportingové a monitorovací funkce ve spolupráci s příslušnými útvary.

Organizační strukturu oddělení Řízení rizik lze vidět na schématu č. 10, přičemž procesní analýza byla provedena v oranžově zvýrazněném týmu Řízení tržních rizik. Z organizační struktury vyplývá, že největší počet FTE⁶ je v týmu Řízení tržních rizik. Naopak nejméně FTE je v týmu Řízení podnikových rizik.

⁶ FTE (Full time equivalent) neboli plný pracovní úvazek

Schéma 10 Organizační struktura oddělení Řízení rizik

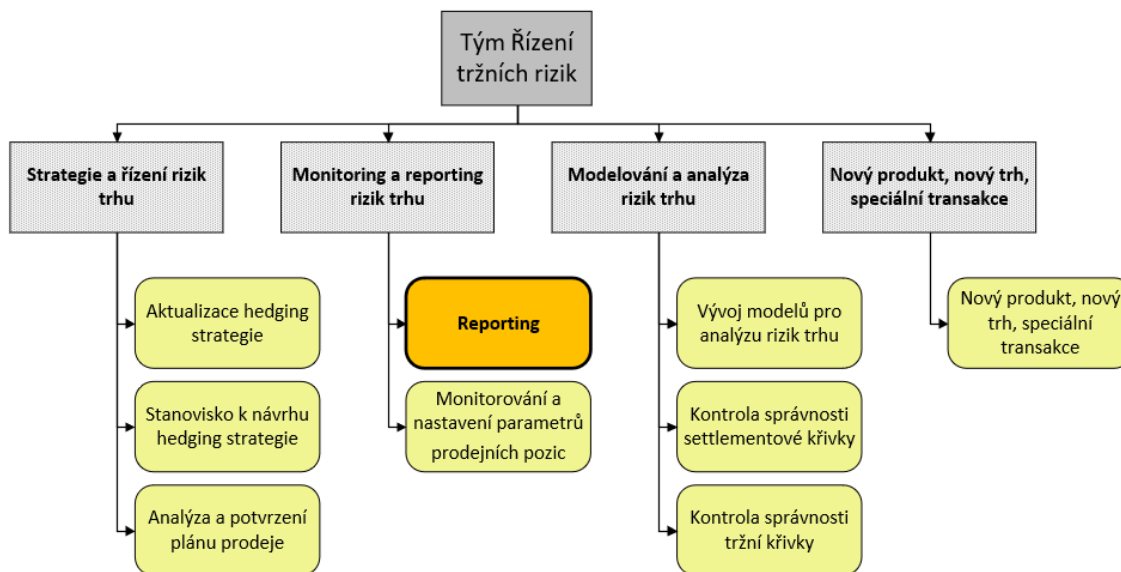


Zdroj: vlastní zpracování

4.3. Procesní mapa oddělení Řízení rizik

Na schématu č. 11 lze vidět procesní mapu činností, které provádí tým Řízení tržních rizik společnosti XYa, s.r.o., ve kterém bude procesní analýza provedena. Součástí procesní mapy jsou jednotlivé hlavní procesy (strategie a řízení rizik trhu, monitoring a reporting rizik trhu, modelování a analýza rizik trhu, nový produkt, nový trh, speciální transakce). Ve schématu je zvýrazněn klíčový proces, který bude v rámci této diplomové práce analyzován a optimalizován. Jedná se o proces „Reporting“.

Schéma 11 Procesní mapa činností týmu Řízení tržních rizik



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.1. Popis hlavních procesů oddělení Řízení rizik

Strategie a řízení rizik trhu

Existuje několik způsobů, kterými lze řídit tržní rizika související s obchodováním s elektřinou a plynem. Mezi nejčastější způsoby využívané společností XYa, s.r.o. je hedging (zajištění), který spočívá ve výběru takových instrumentů, kterými se společnost zajistí vůči různým typům rizik (tržní, měnové, obchodní apod.). Mezi hlavní instrumenty hedgingu patří aktualizace hedging strategie. Jedná se o pravidelné analýzy zvolené hedging strategie a její soulad s tržní situací. Součástí správné hedging strategie je i vytvoření plánu prodeje, který úzce souvisí se správným řízením rizik spojených s tržním rizikem.

Veškeré výše zmíněné dílčí procesy momentálně nelze více digitalizovat, jelikož všechny činnosti jsou závislé na tržní situaci, která je v posledních 24 měsících vzhledem k pandemii COVID-19 velmi proměnlivá.

Monitoring a reporting rizik trhu

Dalším hlavním procesem oddělení Řízení rizik je monitorování a reportování záležitostí, které se týkají rizik trhu. Oddělení Řízení rizik je hlavním komunikačním kanálem, který ostatním útvarům předává informace, prostřednictvím kterých informuje o aktuální situaci na trhu. Může se jednat nejen o faktické informace týkající se makroekonomické a mikroekonomické situace ovlivňující tržní rizika, ale jedná se i o reportování jednotlivých

klíčových ukazatelů výkonnosti, které předají útvarům takové informace, které následně mohou využít pro další účely.

V rámci tohoto procesu došlo k aktualizaci dílčího procesu Reporting.

Modelování a analýza rizik trhu

Jak bylo zmíněno výše, analýzu tržních rizik oddělení Řízení rizik provádí prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti, jejichž vstupy jsou nejen cenové křivky. Cenové křivky jsou kalibrované externími společnostmi a obsahují v sobě veškeré makroekonomické i mikroekonomické faktory. Vycházejí primárně z dat energetických burz a napomáhají oddělení Řízení rizik analyzovat tržní rizika reálnějšími daty, která odráží skutečné dění na energetickém trhu. V rámci procesu došlo k automatizaci dílčího procesu Reporting.

Procesy související s cenovou křivkou, která odráží dění na energetických trzích, jsou plně automatizované a momentálně není prostor pro rozsáhlejší digitalizaci, která by byla pravděpodobně velmi nákladná.

Nový produkt, nový trh, speciální transakce

Proces se zabývá vznikem nových produktů, trhů či transakcí v souvislosti se společností XYa, s.r.o., s jejichž vznikem se následně pojí mnoho dalších nejen schvalovacích procesů. Proces je natolik specifický, že jakákoliv automatizace by byla velmi neefektivní.

4.4. Analýza procesní mapy ve vybrané organizační jednotce

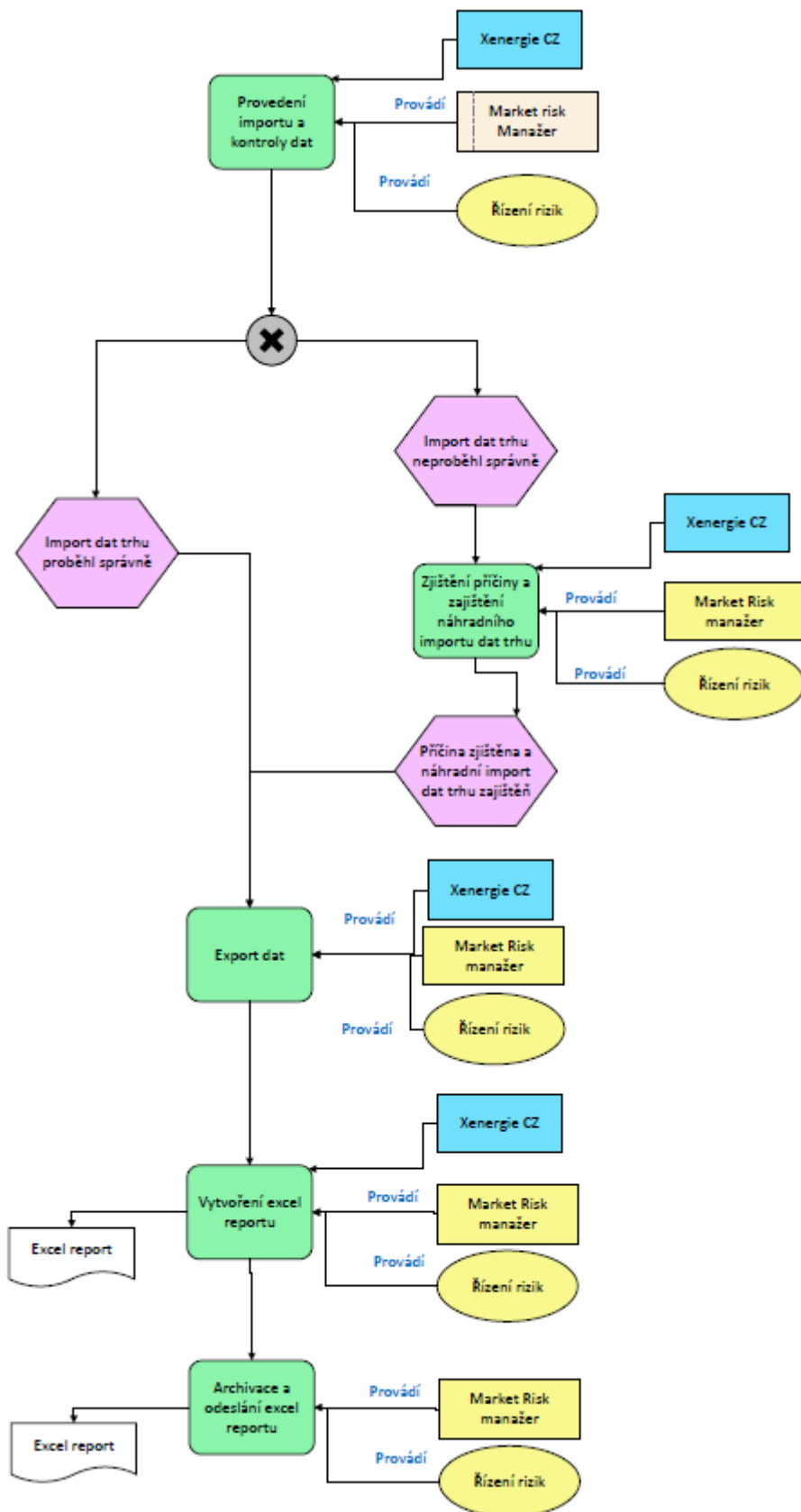
Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2., v rámci této diplomové práce bude analyzován proces „Reporting“ v rámci týmu Řízení tržních rizik ve společnosti XYa, s.r.o. Proces se týká reportování excel reportu, který je vždy zaslán kompetentním osobám, které na základě jeho výsledků provádí další rozhodnutí. Hlavními příjemci jsou především obchodníci s elektřinou a plynem, kteří na základě výsledků denního reportu rozhodují o výši objemu zobchodované elektřiny a plynu na trhu. Proces zpracování excel reportu je momentálně časově velmi náročný, náchylný na chyby a pro jeho zpracování je potřebná zastupitelnost napříč celým týmem.

