

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Analýza procesu administrativní firmy**

**Bc. Jitka Filipová**

© 2020/2021 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jitka Filipová

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

Analýza procesu administrativní firmy

Název anglicky

Analysis of the administrative company process

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat proces administrativní firmy. Zejména proces a daná pravidla České organizace Národního divadla. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se práce zaměřuje na analýzu procesu a procesního přístupu. Cílem analýzy je zjistit, jestli není potřeba v některých oblastech přijmout opatření, která by zlepšila problémové procesy.

### Metodika

Tématem práce je analýza a zefektivnění vytyčeného podnikového procesu z oblasti administrativy. Pro větší přehlednost je tato diplomová práce rozčleněna na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. V rámci teoretické části jsou popsány pojmy – proces, procesní řízení, Business Process Model and Notation (BPMN) a vývojový diagram, jejich charakteristikami a rozdílnostmi. Základním zdrojem znalostí pro tuto část práce je citovaná odborná literatura. Praktická část zahrnuje procesní analýzu, Išikawův diagram, korelační diagram, monitoring a optimalizaci, BPMN a další.

**Doporučený rozsah práce**

60-70 s.

**Klíčová slova**

Proces, procesní model, analýza, diagram, BPMN, firma, organizace, divadlo, monitoring

---

**Doporučené zdroje informací**

Grasseová M. a kolektiv, Procesní řízení, první vydání, Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

Kenneth J. Sherry, BPMN Pocket Reference, First edition, By Adamks Publishing 2012. ISBN 9781470067830.

SVOZILOVÁ A., Zlepšování podnikových procesů, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3939-0.

Szymon Drejewicz, Zrozumieć BPMN, HELION 2017. ISBN 978-83-283-2707-8.

ŠPERKA R., Informační podpora podnikových procesů, 1. vyd. Jesenice: Ekopress, s.r.o., 2019, ISBN 978-80-87865-55-2.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Roman Kvasnička, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2021

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza procesu administrativní firmy" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13.11. 2021

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi svými cennými radami pomohli tuto práci dokončit. Především vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Romanu Kvasničkoví, Ph.D. za jeho podporu, odborné komentáře a trpělivost, kterou se mnou měl. Dále bych chtěla poděkovat Stavovskému divadlu, ve kterém jsem mohla dělat svůj průzkum, a všem jejich spolupracovníkům, kteří si na mě a mé otázky vyhradili svůj čas.

Díky všem!  
Jitka Filipová  
Praha, 2021



# Analýza procesu administrativní firmy

## Abstrakt

Analýza podnikových procesů je pro dnešní organizace nepostradatelná, lépe jim pomáhá pochopit a zlepšovat individuální činnost. Prvotní rozhodnutí, které musí organizace udělat, je určit správnou notaci, kdy budou procesy zaznamenány. Tato diplomová práce se zabývá analýzou pracovních procesů, nejčastěji používanými metodami – BPMN, diagram rybí kosti a procesní analýza - jejich charakteristikami a rozdílnostmi. Následně popisuje dnešní výzkum porovnávající jednotlivé metody a přidává vlastní hodnocení (kritéria) jednotlivých metod. Práce má několik přínosů. Mezi první řadíme stanovení obecných kritérií, která umožňují srovnání jednotlivých metod. Musíme vzít v úvahu objektivní kritéria, která můžeme porovnat nezávisle na situaci, tak i kritéria, kde je pro organizaci modelován i subjekt. Důležité je, kdo v rámci organizace zmíněné procesy využívá a kdo je modeluje. V případě subjektivních kritérií jsou zjišťovány jednotlivé komponenty každého subjektivního hodnocení i aspekty každé z uvedených metod. Dále tato diplomová práce přináší koncept postupu pro výběr notace podnikových procesů. Následující postup konvenuje především pro větší organizace, pro menší organizace se jeví složitý a bez užitku. Z tohoto důvodu je aplikován obrazně v případové studii v české organizaci Národního divadla, Praha.

**Klíčová slova:** proces, procesní model, analýza, diagram, BPMN, firma, organizace, divadlo, monitoring

# **Analysis of the administrative company process**

## **Abstract**

Analysis of business processes is indispensable for today's organization it helps them better understand and improve individual activities. One of the initial decisions an organization must make is to determine the correct notation when processes will be recorded. This diploma thesis deals with the analysis of work processes the most commonly, used methods – BPMN, fish bone chart and process analysis, their characteristics, and differences. It then describes today's research comparing individual methods and adds its own evaluation (criteria) of individual methods. The work has several benefits. Among the first are the determination of general criteria that allow comparison of individual methods. Assess into account objective criteria that we can compare independent of the situation, as well as criteria where the subject is also modelled for the organization. It is important who uses these processes within the organization and who models them. In the case of subjective criteria, the individual components of each subjective evaluation as well as aspects of each of these methods as are identified. Furthermore, this diploma thesis brings the concept of the procedure for selecting the notation of business processes. The following procedure is especially suitable for larger organizations, for smaller organizations it seems complicated and useless. For this reason, it is applied figuratively in a case study in the Czech organization National Theatre, Prague.

**Keywords:** process, process model, analysis, diagram, BPMN, company, organization, theatre, monitoring



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>9</b>
2.1 Cíl práce .....	9
2.2 Metodika .....	9
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>10</b>
3.1 Charakteristika procesního přístupu.....	10
3.1.1 Prvky procesního přístupu .....	11
3.1.2 Životní cyklus podniku .....	13
3.1.3 Obsah procesního řízení.....	15
3.1.4 Přínosy procesního řízení.....	19
3.2 Podnikové procesy .....	20
3.2.1 Dělení procesů v podniku .....	22
3.2.2 Řízení procesů.....	23
3.2.3 Metody řízení procesů .....	24
3.2.4 Monitoring a optimalizace procesů.....	24
3.3 Procesní analýza organizace .....	26
3.3.1 Procesní analýza .....	26
3.3.2 Rizika procesní analýzy .....	27
3.4 Mapa procesů .....	28
3.5 Přístupy, techniky a modelování procesů.....	29
3.5.1 Techniky procesů.....	30
3.5.1.1 Vývojový (Flowchart) diagram .....	30
3.5.1.2 Vývojový Išikawův diagram (Diagram rybí kosti) .....	34
3.5.2 Modelování procesů.....	36
3.5.2.1 BPMN (Business Process Model a Notation) .....	36
3.5.3 Nástroje na modelování BPMN .....	42
3.6 Analýza poměrových ukazatelů .....	43
3.6.1 Ukazatele rentability .....	43
3.6.1.1 Pyramidový rozklad.....	46
3.6.2 Ukazatele autarkie.....	48
3.6.3 Ukazatele likvidity .....	48
3.6.4 Hospodaření příspěvkové organizace .....	50
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>51</b>