Excel report v sobě obsahuje informace týkající se zobchodované elektřiny / plynu, plán nákupu elektřiny / plynu a aktuální stav zobchodovaného množství elektřiny / plynu. Součástí reportu jsou také stanovené limity ze strany holdingu X. Excel report je jedním z KPIs, která oddělení Řízení rizik pravidelně monitoruje, analyzuje a následně reportuje. Aby došlo k celkové optimalizaci procesu, je potřebné zanalyzovat jednotlivé činnosti a události procesu. Pro větší přehlednost je procesní mapa „Reporting“ rozdělena na tři části v rámci nichž dojde k celkové optimalizaci.

4.4.1. Stažení dat a vytvoření reportu

Na schématu č. 12 je zobrazena první část procesní mapy k optimalizaci, jejíž hlavní podstatou je stažení dat z IT systému Xenergie a jejich transformace do excel reportu, který je zpracováván prostřednictvím MS Excel.

Schéma 12 Procesní mapa Reporting – stažení dat a vytvoření reportu



Zdroj: vlastní zpracování

Provedení importu dat a kontroly dat

První činnost se týká importu dat do systému Xenergie, přičemž se jedná o nahrání veškerých zobchodovaných objemů ze strany oddělení Nákupu energie. Součástí dat jsou i predikované objemy nebo plánované objemy pro zákazníky, které je potřebné zobchodovat. Tato data jsou následně nahrávána do excel reportu, který zpracovává oddělení tým Řízení tržních rizik.

Import dat probíhá vždy každý den po ukončení obchodování, tj. v 15:30. V rámci nočních procesů dochází k přepočtu veškerých dat uvnitř systému Xenergie, která jsou následně připravená pro ranní stažení.

Kontrola správnosti importovaných dat probíhá druhý den ze strany jednoho z pracovníků týmu Řízení tržních rizik, přičemž na kontroly má tým připravené nástroje, prostřednictvím nichž správnost dat verifikuje. Pracovník týmu kontroluje i veškeré informace o uzavřeném obchodu s tržní protistranou, které do systému Xenergie vyplňují pracovníci Nákupu energie. V rámci kontroly importovaných dat nebo údajů o uzavřených obchodech mohou nastat dvě situace, a sice že import proběhl správně nebo chybně.

Import dat neproběhl správně

V rámci kontroly importu dat může pracovník týmu narazit na situaci, že import dat ze strany Nákupu energie neproběhl správně a v tuto chvíli musí zahájit veškerá nápravná opatření, prostřednictvím nichž zajistí, aby byla data v systému Xenergie korektní.

Zjištění příčiny a zajištění náhradního importu dat

Chybného importu dat se může dopustit jakýkoliv pracovník oddělení Nákupu energie, a proto je potřebné nejprve zjistit, kdo tuto chybu způsobil. Následně je nutné pracovníka kontaktovat a požádat jej o nápravu.

Příčina zjištěna a náhradní import dat trhu zajištěn

V rámci tohoto kroku dochází k napravení importu ze strany obchodníka, čímž dojde k přepočítání veškerých dat, která vstupují do excel reportu, který zpracovává tým Řízení tržních rizik.

Import dat trhu proběhl správně

K této situaci dochází ve chvíli, kdy tým Řízení tržních rizik verifikoval správnost importovaných dat a může pokračovat k další činnosti.

Export dat

Pokud došlo k nápravnému importu dat nebo importovaná data byla správná již od začátku, může pracovník týmu Řízení tržních rizik zahájit stahování dat ze systému Xenergie. Pracovník stahuje celkem 12 souborů, které následně propojuje s reportem v programu MS Excel. Stahování dat probíhá velmi dlouho, obzvláště pokud pracovník pracuje z domova a není připojený k firemní síti, nýbrž přes Wi-Fi.

Vytvoření excel reportu

Excel report se vytváří propojením excelového nástroje a stažených dat ze systému Xenergie. V rámci tohoto kroku velmi často dochází k chybám při propojení dat, protože nahrání dat neprobíhá automaticky, ale manuálně.

Archivace a odeslání excel reportu

Veškeré reporty, které tým Řízení tržních rizik připravuje, je potřebné archivovat na sdílený disk. Zároveň je potřebné jej rozeslat veškerým příjemcům, kteří s reportem následně pracují, prostřednictvím programu MS Outlook.

4.4.2. Popis používaného IT systému Xenergie

Xenergie je balíček jednotlivých software nástrojů, kterými lze snadno obsáhnout celý proces související s obchodováním s elektřinou a plynem. Software Xenergie je vytvořen společností MicroStep – HDO, s.r.o. (Xenergie, 2022)

Systém Xenergie funguje na bázi takzvané architektury klient-server, kdy komunikace mezi klientem a serverem probíhá skrz počítačovou síť. Klientská část probíhá na platformě MS Windows a síťová část je napojená na databázi Oracle. (Xenergie, 2022)

Existuje několik modulů, které systém Xenergie nabízí. Jedná se například o:

- Xenergie Logon – díky tomuto modulu se klient přihlásí do aplikace,
- Report Manager – modul, kterým si klient stahuje data z Oracle databáze (v našem případě oddělení Řízení rizik stahuje data do MS Excel a následně je napojuje na excel report),
- Contract Manager – jedná se o databázi uzavřených obchodů elektřiny a plynu, které obchodníci zadávají do systému ručně spolu s ostatními potřebnými parametry,

- Profile Viewer – nástroj, kterým si uživatelé jednoduše vizualizují cenové křivky, které následně používají pro výpočet KPIs,
- Profile Explorer – modul, ve kterém může klient napojit data mezi sebou a definovat tak sestavy, které následně exportuje z modulu Report Manager.

Vkládání dat do systému Xenergie

Data vkládá do systému Xenergie primárně obchodník z oddělení Nákupu energie, který po uzavření každého obchodu s elektřinou nebo plynem musí do systému neprodleně zadat veškeré parametry související s uzavřeným obchodem. Mezi parametry, které obchodník do systému skrz formulář zadává, se řadí:

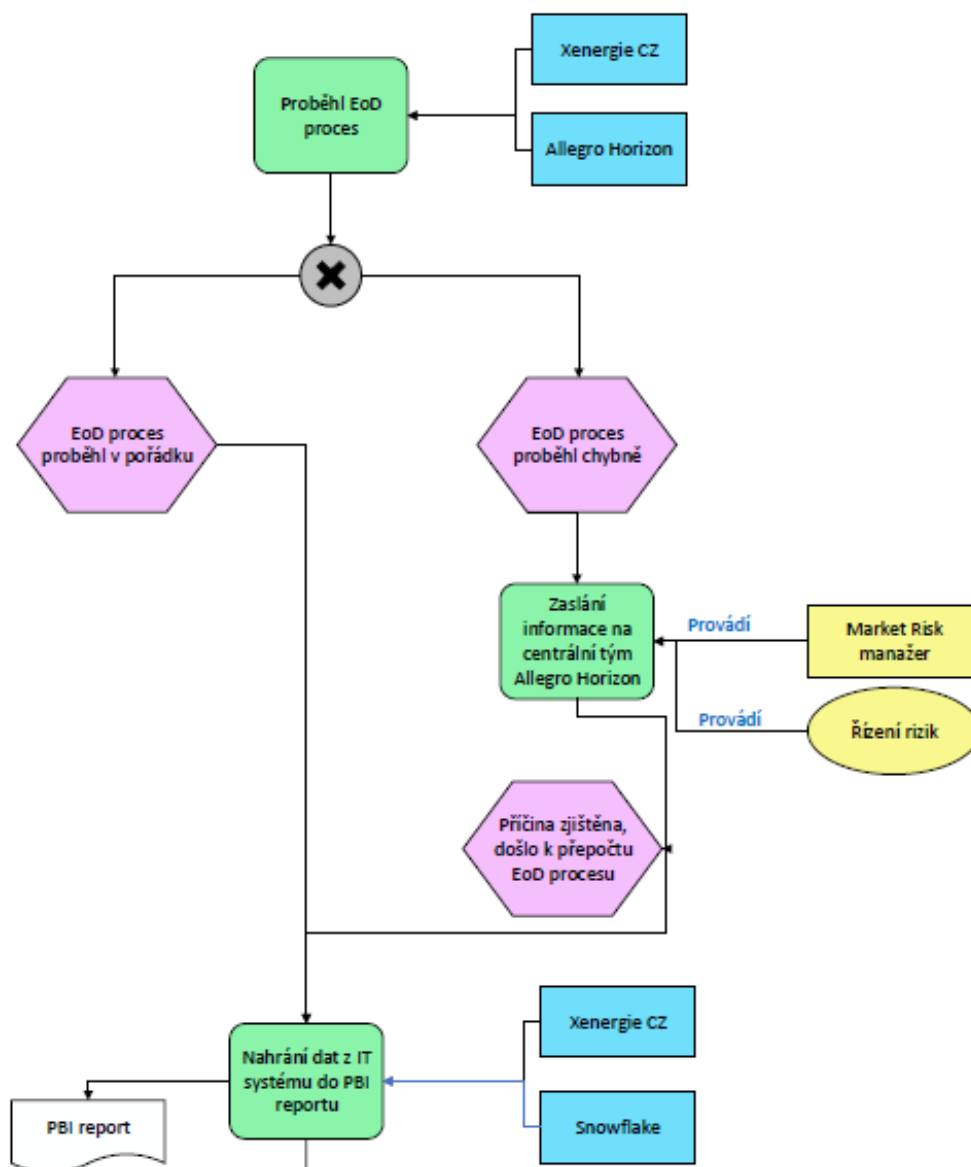
- Datum uzavření obchodu – jedná se o datum, kdy došlo k uzavření obchodu s elektřinou / plynem,
- Komodita – elektřina / plyn,
- Jméno nakupujícího / prodávajícího – v případě nákupu je nakupujícím vždy obchodník z oddělení Nákupu energie, v případě prodeje je prodávajícím vždy obchodník z oddělení Nákupu energie,
- Druh kontraktu – nákup, prodej, přenos do jiného portfolia,
- Zobchodovaný objem a výkon – zobchodovaný objem se udává v MWh, zobchodovaný výkon se udává v MW,
- Cena kontraktu a měna – jedná se o cenu, za kterou byl obchod uzavřen. Obchody se nejčastěji uzavírají v EUR, existuje však několik případů, kdy byly obchody uzavřeny i v CZK.

4.4.3. Optimalizace procesní mapy (stažení dat a vytvoření reportu)

V rámci analýzy první části procesní mapy byla navržena optimalizace, díky které by došlo k automatizaci procesu s minimálním manuálním zásahem ze strany pracovníků týmu Řízení tržních rizik nebo oddělení Nákupu energie. Pro účely optimalizace bylo potřebné vyhledat nový program, prostřednictvím kterého by došlo k plné automatizaci. Aby k automatizaci došlo, je potřebné, aby měl program vlastní datový sklad, ve kterém bude možné vytvářet SQL kódy, které se následně propojí na PBI report.

Pro tyto účely byl vybrán IT systém Allegro Horizon, který má datový sklad Snowflake a bude jej možné napojit na PBI report, který se bude sám aktualizovat, tudíž nebude potřebné do přípravy reportu manuálně zasahovat. Optimalizovanou procesní mapu lze vidět na schématu č. 13.

Schéma 13 Optimalizovaná procesní mapa Reporting – stažení dat a vytvoření reportu



Zdroj: vlastní zpracování

Proběhl EoD⁷ proces

Systém Allegro Horizon bude probíhat na takzvaném EoD procesu, to znamená, že nebude potřebné data do systému ručně importovat, ale veškerý import a jejich přepočty

⁷ End of Day – proces probíhající na konci obchodního dne

proběhne automaticky během noci. Díky tomu budou data na ranní reportování připravena a zároveň nahrána do datového skladu Snowflake. To, zda proběhl EoD proces bez problémů / s problémy tým Řízení tržních rizik zjistí díky e-mailům, které budou automaticky generované přímo z Allegro Horizon. Díky e-mailům ráno tým zjistí, že import dat a samotný EoD proces proběhl v pořádku / chybně. V tomto kroku do činnosti nezasahuje pracovník oddělení týmu Řízení tržních rizik, což se velmi liší od procesní mapy před úpravami.

EoD proces proběhl v pořádku

Allegro Horizon bude pravidelně zasílat e-maily, ve kterých se bude nacházet shrnutí veškerých činností, které v rámci EoD procesu proběhly. Pokud EoD proces proběhne v pořádku, bude v e-mailech nastaveno zelené podmíněné formátování proto, aby pracovník týmu ihned viděl, že vše proběhlo bez problémů a nebude muset informačnímu e-mailu věnovat větší pozornost. Zde opět dochází k automatickým operacím, na které pracovník týmu Řízení tržních rizik pouze dohlíží.

EoD proces proběhl chybně

O chybném EoD procesu se pracovník týmu Řízení tržních rizik dozví díky informačnímu e-mailu, ve kterém se objeví červené podmíněné formátování s informací „CHYBA“. V tuto chvíli bude muset pracovník týmu zahájit nápravné řešení.

Zaslání informace na centrální tým Allegro Horizon

Veškeré úkony včetně přepočtu EoD procesu může provádět pouze tým IT specialistů, na který je nutné se vzhledem k chybnému EoD procesu obrátit a požádat jej o přepočet prostřednictvím e-mailové komunikace.

Příčina zjištěna, došlo k přepočtu EoD procesu

Na základě žádosti od týmu Řízení tržních rizik došlo k přepočtu EoD procesu ze strany IT specialistů. V tuto chvíli budou veškerá data potřebná pro report k dispozici v datovém skladu Snowflake.

Nahrání dat z IT systému do PBI reportu

V rámci tohoto kroku dojde k nahrání dat z datového skladu Snowflake do připraveného PBI reportu. Tato činnost probíhá automaticky, a tudíž opět není potřebný jakýkoliv manuální zásah ze strany týmu Řízení tržních rizik. PBI report bude publikován na interne-

tových stránkách, a tudíž si jej bude moci tým Řízení tržních rizik otevřít rovnou aktualizovaný, aniž by jej musel jakkoliv upravovat. K PBI reportu budou mít přístup i ostatní příjemci reportu, tudíž ho oddělení Řízení rizik nebude muset zasílat e-mailem. PBI report se i automaticky archivuje, a proto nebude potřebné jej ukládat na sdílený disk.

Přínos optimalizované procesní mapy (stažení dat a vytvoření reportu)

Optimalizací původní procesní mapy došlo k automatizaci reportu, který je denně zpracováván ze strany pracovníka týmu Řízení tržních rizik. Automatizace je v dnešní době velmi potřebná a vzhledem k tomu, že společnost XYa, s.r.o. je inovativní firmou, je potřebné se na automatizování důrazně zaměřit.

V případě zavedení nového IT systému Allegro Horizon dojde ke zpřístupnění datového skladu, který dosavadní IT systém Xenergie postrádal. Díky tomu nebylo možné propojit datový sklad na PBI report, a tudíž bylo potřebné report připravovat v MS Excel. Vytvořením všech potřebných SQL skriptů v datovém skladu Snowflake bude možné propojit všechna potřebná data s PBI reportem, který bude zveřejněn na webové stránce a bude tak zpřístupněn všem osobám. PBI report nebude potřebné archivovat na sdílených discích, ale bude archivován automaticky v předem určených složkách v centrálním datovém skladu.

Zásah ze strany zaměstnanců v nově optimalizovaném procesu je pouze u jedné činnosti, což uspoří zaměstnancům mnoho času a budou se tak moci věnovat jiným činnostem. Díky tomu, že se někteří pracovníci týmu Řízení tržních rizik podílí na tvorbě PBI reportu, získají mnoho zkušeností, které budou moci uplatnit při automatizaci i dalších reportů.