4.1	Analýza společnosti .....	51
4.2	Charakteristika společnosti .....	51
4.2.1	Organizační struktura.....	53
4.2.2	Poskytované služby.....	55
4.3	Popis procesu .....	57
4.3.1	Model procesu vstup (BPMN).....	57
4.3.2	Koupě vstupenky (vývojový diagram) .....	59
4.3.3	Rezervační proces (BPMN).....	61
4.3.4	Další stávající procesy .....	61
4.3.5	Išikawův diagram.....	64
4.4	Návrhy nových procesů.....	66
4.5	Analýza poměrových ukazatelů .....	69
4.5.1	Ukazatel rentability.....	69
4.5.2	Ukazatel autarkie .....	70
4.5.3	Ukazatel likvidity.....	71
4.5.4	Hospodaření příspěvkové organizace .....	72
4.5.5	Vyhodnocení poměrových ukazatelů.....	75
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>76</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>78</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>79</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>83</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Životní fáze podniku .....	15
Obrázek 2: Re - inženýring obchodních procesů (BPR).....	17
Obrázek 3: Základní schéma podnikového procesu .....	20
Obrázek 4: Proces monitorování a měření výkonnosti procesů .....	25
Obrázek 5: Řízení rizik .....	28
Obrázek 6: Mapa procesů .....	29
Obrázek 7: Elementy vývojového diagramu .....	31
Obrázek 8: Išikawův diagram (rybí kosti) .....	35
Obrázek 9: Pyramidový rozklad .....	47
Obrázek 10: Hlediště Státní opery .....	56
Obrázek 11: Předvedení instrukce pro zaměstnance .....	57
Obrázek 12: Koupě vstupenky - diagram (Flowchart) .....	60
Obrázek 13: Proces rezervace (BPMN).....	61
Obrázek 14: Podproces upomínání faktur .....	62
Obrázek 15: Išikawův diagram (rybí kosti) .....	65
Obrázek 16: Optimalizovaný proces rezervace (BPMN) .....	66
Obrázek 17: Optimalizovaný proces koupě vstupenek (BPMN).....	67
Obrázek 18: Proces udělení cen v divadle .....	68
Obrázek 19: Diagram mezd .....	87
Obrázek 20: Proces návrhu projektu (Flowchart).....	88

## Seznam grafů

Graf 1: Rozložení zaměstnanců v podniku .....	54
Graf 2: Zaměstnanci Národního divadla.....	55
Graf 3: Zisk z hospodářské činnosti ND v letech 2015-2019 (v tis. Kč).....	74
Graf 4: Počet nabízených vstupenek a počet diváků v letech 2015-2019 .....	74

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání BPR a BPO .....	18
Tabulka 2: Faktory vlivu na výkonnost .....	26
Tabulka 3: Jednotlivé části vývojového diagramu .....	33
Tabulka 4: Vybrané prvky diagramu podle standardu BPMN 2.0 .....	40
Tabulka 5: Hybné páky rentability VK.....	46
Tabulka 6: Základní údaje o Národním divadle (ND).....	52
Tabulka 7: Ředitelé Národního divadla .....	54
Tabulka 8: Rentabilita nákladů ND v letech 2015-2019 (v Kč).....	70
Tabulka 9: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů .....	71
Tabulka 10: Výpočet běžné likvidity od r. 2015 - 2019 .....	72
Tabulka 11: Výnosy hospodářské činnosti ND 2015-2019 (v Kč).....	72

## Seznam použitých zkratek

BPMN	Business Process Model and Notation
BPO	Business Process Optimalization
BPR	Business Process Reengineering
BPML	Business Process Modeling Language
BPD	Business Process Diagram
OMG	Object Management Group
BPMI	Business Process Management Initiative
ND	Národní divadlo

# 1 Úvod

Procesní řízení se vyvíjelo ve třech etapách. První vlna probíhala kolem roku 1920, kde procesy v pracovních postupech měly být odděleny do samostatných manuálů. Ve druhé vlně měl u procesu proběhnout jednorázový ruční re-ring. Třetí etapa by měla poskytnout tvorbu podnikových procesů za pochodu. Na základě získaných zkušeností bylo vytvořeno několik základních standardů.

Organizace neustále reaguje na okolí a přizpůsobuje se probíhajícím procesům. V organizaci je proto nutné všechny procesy poznat a popsat. Tím zabráníme neúplným informacím, které se následně projeví na pracovním výkonu. Je zapotřebí určit příslušná opatření. Jako nástroj nám poslouží procesní analýza.

Cílem práce je stanovit nejlepší procesní přístup, proto potřebujeme určit vhodné metody. K tomu nám poslouží provedené analýzy a metody, díky kterým zjistíme nedostatky, následně nám vytyčí cestu ke zlepšení. Metoda procesního výzkumu od člověka vyžaduje udržovat vztah ke světu a následně se s ním zdokonalovat. Můžeme říci, že vědecký pracovník musí být součástí světa a rozumět svému záměru či poslání při jeho spoluvytváření.

Důležité je popsat podstatu procesního postupu, určit zvolené metody a prostředky. Ve společnosti analyzovat současný stav a navrhnout vhodnou optimalizaci nebo zlepšení. Lidský faktor je dynamickou silou jakékoliv aktivity. Lidé jsou účelově jednající osobnosti, které touží uspokojit lidské potřeby, a to samotným jednáním.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Budou zde popsány principy procesního řízení. Praktická část obsahuje analýzu současného stavu provozních událostí a aktivit. Jsou v ní prostřednictvím aplikovaných metod zjištěny potenciály možných řešení. Povedou ke zlepšení nynější situace a lze předpokládat přínosy pro společnost.

Uvedených metod, které nám umožní tvořit, uspořádat nebo simulovat průběh modelovaného procesu je několik. Významné je také porovnání metod mezi sebou. Pokud je naskládáme vedle sebe, vytvoříme si názor podstatně rychleji a snadněji, než při selektování každé dokumentace samostatně.

Diplomová práce bude zaměřena na procesní analýzu např.: poměrových ukazatelů a BPMN, atd. Zvolila jsem notaci BPMN pro modelování podnikových procesů. Jedná se o mezinárodní grafický standard pro vizualizaci procesů. Modelování je aplikováno v software ClickCharts by NCH Software.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat proces administrativní firmy. Zejména proces a daná pravidla české organizace Národního divadla. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se práce zaměřuje na analýzu procesu a procesního přístupu. Cílem analýzy je zjistit, jestli není potřeba v některých oblastech přijmout opatření, která by zlepšila problémové procesy.