4.4.4. Popis používaného IT systému Allegro Horizon

Allegro se sídlem v Dallasu je předním poskytovatelem softwaru pro správu komodit pro energetické a plynárenské společnosti, producenty ropy a plynu, obchodníky s energií, plynem, ropou a zemědělskými produkty. Allegro, které bylo založené v roce 1984, má pobočky v Houstonu, Londýně, Curychu, Singapuru, Calgary, Dubaji a Jaktě spolu s globální sítí partnerů. (Dallas Headquarters, 2021)

Autorem Allegro Horizon je společnost Financial Engineering Associates (FEA), jejíž cílem bylo vytvořit špičkový software pro analýzu rizik pro obchodníky, plánovače, risk manažery a back office pracovníky. Allegro pokrývá tisíce různých nástrojů a dává zákazníkům možnost modelovat širí jejich podnikových portfolií. Kromě komplexní sady

analytických nástrojů se Allegro může pochlubit prvotřídní analytickou podporou poskytovanou zkušenými profesionály v oboru. (Dallas Headquarters, 2021)

Software Allegro poskytuje globální informace, které komoditní společnosti potřebují pro své komplexní podnikání. Allegro dnes poskytuje správu obchodu s komoditami a řízení rizik řadě zákazníků po celém světě, včetně energetických a plynárenských společností, producentů ropy a zemního plynu, obchodníků s energií, plynem, surovou ropou a zemědělskými produkty. (Dallas Headquarters, 2021)

Historie Allegra byla poznamenána řadou významných událostí a úspěchů. Krátce poté, co Allegro zahájilo provoz, začalo primárně vylepšovat účetní, marketingové a obchodní funkce. Během několika let Allegro zavedlo funkce související s řízením plynu a obchodováním s ropou a tekutým zemním plynem a řízením rizik. (Dallas Headquarters, 2021)

S příchodem poloviny 21. století Allegro migrovalo na plnou architekturu .NET. Tato změna byla klíčovým vývojem, protože zákazníkům poskytla flexibilitu a otevřenost. V roce 2008 společnost Allegro uvedla na trh Allegro 8, které představilo architekturu založenou na komponentách, která zákazníkům umožní nakupovat a implementovat moduly v souladu s potřebami jejich jedinečného podnikání. (Dallas Headquarters, 2021)

V roce 2015 Allegro získala společnost JustCommodity (jedná se o singapurského vývojáře softwarové platformy pro zemědělství a komodity CxC), čímž dále posílilo své schopnosti a rozšířilo se po celém světě. Následující rok Allegro oficiálně spustilo nejnovější verzi svého softwaru Allegro Horizon, která představuje novou úroveň technologické dokonalosti. Za zmínku stojí zejména skutečnost, že Horizon má možnost fungovat prostřednictvím cloudové platformy Microsoft Azure. (Dallas Headquarters, 2021)

Software společnosti Allegro je vytvořen s vědomím, že jeho zákazníci mají několik kritických oblastí, na které se musí zaměřit: obchodování s komoditami, řízení rizik, fyzická logistika, dodržování předpisů a účetnictví. Posláním Allegro je pomáhat špičkovým společnostem na celém světě při práci na zlepšení jejich výsledků. (Dallas Headquarters, 2021)

Allegro horizon je takzvaný ETRM systém. ETRM systém je zkratkou pro Energy trading and risk management software, který byl vytvořen za účelem ucelení dat, jejichž množství v posledních letech roste bezprecedentním tempem. Díky tomuto ETRM systému mají energetické firmy kontrolu nad svými daty a díky nim mohou jednoduše interpretovat, jak si jako obchodník s energiemi stojí. (Dallas Headquarters, 2021)

Allegro nabízí inovativní, kompatibilní software pro správu komodit společností, které nakupují, prodávají nebo vyrábějí komodity. Jádrem této společnosti jsou produktové inovace, zákaznická zkušenost, hluboký partnerský ekosystém a odbornost domény. (Dallas Headquarters, 2021)

Allegro poskytuje výkonnou a snadno použitelnou platformu, ze které firmy mohou zvýšit efektivitu a ziskovost jejich podnikání, čehož je dosaženo tím, že firmy mají k dispozici nástroje, které jsou potřebné pro viditelnost pozic, řízení rizik, kontrolu a dodržování předpisů. (Dallas Headquarters, 2021)

Hlavní funkce softwaru Allegro Horizon podle Dallas Headquarters (2021):

a) Řízení rizik

S Allegrem firmy mohou maximalizovat zisky a zároveň minimalizovat jejich expozici. Klíčovou součástí tohoto softwaru je poskytování komplexních informací o finančním i fyzickém stavu firemních portfolií zahrnujících komodity, finanční nástroje a měny.

b) Řízení

Platforma Allegra může zlepšit firemní interní kontroly a funkce auditu. Profesionálové v oblasti účetnictví a dodržování předpisů mohou řídit své podnikání pomocí jednotné platformy.

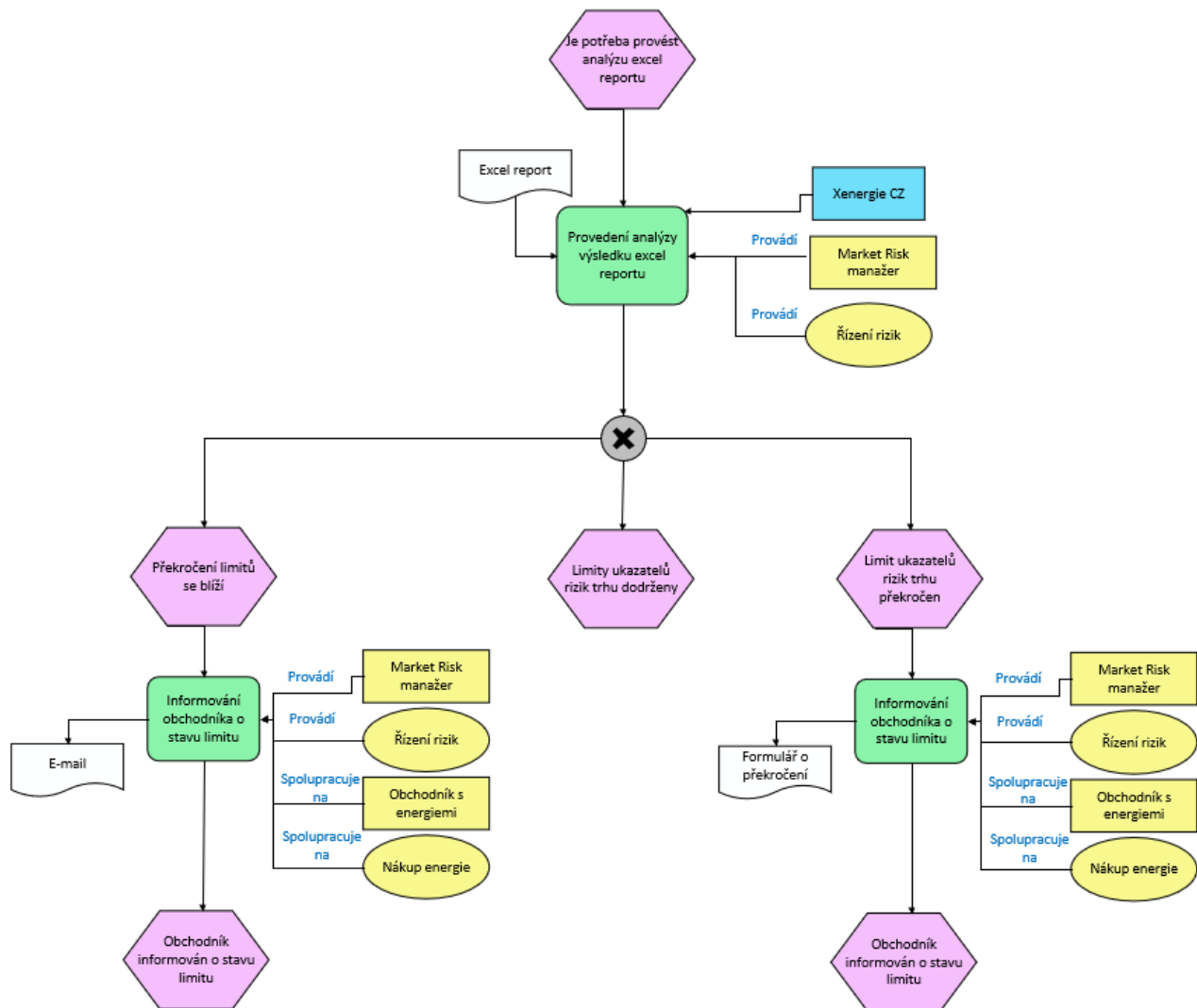
c) Soulad s předpisy

Allegro firmám slibuje jistotu v jejich úsilí o dodržování předpisů, zároveň zaručuje eliminaci chybovosti, to vše při zefektivnění hlášení, potvrzování a odsouhlasení.

4.4.5. Analýza výsledků reportu

Druhým optimalizovaným procesem je „Analýza výsledků reportu“ (viz schéma č. 14), který navazuje na předchozí proces „Stážení dat a vytvoření reportu“. Podstatou procesu je důkladná analýza výsledků reportu, které se vyhodnocují na základě stanovených limitů dle centrálních nařízení holdingu X. Na analýzu navazují další úkony, které provádí i jiná oddělení.

Schéma 14 Analýza výsledků reportu



Zdroj: vlastní zpracování

Je potřeba provést analýzu excel reportu

Podstatou provedení analýzy excel reportu je porovnání výsledků analyzovaných dat se stanovenými limity dle požadavků holdingu X. Analýza je velmi jednoduchá a spočívá v pouhé kontrole podmíněného formátování, které je v excelovém reportu nastavené manuálně. Existují tři úrovně podmíněného formátování, které spočívají ve velikosti čerpání stanoveného limitu:

- Zelená barva podmíněného formátování: Čerpání stanoveného limitu je v intervalu (0 %; 80 %).

- Oranžová barva podmíněného formátování: Čerpání stanoveného limitu je v intervalu (80 %; 100 %).
- Červená barva podmíněného formátování: Čerpání stanoveného limitu je v intervalu (100 %; ∞ %).

Provedení analýzy excel reportu

Díky podmíněnému formátování je pracovníkovi ihned jasné, že se jedná o dodržení limitu, případně o jeho překročení. Tato analýza je jednou z dalších analýz, které je potřeba při zhotovení excel reportu provést, jedná se však o tu nejdůležitější, protože na ni navazuje několik dalších procesů, které jsou zmíněné v další části kapitoly.

Limity ukazatelů rizik trhu dodrženy

V případě, že je barva podmíněného formátování zelená a výsledek se tudíž nachází v intervalu (0 %; 80 %), není potřeba provádět další kroky.

Překročení limitů se blíží

V rámci této části procesní mapy se jedná o situaci, kdy je podmíněné formátování zbarvené do oranžova a čerpání limitu je v intervalu (80 %; 100 %). Jedná se o varovný signál, jehož podstatou je upozornění pracovníka oddělení Řízení rizik na blížící se překročení limitu, ke kterému by došlo v případě, že by pracovník oddělení Nákupu energie neučinil potřebné kroky, které povedou ke snížení čerpání limitu. Pracovník oddělení Řízení rizik je povinen informovat oddělení Nákupu energie o této skutečnosti, což je popsáno v dalším kroku procesní mapy.

Informování obchodníka o stavu limitu

Obchodník, respektive pracovník oddělení Nákupu energie, je o čerpání limitu informován od pracovníka oddělení Řízení rizik prostřednictvím e-mailu. V tomto případě není možná telefonická domluva vzhledem k potřebám auditu, v rámci kterého je nutné veškeré varovné signály evidovat v e-mailové schránce. Součástí informačního e-mailu je doporučení, jak postupovat, aby došlo ke snížení čerpání limitu. Vzhledem k tomu, že za výsledky reportu je zodpovědný pracovník oddělení Nákupu energie, je výsledné rozhodnutí o dalším postupu na jeho zodpovědnosti.

Obchodník informován o stavu limitu

Jakmile obdrží pracovník oddělení Nákupu energie informační e-mail s doporučením, prostřednictvím kterého může snížit čerpání limitu, toto doporučení e-mailem potvrdí nebo případně navrhne jiné. Podstatou obchodování s energiemi je především reakce na tržní situaci, která je velmi proměnlivá, a proto obchodník nejlépe ví, kterými opatřeními sníží úroveň čerpání limitu. Mezi tato opatření patří například dokoupení nebo odkoupení elektrické energie nebo plynu na trhu.

Limit ukazatelů rizik trhu překročen

Podstatou tohoto kroku procesní mapy je situace, kdy je podmíněné formátování zbarvené do červena a čerpání limitu se nachází v intervalu $(100\%; \infty\%)$. Jedná se o nejkritičtější situaci, která v rámci výsledků excelového reportu může nastat a je nezbytné provést úkony, kterými obchodník obhájí příčinu vzniku překročení limitu. V praxi se tato situace označuje anglickým souslovím „limit breach“.

Příčin vzniku překročení limitu je několik a jsou ovlivněné interními vlivy (zejména chybami ze strany pracovníka oddělení Nákupu energie), ale i externími vlivy, kdy byl obchodník vzhledem k tržní situaci natolik omezený, že nebyl schopen výsledky reportu jakkoliv zoptimalizovat tak, aby nedošlo k překročení limitu.

Informování obchodníka o stavu limitu

Pro okomentování vzniklého překročení limitu se používá strukturovaný formulář (viz příloha č. 1), ve kterém pracovníci oddělení Řízení rizik specifikují například přesnou výši překročeného limitu, komoditu, které se překročení týká (elektrina nebo plyn), datum vzniku překročení, stanovený limit apod. Formulář je následně zaslán pracovníkům oddělení Nákupu energie prostřednictvím e-mailu. Jedná se o auditorsky uznatelný důkaz, který je možné zpětně předložit v případě, že se bude zjišťovat příčina překročení.

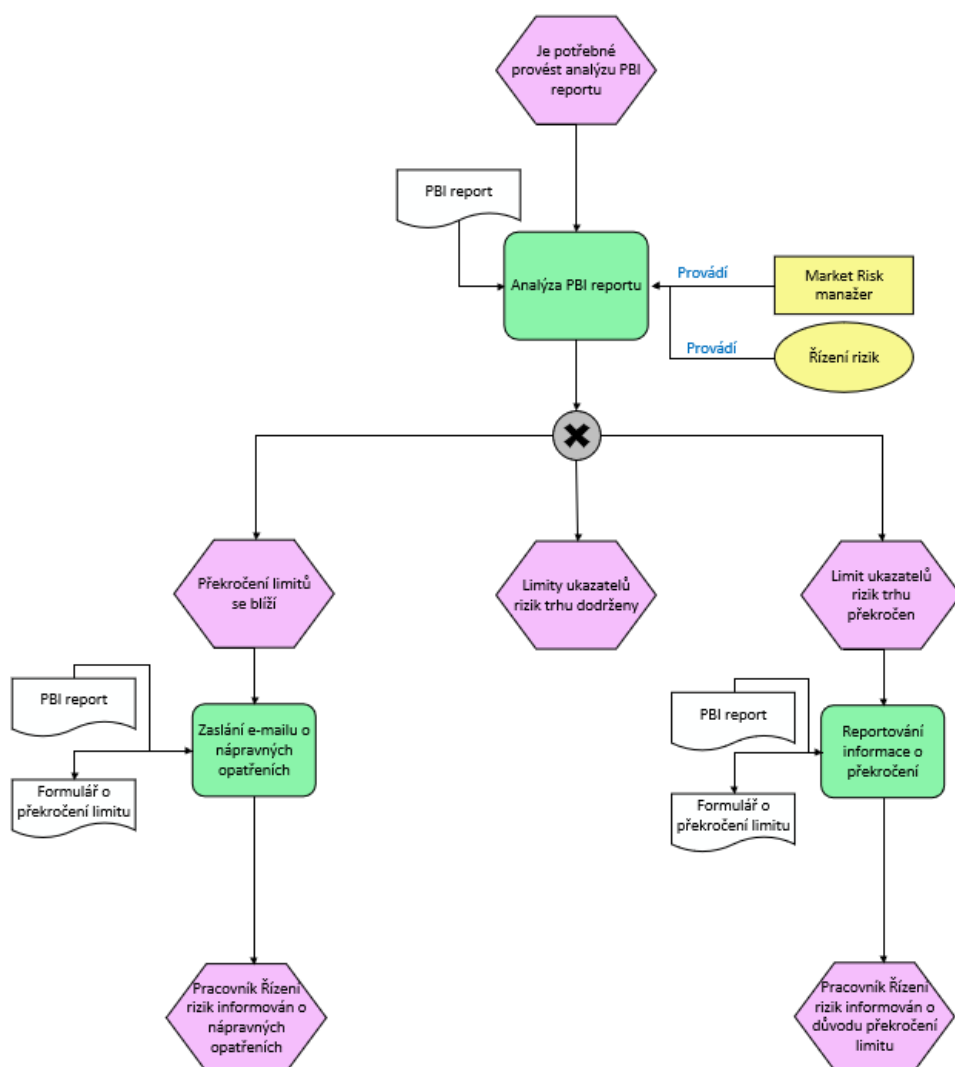
Obchodník informován o stavu limitu

Jakmile obchodník získá e-mail s předvyplněným formulářem ze strany oddělení Řízení rizik, okomentuje formulář tak, aby bylo přesně specifikováno, proč k překročení došlo. Zároveň je úkolem pracovníka navrhnout další opatření a kroky, kterými dojde ke snížení čerpání limitu, respektive se vrátí výsledek excel reportu zpět do intervalu čerpání limitu $(0\%; 100\%)$. Formulář je následně ze strany obou oddělení podepsán a archivován u oddělení Řízení rizik.

4.4.6. Optimalizace procesní mapy (Analýza výsledků reportu)

Cílem optimalizace druhé procesní mapy (viz schéma č. 15) je odstranit proces, kdy pracovník oddělení Řízení rizik vyplňuje formulář z důvodu překročení stanoveného limitu. Vzhledem k tomu, že díky automatizovanému excel reportu v podobě PBI reportu pracovníci oddělení Nákupu energie (obchodníci) kontrolují report sami, je v jejich zodpovědnosti také vyplnit formulář o překročení v případě, že k němu dojde. Oddělení Řízení rizik tak zaniká povinnost formulář zakládat, vyplňovat a zasílat jej e-mailem na oddělení Nákupu energie. V rámci optimalizace procesní mapy by pracovník oddělení Nákupu energie vyplnil formulář celý a pracovník oddělení Řízení rizik by ho následně podepsal a verifikoval veškeré vyplněné náležitosti.

Schéma 15 Optimalizovaná procesní mapa Analýza výsledků reportu



Zdroj: vlastní zpracování

Je potřebné provést analýzu PBI reportu

Analýza PBI reportu by byla velmi podobná analýze výsledků excel reportu. Podmíněné formátování PBI reportu by bylo nastavené při vytváření reportu a následně by se automaticky zvýrazňovalo v závislosti na výsledcích reportu a stanovených limitech. Stejně jako v původní procesní mapě by podmíněné formátování bylo nastavené dle následujících podmínek:

- Zelená barva podmíněného formátování: Čerpání stanoveného limitu je v intervalu (0 %; 80 %).
- Oranžová barva podmíněného formátování: Čerpání stanoveného limitu je v intervalu (80 %; 100 %).
- Červená barva podmíněného formátování: Čerpání stanoveného limitu je v intervalu (100 %; ∞ %).

Analýzu PBI reportu by dělalo nejen oddělení Řízení rizik, ale jednalo by se i o odpovědnost oddělení Nákupu energie, které by následně v případě blížícího se překročení limitu informovalo pracovníky Řízení rizik o opatřeních, kterými čerpání limitu sníží, nebo vyplní formulář v případě překročení čerpání limitu.