### **2.2 Metodika**

Tématem práce je analýza a zefektivnění vytyčeného podnikového procesu z oblasti administrativy. Pro větší přehlednost je tato diplomová práce rozčleněna na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. V rámci teoretické části jsou popsány pojmy: proces, procesní řízení, Business Process Model and Notation (BPMN) a vývojový diagram, s jejich charakteristikami a rozdílnostmi. Základním zdrojem znalostí pro tuto část práce je citovaná odborná literatura. Praktická část zahrnuje procesní analýzu, Išikawův diagram, vývojový diagram, BPMN a další. Pro účely diplomové práce jsem zvolila notaci BPMN vzhledem k faktu, že se jedná o celosvětově uznávaný standard pro modelování podnikových procesů.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Charakteristika procesního přístupu

Procesní přístup je založený na postupných činnostech přeměňujících vstupy na výstupy. Rozšířil se v 90. letech 20. století díky prudkému nástupu moderních informačních technologií, které umožnily radikální změny procesů v organizacích. Proces prochází skrz celou organizaci. Organizace je způsobilá procesního řízení jen tehdy, kdy si je vědoma svých procesů. Všechny činnosti jsou popsány a parametrizovány. Všichni pracovníci si musí uvědomovat svou roli při přeměně vstupů na výstupy. Vlastníci procesů navrhuji a provádějí změny v procesech a neustále je optimalizují. Procesní řízení je souvislá činnost vedení organizace vedoucí ke zlepšování produktivity práce (Grasseová a kol., 2008).

*„Podstatu procesního řízení definuje jeho cíl. Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka.“* (Grasseová a kol., 2008)

Zodpovědnost je stanovena podle procesů. Informace o činnostech jsou součástí procesu, jsou taktéž běžně sdíleny. Důležité problémy jsou řešeny pravidelně a napříč činnostmi. Rozhodnutí mají vliv na potřeby procesů. Zaměstnanec se pomocí nich globálně orientuje a má přehled o souvislostech. Je odměňován dle výkonnosti procesů, tj. organizace jako celku (Grasseová a kol., 2008).

#### **Definice procesního prostředí**

V našem každodenním životě se setkáváme se slovem „proces“ velmi často, někdy si jeho přítomnost ani neuvědomujeme. Procesy můžeme spatřit např. ve výrobních procesech nebo u školní docházky. Nejvíce je nutné se zaměřit na jejich plynulost a výkonnost. Automatizace pracovních činností potřebuje specifické procesy mapovat a vtisknout do technologického zázemí, jde-li o moderní nemocnici, úřad státní správy nebo řetězec supermarketu. Procesy všeho druhu nás obklopují, že je považujeme za samozřejmost. Podstatu procesu nevnímáme a to, co nás trápí nebo nadchne, jsou výsledky či symptomy problémů, pokud nestačí nárokům, které na ně klademe. Zdůrazňujeme zde porozumění tomu, že z pozice uživatelů produktů procesů, ať již jsou to výrobky nebo poskytované služby, nejsme schopni s určitostí rozpoznat, v čem proces spočívá. Ve

většinou případů jsou procesy komplikované a síť problémových vlivů může vytvořit nepřehledné situace (Svozilová, 2011).

Procesní řízení odkrývá obtížná místa prostřednictvím trvalého monitorování procesů. Například v odvětví informační technologie přináší stále nové podněty k vylepšení a optimalizaci procesů. Dále se operativně podílí na změnách a přetváří je na procesy výkonné. Zaměstnancům neumožňují pravidla pro řízení organizace vytvářet vlastní metody nebo obcházet jiná nařízení. Každý zaměstnanec má při nástupu k dispozici kompletní dokumentaci činností, které mají napomoci k přehlednější a rychlejší orientaci v dané oblasti.

### 3.1.1 Prvky procesního přístupu

#### Pojem Proces

**Proces** je posloupnost činností, při nichž je aplikováno aktivní působení personálu, a to jak intelektuální, tak i manuální na postupně vznikající předmět nebo službu. Následně má přinést hodnotu pro uživatele či zákazníka procesu. Proces je možné definovat více způsoby, uvádím tento: „*Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.*“ (Svozilová, 2011)

Mezi procesy řadíme popisy a návrh procesů, procesními modely a toky. Zaznamenáváme-li a shromažďujeme-li nějaké informace o pracovních činnostech a jejich vzájemných vztazích, jedná se o popisování pracovních činností.

Svozilová (2011) definuje **Procesní tok** jako „... *sled kroků (činností), který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje.*“

Majorita procesních toků má začátek a konec uvnitř zkoumané organizace. Stále častěji se stává, že jsou procesní toky provázány do okolního prostředí, směrem k zákazníkům a směrem k subdodavatelům podniku. Procesní toky mohou probíhat v přímé návaznosti anebo paralelně, zdali to povaha jednotlivých úkolů dovoluje (Svozilová, 2011).



**Podnikový proces** - účelem je definovat vstupy procesu a jejich zdroj, proces samotný a jejich zákazníka i s ním spojené výstupy. Taktéž je zde důležitá zpětná vazba od zákazníka (Řepa, 2007).

**Zákazník a produkt procesu** - nejdůležitějším smyslem existence procesů je založení nějakého výstupu – produktu procesu. Na začátku proces přijímá nějaké vstupy, ty projdou určitou změnou, která je nastavená tomu, abychom na konci získali výstup, který někdo jiný potřebuje.

*„Produkt procesu je hmotným nebo nehmotným výstupem, který je vytvořen za účelem toho, aby sloužil pokrytí potřeb nebo přání zákazníka procesu.“* (Svozilová, 2011)

Za produkt procesu považujeme jakýkoliv hmotný výrobek, nehmotný výtvar, službu či kombinace zmíněných položek. Tyto produkty zabezpečují určité funkce nebo přinášejí jiný prospěch. Jestliže je tento produkt/služba předložena osobám nebo skupinám osob uvnitř zkoumané firmy a tyto osoby jsou ochotné za daný produkt poskytnout směnnou hodnotu, pak je nazýváme **externím zákazníkem** nebo jen **zákazníkem**.

Zákazník, který zvolený produkt používá k dalšímu zpracování, se nazývá **interní** (vnitřní). Tento typ zákazníka neposkytuje přímou úhradu, ale většinou hodnotová směna je zprostředkována přes vnitřní účtování firmy.

Procesní prostředí bývá velmi složitým systémem. Jedná se o vzájemně provázané procesy a jejich dílčí částí. K celkové náročnosti procesu musíme ještě přičíst dynamiku prostředí podniku, každý proces v určitém okamžiku prochází nějakým stádiem vývoje, jednotlivé události spouštějí nebo přerušují další procesy. Všechny procesy podléhají změnám v důsledku působících vlivů a rizikových faktorů.

Dokumentovat procesy a pracovat na zlepšování jejich výkonnosti bývá velmi obtížné. Proto, abychom mohli procesy oddělit od okolního prostředí a pracovat na jejich popisu a analýze nebo je implementovat, musíme procesní prostředí označit. Definice ohraničení procesu je často součástí zadání pro zlepšení projektu. Účelem je vymezení oblasti působení dané iniciativy a zefektivnění komunikace mezi členy týmu a ostatními členy projektu (Svozilová, 2011).