Analýza PBI reportu

Jak již bylo zmíněno výše, analýza PBI reportu by probíhala ze strany obou oddělení, ale veškerými odůvodněními týkajícími se příčin překročení by se zabývalo oddělení Nákupu energie. Oddělení Nákupu energie by na základě nastaveného podmíněného formátování vyhodnotilo, zda pošle oddělení Řízení rizik e-mail, formulář o překročení nebo nebude konat žádné kroky vzhledem k čerpání limitu v intervalu (0 %; 80 %).

Limity ukazatelů rizik trhu dodrženy

Stejně jako v předchozí procesní mapě v případě, že je čerpání limitu v intervalu (0 %; 80 %), by nebylo potřeba provádět další kroky.

Překročení limitů se blíží

Opět se jedná o situaci, kdy je podmíněné formátování zbarvené do oranžové a čerpání limitu je v intervalu (80 %; 100 %). Pomocí tohoto varovného signálu by pracovník Nákupu energie neprodleně informoval pracovníky Řízení rizik prostřednictvím e-mailu, který by v sobě obsahoval veškeré kroky potřebné pro snížení čerpání limitu.

Zaslání e-mailu o nápravných opatřeních, pracovník Řízení rizik informován o nápravných opatřeních

Jak již bylo zmíněno výše, obchodník by byl upozorněn prostřednictvím varovného signálu v podobě podmíněného formátování a následně by informoval pracovníky oddělení Řízení rizik prostřednictvím e-mailu o dalších krocích.

Limit ukazatelů rizik trhu překročen

V případě překročení limitů (limit breach) je čerpání limitů v intervalu $(100\%; \infty\%)$. V takové situaci by pracovník oddělení Nákupu energie vyplnil formulář o překročení limitu (viz příloha č. 1) s veškerými náležitostmi (datum vzniku překročení limitu, komodita, návrh dalších opatření pro snížení čerpání apod.)

Reportování informace o překročení

Pracovník oddělení Nákupu energie by v případě překročení limitu vyplnil veškeré náležitosti do formuláře o překročení na základě informací v PBI reportu. Vyplněný a podepsaný formulář by následně zaslal na oddělení Řízení rizik.

Pracovník Řízení rizik informován o důvodu překročení limitu

Ve chvíli, kdy by pracovník oddělení Řízení rizik obdržel formulář o překročení, verifikoval by veškeré údaje zadané ze strany pracovníka Nákupu energie. V případě správnosti zadaných údajů by formulář podepsal a archivoval jej na sdíleném disku.

4.4.7. Celkové zhodnocení optimalizovaných procesních map

Optimalizováním a automatizací excel reportu došlo k mnoha pozitivním i negativním efektům, které lze rozdělit na náklady před optimalizací mapy, náklady po optimalizaci mapy, z nich plynoucí úspory a další pozitivní efekty.

Náklady před optimalizací procesní mapy

1. Mzdové náklady v případě úvazku na HPP⁸

Před optimalizací byla příprava excel reportu časově náročná a pracovník týmu Řízení tržních rizik musel poměrnou část své pracovní doby věnovat jeho přípravě. Mimo jiné mnoho času věnoval přípravě formuláře o překročení limitu, který musel zpracovávat sám. V tabulce č. 3 lze vidět časovou náročnost přípravy excel reportu a formulářů.

⁸ Hlavní pracovní poměr

Tabulka 3 Časová náročnost pro přípravu excel reportu a formulářů před optimalizací

Činnost	Časová náročnost (min)
Přihlášení do systému Xenergie	3
Stažení dat	15
Příprava dat mimo systém Xenergie	30
Propojení dat s nástrojem v MS Excel	10
Kontrola správnosti reportu a výsledků	10
Analýza reportu	10
Archivace reportu	5
Odeslání reportu	2
Příprava formuláře / e-mailu	5
Celkem	90

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovník na HPP se přípravě reportu věnoval v období od ledna do června, dále od září do prosince. Při zohlednění časové dotace 90 minut potřebné pro zpracování excel reportu a hodinové mzdy FTE zaměstnance ve výši 240,- Kč, je celková výše mzdových nákladů zaměstnance v týmu Řízení tržních rizik celkem **75 600,- Kč** ročně (viz tabulka č. 4).

Tabulka 4 Mzdové náklady pracovníka na HPP před optimalizací

Mzdové náklady na HPP	Kč
Hodinová mzda pracovníka na HPP	240,00 Kč
Mzdové náklady za odpracovaných 90 min / denně	360,00 Kč
Mzdové náklady za rok*	75 600,00 Kč

* Při úrovni 210 pracovní dnů (leden - červen 2022, září - prosinec 2022)

Zdroj: vlastní zpracování

2. Mzdové náklady v případě úvazku na DPČ⁹

Pro účely dalšího rozvoje pracovníků na HPP byl na letní období (od července do srpna) přijat pracovník na dohodu o pracovní činnosti, který zpracovával excel report a formuláře o překročení limitu místo pracovníka na HPP. Při zohlednění časové dotace potřebné pro zpracování excel reportu a formulářů o překročení limitu (90 min) a hodinové mzdy pracovníka na DPČ ve výši 130,- Kč jsou celkové roční mzdové náklady ve výši **8 190,- Kč** (viz tabulka č. 5).

⁹ Dohoda o pracovní činnosti

Tabulka 5 Mzdové náklady pracovníka na DPČ před optimalizací

Mzdové náklady na DPČ	Kč
Hodinová mzda pracovníka na DPČ	130,00 Kč
Mzdové náklady za odpracovaných 90 min / denně	195,00 Kč
Mzdové náklady za rok*	8 190,00 Kč

* Při úrovni 42 pracovní dnů (červenec - srpen 2022)

Zdroj: vlastní zpracování

3. Náklady za přístupy do původního systému Xenergie

Náklady spojené s IT systémem Xenergie jsou velmi vysoké a měsíčně se pohybují ve výši 30 000,- Kč za osobu. Nevýhodou tohoto systému je, že ho nemůže využívat více pracovníků najednou a není tak možné si přístup mezi zaměstnanci sdílet. Přístup do IT systému je poskytnutý pouze na rok a nelze jej využívat pouze po určitou část roka. Z toho důvodu je celková výše ročních nákladů na IT systém vypočítána i pro pracovníka na DPČ, který vykonává pracovní poměr pouze po dobu letních prázdnin (červenec – srpen). Vzhledem k tomu, že jsou v útvaru zaměstnání tři lidé na HPP a jeden člověk na DPČ, jsou celkové náklady na přístupy do Xenergie ve výši **1 440 000,- Kč** ročně.

Celková výše nákladů před optimalizací procesní mapy

Při zohlednění veškerých mzdových nákladů a nákladů spojených s přístupy do IT systému Xenergie je celková výše ročních nákladů před optimalizací procesní mapy **1 523 790,- Kč** (viz tabulka č. 6).

Tabulka 6 Celková výše nákladů před optimalizací procesní mapy

Náklady před optimalizací procesní mapy	Celkem (Kč/rok)
Mzdové náklady na HPP	75 600,00 Kč
Mzdové náklady na DPČ	8 190,00 Kč
Náklady za přístupy do IT systému Xenergie	1 440 000,00 Kč
Celkem	1 523 790,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady po optimalizaci procesní mapy

1. Mzdové náklady v případě úvazku na HPP

Díky automatizaci excel reportu dojde k úspoře přibližně 80 minut. Nyní bude pracovník Řízení tržních rizik potřebovat pro zpracování excel reportu pouhých deset minut (viz tabulka č. 7).

Tabulka 7 Časová dotace pro přípravu PBI reportu

Činnost	Časová náročnost (min)
Kontrola, zda proběhl EoD proces	2
Finální kontrola výsledků reportu	8
Celkem:	10

Zdroj: vlastní zpracování

Při zohlednění časové dotace 10 minut potřebné pro zpracování excel reportu a hodinové mzdy FTE zaměstnance ve výši 240,- Kč, je celková výše mzdových nákladů zaměstnance v týmu Řízení tržních rizik celkem **5 040,- Kč** ročně (viz tabulka č. 8).

Tabulka 8 Mzdové náklady pracovníka na HPP po optimalizaci

Mzdové náklady na HPP	Kč
Hodinová mzda pracovníka na HPP	240,00 Kč
Mzdové náklady za odpracovaných 10 min / denně	24,00 Kč
Mzdové náklady za rok*	5 040,00 Kč

* Při úrovni 210 pracovní dnů (leden - červen 2022, září - prosinec 2022)

Zdroj: vlastní zpracování

2. Mzdové náklady v případě úvazku na DPČ

Stejně jako v případě úvazku na HPP dojde ke značné úspoře času potřebného pro zpracování excel reportu a formulářů. Vzhledem k tomu, že pracovník na DPČ bude pracovní poměr vykonávat pouze v období od července do srpna a hodinová mzda je 130,- Kč, bude celková výše mzdových nákladů **546,- Kč** (viz tabulka č. 9).