### 3.1.2 Životní cyklus podniku

Šperka, (2019) uvádí, že důvodem ke zlepšování podnikových procesů byla myšlenka, jaké problémy by měl tým řešit a jakými podnikovými procesy se řešení bude zaobírat. Tyto otázky souvisejí se zkušenostmi firmy nebo organizace s procesním řízením. Jestliže se podnik v minulosti procesním řízením zabýval, pravděpodobně bude mít vytvořený seznam anebo alespoň částečně definovaný rozsah těchto procesů. V organizacích, které se touto problematikou nezabývaly, musí začít identifikací procesů a následně určit vztahy mezi nimi. Procesy mohou být například vzájemně nezávislé, anebo jeden proces může být součástí jiného. Počáteční fáze se nazývá identifikace procesů, která vede k další fázi, tj. procesní architektuře.

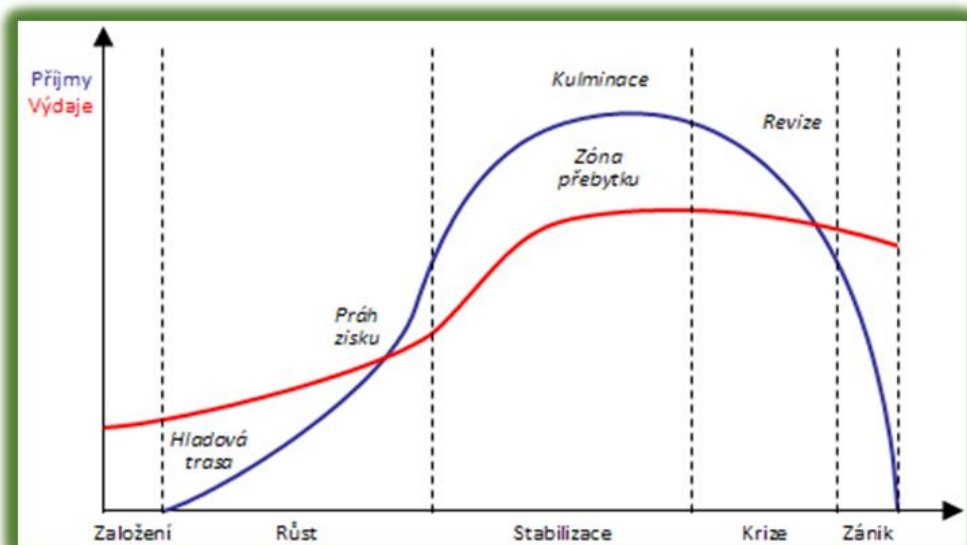
Analyzované podnikové procesy mají vést k pozitivním výstupům, a následně podniku nebo organizaci přinést ve styku s klienty přidanou hodnotu. Měření této hodnoty je zásadním postupem v této činnosti. Proto je nutné před analýzou definovat metriky procesního výkonu, tzv. určovat kondici procesu, zda je proces v dobrém nebo špatném stavu. Mezi výkonnostní metriky tohoto procesu patří celkové **náklady** (režijní náklady, mzda zaměstnanců, využívání externích systémů apod.), zde hovoříme o jednotce času (např. měsíc). Další výkonnostní metriky jsou spojené s časem. Jako příklad můžeme uvést žádost o úvěr, jedná se o průměrnou dobu, která uběhne, než bude úvěr čerpán. Tuto metriku nazýváme – **doba trvání cyklu**. Třetí metrika se týká kvality procesů, zde radíme **chybovost**. Chybovost je procentuální podíl neúspěšně ukončených procesů. V každém podniku se musíme snažit snížit počet takovýchto chybných instancí (Šperka, 2019).

Po identifikaci zmíněných podnikových procesů a určení procesního výkonu následuje fáze, kde se věnujeme pochopení detailů podnikových procesů, říkáme ji **vyhledávání procesů**. Výstup této fáze tvoří jeden nebo více procesních modelů. Vyjadřují, jak lidé v organizaci nebo v podniku vnímají a popisují to, jakým stylem se vykonává jejich každodenní pracovní náplň. Diagramy umožňují zachytit průběh podnikových procesů, ale mohou být také modelované např. pomocí textového procesu. Dalším krokem aktivity podnikových procesů je **identifikace a analýza problémů** v těchto procesech. Jeden z potenciálních problémů procesu, kde můžeme hledat příčiny, je ve zpoždění úloh, tj. kdy pracovník čekal na výsledek úlohy jiného pracovníka. Dobu můžeme nazvat **dobou čekací**. Posléze potřebujeme informace ohledně **opakované práce** v podnikovém procesu. Opakovaná práce znamená opakování jedné anebo více úloh,

neboť se v procesu něco nevydařilo. V tomto případě byl vynaložený čas strávený při úloze zcela zbytečný. Dalším potenciálním problémem v našem procesu je zamítnutí tzn. takováto instance je příkladem negativního výstupu. U takového typu problému musíme zjistit, jak často k negativním výstupům dochází. Důsledkem selhání se projevuje především v nedorozumění v komunikaci mezi účastníky podnikového procesu a také nepřesnými daty. Příčinu negativních výstupů můžeme najít klasifikací či identifikací a detailním pochopením příčin negativních výstupů. Identifikace, vyhodnocení problémů a příležitostí na zlepšení podnikových procesů se nazývá **analýza procesu**. Po analýze v podnikových procesech následuje další fáze, a to **identifikace a analýza potenciálních změn** problémů. V této fázi zvažujeme možnosti pro vyřešení problémů. Jakékoli změny, které by vedly k vyřešení konkrétního problému, mohou způsobit vznik několika dalších problémů. Máme-li patřičné znalosti, můžeme v podnikovém procesu navrhnout několik změn nebo novou verzi podnikového procesu. Návrh reaguje na problémy a navrhuje realizovat patřičné změny v as-is podnikovém procesu. Vylepšená verze podnikového procesu se označuje **to-be**, výstupem této fáze je **redesign procesu**. Abychom měli dostatek informací pro výběr optimálních možností, je důležité každou možnost analyzovat.

**Redesign a analýza** jsou úzce propojené. Jakmile máme vytvořený to-be procesní model, je potřeba realizovat změny v IT systémech a zprovoznit. Tato fáze se nazývá **implementace procesu**. Tato situace také vyžaduje školení účastníků schvalovacího procesu, aby při používání IT technologií vytěžili maximum s minimem chyb (Šperka, 2019).

Obrázek 1: Životní fáze podniku



Zdroj: (ManagementMania.cz, 2020)

### 3.1.3 Obsah procesního řízení

#### Principy procesního řízení

Procesní řízení můžeme rozdělit na tři základní oblasti dle Grasseová a kol., (2008): První oblast tvoří znalost procesů, tzn., že organizace si je vědoma svých procesů, jejich vstupů, výstupů a způsobu, jakým se tyto vstupy mění na výstupy, a ví, jaké zdroje se přitom spotřebovávají. Zdroje jsou nezbytnou součástí řízení procesů.

Verifikace činností pro přeměnu vstupů na výstupy je považována za druhou oblast. Činnosti realizované v rámci procesu jsou popsány a parametrizovány. Všichni pracovníci jsou si vědomi své role při přeměně vstupů na výstupy.

Třetí oblastí je monitorování měření a neustálé zlepšování. Osoby odpovědné za proces, mají k dispozici výkonnostní ukazatele vypovídající o účinnosti a efektivnosti procesů. Na základě výkonnostních ukazatelů navrhuji a provádějí změny v procesech. Procesní řízení chápeme jako kontinuální činnost managementu organizace vedoucí k zavedení, rozvoji a neustálému zlepšování procesní organizace. Základ organizace tvoří procesní řízení. K zabezpečení správného procesního řízení je třeba dodržet deset principů procesního řízení dle Grasseová a kol., (2008):

**Integrace a komprese prací** – samostatné práce se integrují do logických celků. Komprese prací znamená zhušťování prací a napřimování procesů. Tohle vede k jejich přeměně tím, že vyloučíme zbytečné činnosti a upravíme neefektivně prováděné činnosti.

1. **Delinearizace prací** – vykonávání práce v přirozeném sledu.
2. **Nejvýhodnější místo pro práci** – práce je vykonávána tam, kde je to nejvýhodnější.
3. **Uplatnění týmové práce** – procesy jsou zajišťovány v autonomních týmech. Jejich motivace je propojena tak, aby měla přidanou hodnotu pro zákazníka.
4. **Procesní zaměření motivace** – motivace je přímo ovlivněna a propojena s výsledkem.
5. **Odpovědnost za proces** – za proces nese odpovědnost vlastník procesu. Odpovídá hlavně dlouhodobě a efektivně.
6. **Variantní pojetí procesu** – vše se odvíjí od požadavku na trhu, vstupu a výstupech a také na dostupnosti zdrojů.
7. **3S** – samořízení, samokontrola a samoorganizace – jedná se o autonomii týmu.
8. **Pružná autonomie procesních týmů** – struktura procesních týmů je sestavena tak, aby byl tým schopný pružně se přizpůsobit na něj kladeným požadavkům.
9. **Znalostní a informační bezbariérovost** – vede k odstranění všech informačních a znalostních bariér. Potřebujeme vytvořit centralizované informační zdroje a sdílené databáze znalostí.

#### **Zavedení procesního řízení**

Zavádění neboli implementace procesního řízení je důležité uskutečnit jako projekt dle Šimonová, (2009).

Zavedení procesního řízení lze realizovat dvěma způsoby. Podle cílů, které chceme dosáhnout:

- Optimalizace procesů organizace (Business Process Optimization)
- Re-inženýring procesů organizace (Business Process Reengineering)

#### **Business Process Optimization (BPO)**

Cyklus průběžného zlepšování zdokonalování procesů. BPR je dle Šimonová, (2006) od BPO procesů organizace založena na popisu současného stavu, sledování

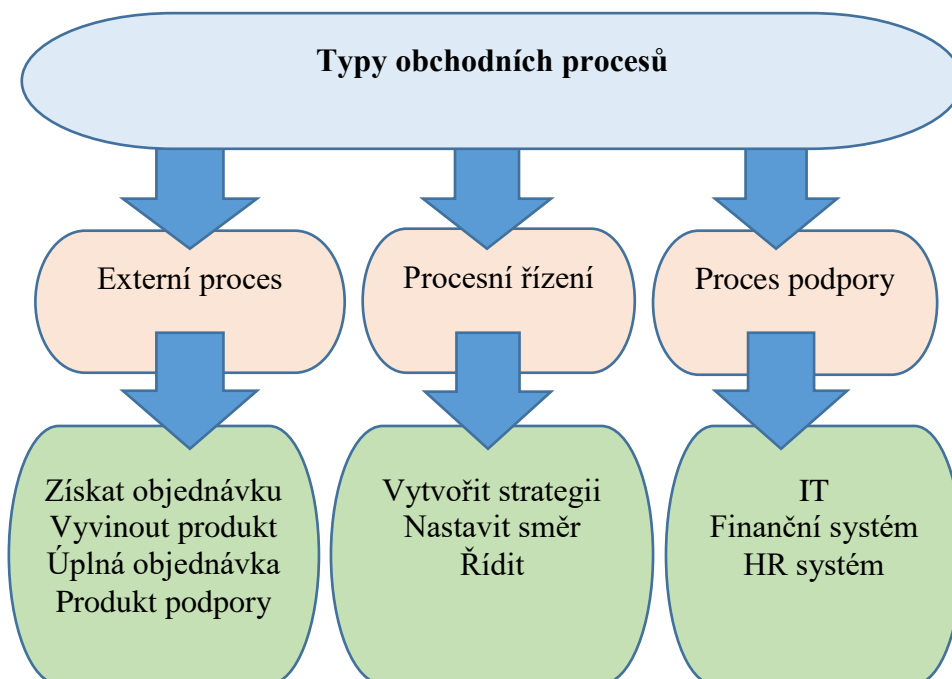
provozu procesu, stanovení sledovaných metrik, návrhu a implementaci zlepšení a měření provozu procesu. (Šimonová, 2009)

V následující tabulce je uveden přehled odlišností mezi oběma metodami podle Davenporta.

### **Business Process Reengineering (BPR)**

Je založen na provedení radikální změny současného systému. Procesní re-inženýring lze chápat jako obecný postup, který musí obsahově pokrýt všechny projektové fáze plánování a spouštění projektu, zhodnocení stávajícího stavu, celkový návrh procesů, detailní návrh definice systému procesů, případové studie připravované změny, implementace a zavedení až po postupné zlepšování systému procesů. Jde tedy o vytvoření nové soustavy procesů, naplánování přechodu a implementaci do systému (Šimonová, 2009).

Obrázek 2: Re - inženýring obchodních procesů (BPR)



Zdroj: vlastní zpracování

## Principy podnikání (Mdcegypt.cz, 2020)

Procesní úhel pohledu:

- Externě se zaměřte na koncového zákazníka
- Poskytněte zákazníkům a uživatelům jednotné a přístupné kontaktní místo, pomocí něhož mohou využívat zdroje a lidi
- Interně se zaměřte na aktivity, které přinášejí zákazníkům hodnotu
- Podporujte učení a rozvoj budováním kreativního pracovního prostředí
- Soustřeďte se na toky a procesy (včetně komunikace) prostřednictvím organizace
- Provádějte paralelní činnosti
- Vylučte činnosti bez přidané hodnoty
- Urychlete odezvu a dobu vývoje
- Soustřeďte se spíše na výstupy než na vstupy
- Všechno by mělo být směřováno na externí zákazníky
- Upřednostněte spíše poskytování hodnoty než udržování kontroly řízení
- Udržujte počet základních procesů na minimu
- Zajistěte, aby do implementovaných řešení bylo zabudováno neustále zlepšování

Tabulka 1: Srovnání BPR a BPO

	Vylepšení-BPO	Inovace-BPR
Úroveň změny	postupná	radikální
Počáteční bod	existující proces	zelená louka
Frekvence změn	jednorázová / průběžná	jednorázová
Potřebný čas	krátký	dlouhý
Typický rozsah	omezený v rámci dané funkční oblasti	široký, mezi funkční
Typ změny	kulturní	kulturní/strukturní
Participace	zespoda-nahoru	shora-dolů
Primární nástroj	klasické – statistické řízení	informační technologie
Rizikovitost	střední	vysoká

Zdroj: (Řepa, 2007)

Správné určení vstupů a výstupů je velmi důležitým krokem, tímto stanovíme odpovědnost procesů. Optimální stav procesů získáme opakováním sérií všech kroků, až do odstranění nedostatků.