Tabulka 9 Mzdové náklady pracovníka na DPČ po optimalizaci

Mzdové náklady na DPČ	Kč
Hodinová mzda pracovníka na DPČ	130,00 Kč
Mzdové náklady za odpracovaných 10 min / denně	13,00 Kč
Mzdové náklady za rok*	546,00 Kč

* Při úrovni 42 pracovní dnů (červenec - srpen 2022)

Zdroj: vlastní zpracování

3. Náklady za přístupy do nového systému Allegro Horizon

Přístupy do Allegro Horizon jsou také velmi nákladné, každopádně je možné je mezi pracovníky v rámci jednoho týmu sdílet, a proto je dostačující, když má přístup zřízen jeden pracovník. Náklady na přístup do Allegro Horizon jsou ve výši 50 000,- Kč měsíčně pro jednoho pracovníka. Pokud by tedy celý tým Řízení tržních rizik využíval pouze jeden

přístup do IT systému Allegro Horizon, vycházely by celkové náklady na IT přístupy na 50 000,- Kč měsíčně, tedy **600 000,- Kč** ročně.

4. Náklady na školení spojené s novým IT systémem

Pro zavedení nového IT systému do procesů týmu Řízení tržních rizik je potřebné pracovníky zaškolit tak, aby byli schopni s IT systémem správně pracovat. Se zaškolováním jsou spojené i náklady na školitele, kteří dojíždí z Německa, a proto bude nutné jim zajistit ubytování a stravování. Školení by proběhla celkem čtyři ročně a pokaždé by se týkala určité oblasti v IT systému Allegro. Vzhledem k tomu, že dochází k pravidelným úpravám IT systému se školení budou opakovat s roční frekvencí.

V tabulce č. 10 jsou shrnuté celkové náklady na školení do systému Allegro Horizon ve výši **135 000,- Kč**.

Tabulka 10 Náklady na školení k systému Allegro Horizon

Školení do systému Allegro Horizon	
Oblast školení 1	Obecný popis systému
<i>Cena pro 4 osoby</i>	20 000,00 Kč
Oblast školení 2	Jak pracovat se systémem
<i>Cena pro 4 osoby</i>	20 000,00 Kč
Oblast školení 3	Oblasti pro Řízení tržních rizik
<i>Cena pro 4 osoby</i>	20 000,00 Kč
Oblast školení 4	Propojení s PBI reportem
<i>Cena pro 4 osoby</i>	20 000,00 Kč
Ubytování pro 2 školitele (3 noci)	15 000,00 Kč
Stravování pro 2 školitele (4 dny)	10 000,00 Kč
Dopravné pro 2 školitele	30 000,00 Kč
Celkové náklady	135 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5. Náklady spojené s nastavením interface¹⁰ mezi systémy

Vzhledem k vysoké četnosti prostředí, která je potřebná se systémem Allegro Horizon propojit, bude potřebné najmout několik lokálních IT pracovníků, kteří zajistí korektní komunikaci a přenos dat mezi jednotlivými programy a zařízeními. Práce IT specialistů se bude přepočítávat na množství tzv. Man-day (MD), což je doba, která odpovídá dnu práce jednoho pracovníka (zpravidla osmi odpracovaným hodinám). Jeden MD odpovídá

¹⁰ Správná komunikace a přenos dat mezi zařízeními

dle mnoha průzkumů přibližně 1 920,- Kč, přičemž odhadovaná doba potřebná pro nastavení fungujícího interface je 25 MD. Celková výše nákladů spojených s nastavením interface je tudíž **48 000,- Kč**.

6. Zvýšení nákladů na školení spojených s jazykem SQL a PBI

Pro to, aby bylo možné vytvořit reporty v PBI tak, aby fungovaly automaticky bez nutnosti manuálního zásahu, bude potřeba se naučit jazyk SQL, který se následně využije v datovém skladu Snowflake. Díky znalosti jazyka SQL budou pracovníci moci automatizovat i jiné reporty, které nejsou součástí této analýzy. Opět se jedná o neustálé prohlubování znalostí pracovníků a z toho důvodu se školení budou konat každý rok.

Školení SQL provádí například společnost Czechitas online nebo prezenčně. Vzhledem k tomu, že je tato společnost sponzorována mnohými partnery, jsou kurzy nízkonákladové a jeden kurz stojí 590,- Kč. Kurzy SQL jsou rozdělené do tří úrovní.

PBI kurzy, které je nutné pro vytvoření strukturovaného PBI reportu podstoupit, jsou pořádané pro holdingovou společnost X zdarma.

V tabulce č. 11 jsou shrnuty celkové náklady spojené s IT kurzem SQL a PBI. Vzhledem k tomu, že by pro tvorbu reportů byly alokovány pouze dva zaměstnanci, budou náklady na IT školení kalkulovány pouze pro dva pracovníky.

Tabulka 11 Náklady na školení SQL a PBI

Školení SQL a PBI	
SQL 1	
<i>Cena pro 2 osoby</i>	1 180,00 Kč
SQL 2	
<i>Cena pro 2 osoby</i>	1 180,00 Kč
SQL 3	
<i>Cena pro 2 osoby</i>	1 180,00 Kč
PBI	
	- Kč
Celkové náklady	3 540,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celková výše nákladů po optimalizaci procesní mapy

Po sečtení veškerých mzdových nákladů spojených se mzdami pracovníků na HPP a DPČ, nákladů za IT systém Allegro Horizon, školení a nastavení interface, je celková výše nákladů po optimalizaci procesní mapy **792 126,- Kč** (viz tabulka č. 12).

Tabulka 12 Celková výše nákladů po optimalizaci procesní mapy

Náklady po optimalizaci procesní mapy	Celkem (Kč/rok)
Mzdové náklady na HPP	5 040,00 Kč
Mzdové náklady na DPČ	546,00 Kč
Náklady za přístupy do IT systému Allegro Horizon	600 000,00 Kč
Náklady za školení do IT systému Allegro Horizon	135 000,00 Kč
Náklady na nastavení interface	48 000,00 Kč
Náklady za školení SQL a PBI	3 540,00 Kč
Celkem	792 126,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celková výše úspor a zhodnocení optimalizace

Celková výše úspor se stanoví jako rozdíl mezi náklady před optimalizací procesní mapy a náklady po optimalizaci procesní mapy. Po provedení tohoto výpočtu je celková výše úspor **731 664,- Kč** (viz tabulka č. 13). Díky tomu, že rozdíl mezi náklady před optimalizací a po optimalizaci procesní mapy je kladný, lze optimalizaci procesní mapy v oddělení Řízení rizik ve společnosti XYa, s.r.o. doporučit.

Tabulka 13 Celková výše úspor

Celková výše úspor	Kč
Náklady před optimalizací procesní mapy	1 523 790,00 Kč
Náklady po optimalizaci procesní mapy	792 126,00 Kč
Celková výše úspor	731 664,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ostatní přínosy optimalizace procesní mapy

1. Snížení chybovosti

Automatizace a digitalizace v sobě skýtá veliké výhody, zejména díky minimální potřebě manuálního zásahu ze strany pracovníků. Kvůli automatizaci reportů v týmu Řízení tržních rizik by došlo ke snížení chybovosti, což by přineslo úsporu času při hledání těchto chyb, které by byly způsobeny pouze kvůli manuálnímu zásahu.

2. Lepší prezentace reportů

PBI reporty se pyšní tím, že jsou velmi přehledné a strukturované. Zároveň je práce s nimi velmi jednoduchá a intuitivní, což uvítá mnoho pracovníků, kteří nejsou příliš adaptabilní

na nové změny. Díky přehlednosti PBI reportů dochází k lepší prezentaci veškerých reportů a je tedy vhodné výstupy z PBI používat i pro prezentaci výsledků na zasedáních představenstva, Výborů apod. PBI reporty je možné mezi sebou jednoduše propojovat, stačí pouze využít SQL kód z jednoho PBI reportu a vložit jej do druhého PBI reportu. PBI reporty lze také exportovat z webového prostředí ve formátu .pdf nebo .pptx (Power Point), a tudíž lze s nimi dále pracovat i v těchto platformách.

3. Možnost automatizace dalších reportů

Díky mnoha školením, kterými si pracovníci oddělení Řízení rizik musí projít, aby byli schopni jednotlivé procesy automatizovat, budou v budoucnu schopni automatizovat i další procesy, které v rámci této práce nebyly optimalizovány.

4. Možnost analýz, které doposud nebylo možné zpracovat

Vzhledem k tomu, že se data nachází v databázi Snowflake a jsou snadno získatelná díky SQL kódu, je možné provádět jakékoliv nahodilé analýzy. Vzhledem k turbulentní době související s prudkým zdražováním energií a s tím i souvisejícím ukončením činnosti některých větších dodavatelů energií by bylo potřeba pro účely krizových štábů zpracovávat nahodilé analýzy, které by reflektovaly různé dění na trhu. I pro tyto účely by byla data v databázi Snowflake velmi užitečná.

5. Závěr

Cíl práce spočíval v charakteristice a zhodnocení vybraných procesů v podniku a následném navržení možných zlepšení. Tento cíl byl naplněn optimalizací vybrané procesní mapy v energetické společnosti. Práce se tedy zabývá nejen analýzou klíčových a dílčích procesů, ale i vyhodnocením, zda jsou pro dnešní dobu plnou digitalizací dostačující nebo je třeba je optimalizovat.

Počáteční fáze práce byla věnována studiu odborné literatury, která se týkala procesů, procesního řízení, monitorování a analyzování procesů, tématu reengineering, který s procesním řízením úzce souvisí. Byly zkoumané také výhody a nevýhody přechodu od funkčního k procesnímu řízení.