*Re-inženýring je zásadní přehodnocení a změna obchodních procesů za účelem dosažení dramatických zlepšení v kritických současných měřících výkonu, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost. (Hammer & Champy, 1993)*

### **3.1.4 Přínosy procesního řízení**

Jeden z hlavních důvodů, které nám zavedení procesů přináší, je zvýšení efektivnosti v práci. Jedná se o výsledek optimalizace jednotlivých činností. Rozpoznáním a odstraněním procesů, které jsou nepodstatné a nákladné a zatěžují náklady. Jestliže snížíme náklady a zvýšíme efektivnost, docílíme tím rychlost a zlepšení kvality. K těmto procesům dochází napříč organizací. Odstranění bariér mezi jednotlivými podniky vede k posilování týmové práce. Pokud zaměstnanci dobře spolupracují a mají stanovený cíl, nastává zlepšení pracovního provozu v organizaci.

Lepší využívání informačních systémů a lidských zdrojů můžeme jen za předpokladu, když odstraníme neproduktivní a opakované činnosti. Právě procesy využívají jejich schopnosti. Efektem je zavedení procesů a zlepšení disciplíny zaměstnanců. Náležitě definovaný proces podporuje jednoduchost, důslednost a srozumitelnost jednání umožňuje proces stále zlepšovat. Velmi důležité jsou kreativní procesy. Nalezneme je ve výzkumu, vývoji a marketingu. Přináší zkrácení doby, za kterou se služba či produkt dostane na trh. Zvyšuje tím konkurenceschopnost. Procesní řízení přináší průhlednost jednání, zmírňuje konflikty a rozpory, přesně stanoví kompetence. Tímto docílíme spokojenosti zaměstnanců a jejich motivaci. Znají smysl své práce, lépe využívají svých schopností a mají viditelné výsledky.

Spokojenější jsou také zákazníci a externí spolupracovníci. Procesy odstraňují překážky mezi jednotlivými odděleními, vystupují vůči okolí jednotně. Díky sjednoceným informačním systémům zákazníci nemusí dlouho čekat na informace. Procesy mají schopnost rozpoznat skupiny zákazníků s podobnými potřebami. Tímto rychleji mohou reagovat a uspokojit jejich požadavky. (www.businessinfo.cz, 2020).



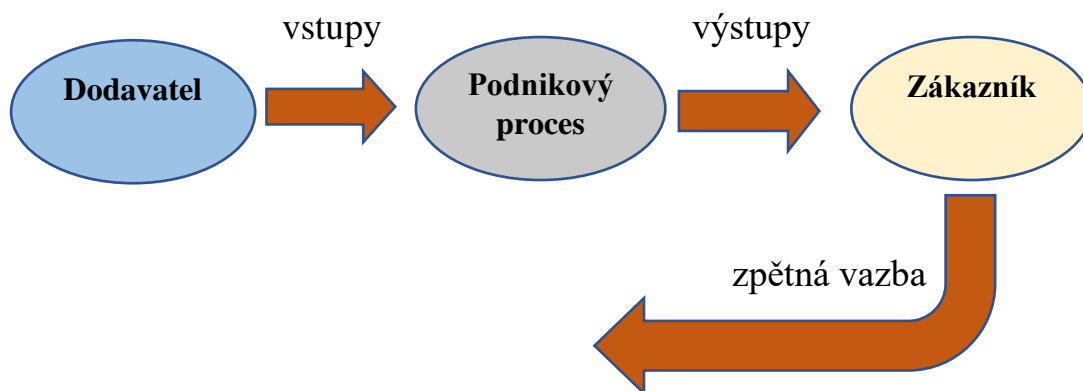
## 3.2 Podnikové procesy

Podnikový proces je tok práce či činnosti. V každé organizaci existuje více procesů, které navzájem do sebe zapadají. Vstupují napříč jednotlivými složkami organizační struktury podniku. Působí na ně vnitřní a vnější vlivy organizace. Prostřednictvím procesů se přetváří vstupy a zdroje na výstupy. Posouzení daného procesu určuje zákazník.

Proces se nám může jevit jako nějaká skupina aktivit vytvářející nějakou přidanou hodnotu či odměnu. Proces musí mít svou identitu, tedy majitele a také vstupy a výstupy. Pro představu si vybavíme postup aktivit při vaření večeře. První je příprava ingrediencí. Důležitý je také sám tvůrce a jeho zodpovědnost. Tato osoba nese zodpovědnost za výsledek procesu. Takže vstupem jsou v našem případě zvolené ingredience a výstupem je připravený pokrm. Dalo by se říct, že hovoříme o nějakém návodu, který popisuje, jak přesně postupovat. Ten, kdo postup zná, návod nepotřebuje. Zatímco neznalý bude postupovat dle zvoleného návodu, a to krok za krokem. V reálném životě to můžou být různé listiny, lidé anebo zařízení (stroje), (ManagementMania.cz, 2020).

**Podnikový proces** lze znázornit pomocí grafických symbolů tak, jak je znázorněn na diagramu.

Obrázek 3: Základní schéma podnikového procesu



Zdroj: vlastní zpracování

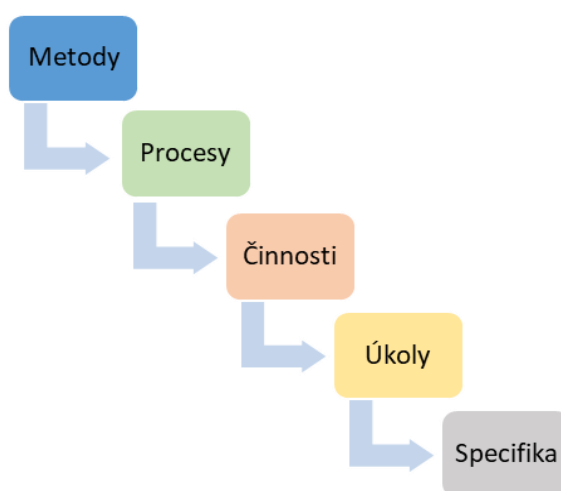
**Metrika je ukazatelem hodnocení efektivity a výkonnosti procesů.**

*„Podnikový proces je série kroků navržených s cílem vytvoření produktu nebo služby. Většina procesů (...) jde napříč funkcemi, vyplňuje bílá místa mezi jednotlivými boxy*

v organizačních schématech. Některé procesy vyústí v produkt nebo službu, která je určena extéřním zákazníkům organizace. Tyto procesy jsou primární. Ostatní procesy produkují výrobky, které nejsou viditelné vnějším zákazníkům, ale jsou nezbytné pro efektivní management podnikání. Toto jsou podpůrné procesy.“ (Rummler & Branche, 1995).

Jádrem podnikového procesu je posloupnost činností přidávajících hodnot.

Procesy můžeme popsat na různých úrovních od **makro** až po **mikro** stanoviska.



Zdroj: (Kearney, A. , 2009)

Pro mapování procesů se převážně využívá konvence založení na vývojových diagramech.

#### **Hlavní prvky procesu:**

**Poslání procesu** – stanovení základní vize procesu (stanovení kvality, času a náklady)

**Dodavatelé** – interní nebo extéřní, každý proces čelí nějakým vstupem nebo událostí

**Vstupy do procesu** – požadavky zákazníka, výstupy jiného procesu

**Hlavní aktivity procesu** – činností seřazené v prostoru a čase, zdroje potřebné k transformaci vstupů ve výstupy

**Klíčové faktory úspěchu procesu** – podmínky úspěšného fungování procesu

**Klíčové indikátory výkonu procesu** – měřitelné indikátory plnění kvalitativních a kvantitativních parametrů, jsou zásadní pro monitoring a hodnocení

**Zákazník** – příjemce výstupu, interní nebo extéřní

**Výstupy procesu** – produkt/služba s přidanou hodnotou zákazníka, přesně definované s kvalitativními parametry

**Páky zlepšení procesu** – dispozice dalšího zlepšování procesu (automatizace, lepší plánování, atd.). (Kearney, A., 2009)

### 3.2.1 Dělení procesů v podniku

Hlavní kostrou v podniku je produkční proces či procesy, které horizontálně prochází celou organizací. Nejčastějším dělením procesů je podle toho, kdo je jejich zákazníkem a podle přidané hodnoty, kterou přinášejí. Tudíž zákazníkem se může stát klient, manažer, zaměstnanec anebo také subdodavatel. Procesy členíme **na procesy hlavní, podpůrné a řídicí**.

**Dělení procesů** dle Šperka (2019), jedním z nejvýznamnějších dělení podnikových procesů je **model hodnotového řetězce** (Value Chain model) Michaela Portera, který rozděluje procesy do dvou skupin: klíčové procesy (core processes) a podpůrné procesy (support processes).

**Klíčové procesy** tvoří primární tvorbu hodnoty pro podnik anebo organizaci, např. výrobu zboží a služeb, za které jsou zákazníci ochotni platit.

Mezi klíčové procesy patří dle Šperka, (2019):

- **Služby** (Services)
- **Logistika vstupu** (Inbound logistics)
- **Logistika výstupu** (Outbound logistic)
- **Marketing a prodej** (Marketing and sale)
- **Operativa** (Operations)

**Podpůrné procesy** zprostředkovávají vykonávání klíčových procesů dle Šperka, (2019)

Patří sem tyto procesy:

- **Nákup** (Procurement)
- **Technologický vývoj** (Technological development)
- **Řízení lidských zdrojů** (Human resource management)
- **Infrastruktura** (Infrastructure)

Je nutné tyto procesy odlišit, neboť pro společnost mají strategický význam. Rozlišení musíme realizovat především jasně, dochází k němu během životního cyklu BPM aktivity, přesněji ve fázi procesní identifikace.

### 3.2.2 Řízení procesů

Řízení procesů (Process management) a činností v organizaci je zejména koordinování, řízení, organizování a neustále zlepšování. Jedná se o jednu z každodenních aktivit manažerů, ale řízení procesu se účastní všichni pracovníci organizace. Jestliže se do procesu zlepšování nezapojí všichni členové nebudou výsledky viditelné. Procesy realizujeme, zkracujeme, pozorujeme, zlepšujeme, ale někdy také brzdíme a prodlužujeme. Procesy jsou všude přítomné i když to někteří zaměstnanci nemusí pociťovat. Každý proces je zároveň spuštěn nějakou událostí. Proto musí být procesy nějak nastavené a řízené, aby nenastal úplný chaos. (ManagementMania.cz, 2021).

**Jak řídíme procesy**, míra řízení je odlišná v podniku. Ve větší míře budeme používat řízení pro mezinárodní korporace než v menších venkovních firmách. Nejlepší je, když „každý ví, co má dělat“, čili procesy fungují samy od sebe anebo se zlepšují. Tato situace nastane díky dobře sestavenému týmu lidí a fungujícím technologiím. Lidé a technologie ovlivňují procesy nejvíce. Důležitý je správný výběr technologií a lidí do procesů, seřazení všech činností do organizační struktury a přiřazení konkrétním pracovníkům na konkrétní pozici. Následuje dennodenní koordinování činností, řešení a rozhodování výjimečných situací, které právě nastávají.

**Přístupy k řízení procesů** - existují tři základní přístupy k řízení činností v organizaci:

- **Funkční přístup** – vede k dělení práce s důrazem na jednoduché činnosti. Výsledkem je rozdělení práce mezi organizační jednotky, sestavené na základě odbornosti pracovníků.
- **Procesní přístup** – je zaměřen více horizontálně, tedy na procesy a reengineering.
- **Projektový přístup** – uplatňuje se na unikátní a jedinečné procesy, tedy na projekty. (ManagementMania.cz, 2021).

### 3.2.3 Metody řízení procesů

Jsou zaměřeny na správné nastavení procesů v určité oblasti, celé organizaci, a také na inovaci procesů. Mezi nejznámější metody patří:

- BCM (Business Continuity Management)
  - BPM (Business Process Management)
  - ITIL (řízení ICT procesů)
  - ISO 9001 Systém managementu kvality
  - DMAIC – cyklus zlepšování (Improvement Cycle)
- (ManagementMania.cz, 2021)

### 3.2.4 Monitoring a optimalizace procesů

#### Monitorování a měření výkonnosti procesů

Jestliže má organizace hodnotit výkonnost procesů, potřebuje tyto procesy sledovat a měřit. Záměrem měření výkonnosti procesů je poskytnutí objektivní a přesné informace o průběhu jednotlivých procesů. Všichni vlastníci procesů na základě výsledků z monitorování a měření provádí rozhodování. Dle normy ČSN EN ISO 9004 musí organizace využívat vhodné metody monitorování procesů, které musí prokazovat schopnost procesů dosahovat plánovaných výsledků. Pokud plánovaných výsledku dosaženo není, pak je nutné učinit nápravu, případně přijmout opatření k nápravě, aby došlo k tzv. shodě výrobku či služby. Měření a monitorování výkonnosti procesů umožňuje hodnotit schopnost procesů dodávat výrobky či služby v takové kvalitě, která odpovídá požadavkům zákazníka. Existují dva způsoby určení výkonnosti. Prvním způsobem je měření ukazatelů výstupů procesů nebo měřením ukazatelů samotných procesů. Za podmínky, že dochází k nepravdělným změnám ukazatelů výkonnosti, se hovoří o neřízeném procesu bez kontroly (Grasseová a kol., 2008).