V druhé části práce byly v rámci společnosti popsány klíčové procesy, které v sobě obsahovaly dílčí procesy. Pro účely této práce byl vybrán jeden klíčový proces, v němž doposud optimalizace nebyla provedena.

Vybraný dílčí proces se týkal zejména reportování excel reportu. Excel report byl jedním z klíčových ukazatelů výkonnosti, které oddělení Řízení rizik na denní bázi kontrolovalo, analyzovalo a reportovalo jiným oddělením manuálně. Excel report nabízel celistvý přehled o zobchodovaném objemu elektřiny / plynu, který obchodníci z oddělení Nákupu energie předchozí den zobchodovali. Vzhledem k náročnosti jeho zpracování byl proto vybrán způsob, kterým byl tento proces optimalizován.

Procesní řízení v útvaru Řízení rizik ve společnosti XYa, s.r.o. je velmi komplexní a zahrnuje v sobě širokou škálu činností. Některé z těchto činností byly následně napojené na IT systém, který byl pro oddělení velmi nákladný, neobsahoval centrální datový sklad a data získaná ze systému bylo tudíž možné zpracovávat pouze v platformě MS Office. Za tímto účelem byl vybrán jiný IT systém, který v sobě obsahuje mnoho nástrojů a je napojen na centrální datový sklad. Díky tomu by bylo umožněno pracovníkům Řízení rizik zpracovávat data v novém automatickém nástroji PBI.

Po provedení optimalizace procesní mapy došlo ke snížení nákladů, které byly původně potřebné pro provedení procesní mapy před její optimalizací. Díky optimalizaci došlo k vysokým úsporám v oblasti mzdových nákladů a nákladů do IT systému. Při závěrečné analýze bylo vyhodnoceno, že rozdíl mezi těmito náklady je kladný (čili výše nákladů před optimalizací procesní mapy byla větší než výše nákladů po optimalizaci), a proto je optimalizace vhodná a lze ji doporučit.

Summary and key words

The diploma thesis focuses on development of process management and optimization of processes in selected company and department. In the thesis the advantages and disadvantages of process management, monitoring and reporting of processes, reengineering etc. are described. The aim of this thesis is to characterize and evaluate selected processes in company and propose possible improvements. The aim have been met by optimalization of selected process map in energy company using the suggestion of costs and amount of savings.

The activities of the process which are done manually were automated by using the new IT system which has it's central database with all data. These data could be used in automatic tool PBI. Therefore, all manual activities are eliminated. Due to that an analysed department found out a lof of cost savings. Thanks to these savings the optimized process was recommended for use.

Key words: processes, process management, optimalization, automation, input costs, savings

Seznam použitých zdrojů

1. Atkinson, A., (et al.) (2012). *Management Accounting*. Harlow: Pearson Education Limited
2. Baaker, J.J. (1998). *Activity-based costing and activity-based management for health care*. Dallas: Resource Group, Ltd.
3. Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. Chichester: John Wiley
4. Bettley, A., (et al.) (2005). *Operations Management: A Strategic Approach (1st ed.)* London: SAGE Publications
5. Buech, P., (et al.) (2012). *Intelligent Guide To Enterprise Bpm: Remove Silos To Unleash Process Power*. Darmstadt: Software AG
6. Cienciala, J. (2011). *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing
7. Dallas Headquarters (2021). *Commodity management innovation*. [vid. 2021-11-01] Dostupné z: <https://www.allegrodev.com/corporate-about-allegro/>
8. Dallas Headquarters (2021). *Our history & mission*. [vid. 2021-11-01] Dostupné z: <https://www.allegrodev.com/the-allegro-story/>
9. Dallas Headquarters (2021). *Unmatched crm expertise*. [vid. 2021-11-01] Dostupné z: <https://www.allegrodev.com/the-allegro-experience/>
10. Davenport, T.T., & Short J. (1990). *The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan Management Review
11. Dědina, J. (1996). *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. 1. vyd.* Praha: Victoria Publishing
12. Doucek, P. (2004). *Řízení projektů informačních systémů*. Praha: Professional publishing
13. Drahotský, I., & Řezníček, B. (2003). *Logistika: procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press
14. Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada

15. Freund, J. (2019). *Real-Life BPMN (4th edition): Includes an introduction to DMN*. Independently published.
16. Goffin, K., & Mitchell, R. (2017). *Innovation Management: Effective strategy and implementation*. London: Palgrave
17. Grasseová, M., (et al.) (2008). *Procesní řízení ve veřejném sektoru*. Brno: Computer Press
18. Hammer, M. (2003). *The Transformation Power of Process*. SRN: Process World
19. Hammer, M., & Champy, J. (2000). *Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání (3rd ed.)* Praha: Management Press
20. Hesková, M. (2006). *Category management (1st. ed.)* Praha: Profess Consultin.
21. Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku (4th ed.)* Praha: Management Press
22. Kryšpín, L., (et al.) (2005). *Ekonomika procesně řízených organizací*. Praha: Oeconomica
23. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada
24. Manganelli, R., & Klein, M.M. (1996). *The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide to Business Transformation*. Artherton: AMACOM
25. Müller, M., & Kanisová, H. (2012). *UML srozumitelně*. Brno: Computer Přess
26. Müllerová L., & Šimek, Z. (2011). *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu
27. MULLINS, L.J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited
28. Patton, J. (2014). *User story mapping: discover the whole story, build the right product (First edition)*. Beijing; Sebastopol, CA: O'Reilly
29. Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada
30. Pour, J. (2006). *Informační systémy a technologie (1st ed.)* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu

31. Rolínek, L. (2008). *Procesní management: vybrané aspekty*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta
32. Rydvalová, P., & Rydval, J. (2007). *Outsourcing ve firmě: Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. 200. vyd. Brno: Computer Press
33. Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada.
34. Scheer, I. (2005). *Řízení projektů ARIS Business Architect – ABA*. IdS Scheer AG
35. Skočil, V. & Řeřicha, T. (2013). *Řízení procesů v elektrotechnice*. Plzeň: ZČU FEL KTE
36. Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada
37. Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada
38. Töpfer, A. (2007). *Six sigma*. Brno: Computer Press
39. Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck
40. Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing
41. Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press
42. Vlček, R. (2002). *Hodnota pro zákazníka (1st ed.)* Praha: Management Press
43. Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing
44. Xenergie (2022). *Xenergie*. [vid. 2022-02-20] Dostupné z: <https://www.microstep-hdo.sk/xenergie/>

Seznam podpůrných materiálů

Seznam schémat

Schéma 1 Fáze procesního řízení.....	9
Schéma 2 Principy procesního řízení.....	13
Schéma 3 Podnikový proces	19
Schéma 4 Koncept úrovní dle ARIS	22
Schéma 5 Jednotlivé kroky reengineeringu	26
Schéma 6 Pět základních pilířů ARIS.....	27
Schéma 7 PDCA cyklus.....	31
Schéma 8 Průběžné zlepšování procesu	32
Schéma 9 Organizační struktura společnosti XYa, s.r.o.....	36
Schéma 10 Organizační struktura oddělení Řízení rizik	38
Schéma 11 Procesní mapa činností týmu Řízení tržních rizik.....	39
Schéma 12 Procesní mapa Reporting – stažení dat a vytvoření reportu.....	42
Schéma 13 Optimalizovaná procesní mapa Reporting – stažení dat a vytvoření reportu	46
Schéma 14 Analýza výsledků reportu	51
Schéma 15 Optimalizovaná procesní mapa Analýza výsledků reportu.....	54

Seznam tabulek

Tabulka 1 Srovnání procesního a funkčního řízení	15
Tabulka 2 Výhody a nevýhody funkčního řízení.....	16
Tabulka 3 Časová náročnost pro přípravu excel reportu a formulářů před optimalizací	57
Tabulka 4 Mzdové náklady pracovníka na HPP před optimalizací.....	57
Tabulka 5 Mzdové náklady pracovníka na DPČ před optimalizací	58
Tabulka 6 Celková výše nákladů před optimalizací procesní mapy.....	58
Tabulka 7 Časová dotace pro přípravu PBI reportu	59
Tabulka 8 Mzdové náklady pracovníka na HPP po optimalizaci	59
Tabulka 9 Mzdové náklady pracovníka na DPČ po optimalizaci	59
Tabulka 10 Náklady na školení k systému Allegro Horizon	60
Tabulka 11 Náklady na školení SQL a PBI.....	61
Tabulka 12 Celková výše nákladů po optimalizaci procesní mapy	62
Tabulka 13 Celková výše úspor.....	62

Seznam obrázků

Obrázek 1 Použité ikony v procesních mapách	34
---------------------------------------------------	----

Seznam použitých příloh

Příloha 1 Formulář o překročení limitu	71
----------------------------------------------	----

Přílohy

Příloha 1 Formulář o překročení limitu

Limit Breach

Excel report ze dne			
Komodita	Power		
Rok dodávky	2021		
Limit (GWh)			
Datum vzniku		Produkt	Q+2
Komentář ze strany oddělení Řízení rizik			
Odůvodnění			
Další opatření			
Aktuální situace a doporučení ze strany oddělení Řízení rizik			
Doba trvání limit breache		Zpět v limitu dne	
Řízení rizik		Nákup energie	
Podpis		Podpis	

Zdroj: vlastní zpracování