Obrázek 4: Proces monitorování a měření výkonnosti procesů

<b>Subproces A.</b> Plánování a příprava procesu monitorování a měření výkonnosti procesů						
Zpracování/aktualizace popisu procesu	Ověření vazby procesu na konkrétní cíl organizace	Volba ukazatelů výkonnosti procesu	Zjištění výchozích hodnot ukazatelů	Definování cílových hodnot ukazatelů	Analýza stávajícího způsobu měření procesu	Integrace ukazatelů s měřeným procesem
<b>Subproces B.</b> Provedení monitorování a měření procesů						
Sběr a ukládání dat	Analýza dat	Vyhodnocení výkonnosti procesu	Opatření na základě výsledků - zlepšování			

Zdroj: (Grasseová, Dubec, Horák, 2008)

### Optimalizace procesů

Optimalizace procesů tvoří aktivity pojmenované výstupy z analýz procesů. Optimalizace procesů činí návrhy na vylepšení procesů a tím i chování společnosti. Podnětem je záměr společnosti neustále vylepšovat své chování. Optimalizace má směřovat ke změnám procesů (zaznamenat můžeme snížení nákladů nebo zvýšení efektivity). Změny malého charakteru jsou většinou ihned etablovány do procesů společnosti prostřednictvím modelování procesů. Nastane konečná změna procesů. Výsledkem může být také návrh na radikální změnu procesů. Návrhy posléze zpracovává top-management společnosti a vedou až ke změně strategie. Návrhy určují strategie a následně se modelují procesy a nadále se pokračuje přes vykonávání, analýzu až k optimalizaci.

Ke změnám v procesech dochází na odboru informačních technologií z různých důvodů. Převážně se jedná o změnu vnitřních předpisů či inovace software. Optimalizace práce má snahu co nejlépe propojit všechny oddělení a obory. Jestliže je to možné, zavádí se centrální evidence, žádanky a elektronické formuláře, důvodem je minimalizování tištěných dokumentů. Podle Grasseové by se měla výkonnost měřit ve třech úrovních

(úroveň organizace, procesů i výkonná). Vliv na tyto faktory mají struktura, cíle a řízení. (Grasseová a kol., 2008).

Tabulka 2: Faktory vlivu na výkonnost

		Faktory vlivu na výkonnost		
		Struktura	Cíle	Řízení
Úrovně	Úroveň organizace	Struktura organizace	Cíle organizace	Řízení organizace
	Úroveň procesů	Struktura procesů	Cíle procesů	Řízení procesů
výkonnosti	Úroveň výkonná	Struktura výkonné úrovně	Cíle pracovníků	Řízení pracovníků

Zdroj: (Grasseová a kol., 2008)

*„Výkonnost procesů je podmíněna výkonností lidí. Optimalizovaný proces je pouze popis postupu, jak „správně dělat správné věci“. Rozhodujícím faktorem je však nakonec člověk.“ (Učeň, 2008)*

### 3.3 Procesní analýza organizace

Analýza procesů, také pod názvem procesní analýza, znamená obecný pojem pro analyzování procesů v podniku. Cílem je řídit, porozumět a zlepšovat procesy v organizacích.

#### 3.3.1 Procesní analýza

Podle toho, jaké oblasti procesní analýza zkoumá, lze ji rozdělit na: analýzu variantnosti procesů, vnitřní logiky, spokojenosti zákazníků, prostorového, časového a organizačního přerušení, nedostatky a chyby, náklady na proces a informační potřeb apod. Je důležité zjistit stav pro zvolenou oblast, určit důležitost patřičných nedostatků a vyhodnotit potenciál pro možné zlepšení. Zvolením hodnotící stupnice, kde jednotlivá hodnocení budou mezi sebou porovnatelná. (Grasseová, Dubec, Horák, 2008)

Procesní analýza je dlouhodobý a poměrně složitý proces. Nejdříve je nutné, zjistit, v čem firma podniká, jaké poskytuje služby, popřípadě vyrábí produkty. Postupně zjišťujeme, jak probíhá prodej, výroba a další procesy. Důležitý je výstup procesní analýzy, tedy zobrazení procesů v různých typech modelů. Jedná se o čtyři typy modelů,

ve kterých zcela zobrazíme, jak co probíhá. Nezbytnou součástí analýzy procesů ve firmách je odhalení a pochopení všech elementů procesů. Následně analyzujeme objekty procesů a snažíme se porozumět jim, co všechno se s nimi děje. Všechny informace z objektové analýzy a procesní analýzy musí spolu korespondovat. V průběhu procesů je možné díky analýzám odhalit některé chyby. Díky zmapování lze najít problémy a navrhnout jejich řešení. (Řepa, 2007)

Klimeš, (2014) uvádí, že jedním z dalších kroků je analýza procesů. Jejím cílem je poskytnout dostatečné informace o procesech takovým způsobem, aby bylo možné provádět jejich optimalizaci a studii. Důležitým zdrojem informací pro analýzu je Modelování procesů a Vykonávání procesů. Vykonávání procesů tvoří znalosti z praxe.

Tyto informace mají následující možné zdroje:

- Zaměstnanci realizující procesy
- Informační systém společnosti

Hlavním zdrojem informací pro analýzu procesů je aktivita modelování procesů.

Model procesů je obvykle uložen jako data a tato data jsou právě zdrojem informací pro analýzu. (Klimeš, C., 2020).

### **3.3.2 Rizika procesní analýzy**

Procesní analýza nepřináší podniku jen výhody. Přirozeně s sebou nese i svoje rizika. Jedno z velkých nebezpečí se může ukrývat v nesprávně provedené analýze. V nevhodném nástroji nebo ve špatně zvoleném postupu procesní analýzy. Důležité je také stanovit rozsah analýzy. V praxi můžeme často vidět, že se analýze věnuje až nepřiměřeně rozsáhlá práce vzhledem k přínosům. Tudíž bychom měli vhodně zvolit metodiku. Z tohoto důvodu si organizace často najímají specializované odborníky. (ManagementMania.cz, 2021).



Obrázek 5: Řízení rizik



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem procesní analýzy může být napřímení procesů, úplné přeorganizování, tzv. re-inženýring, nebo navrhování informačního systému či analýza sama o sobě za účelem odhalení problémových částí (nejslabších míst) a jejich možná nápravy. Na konci práce se pokusím o výsledná doporučení, a to po abstrahování získaných dílčích výsledků.

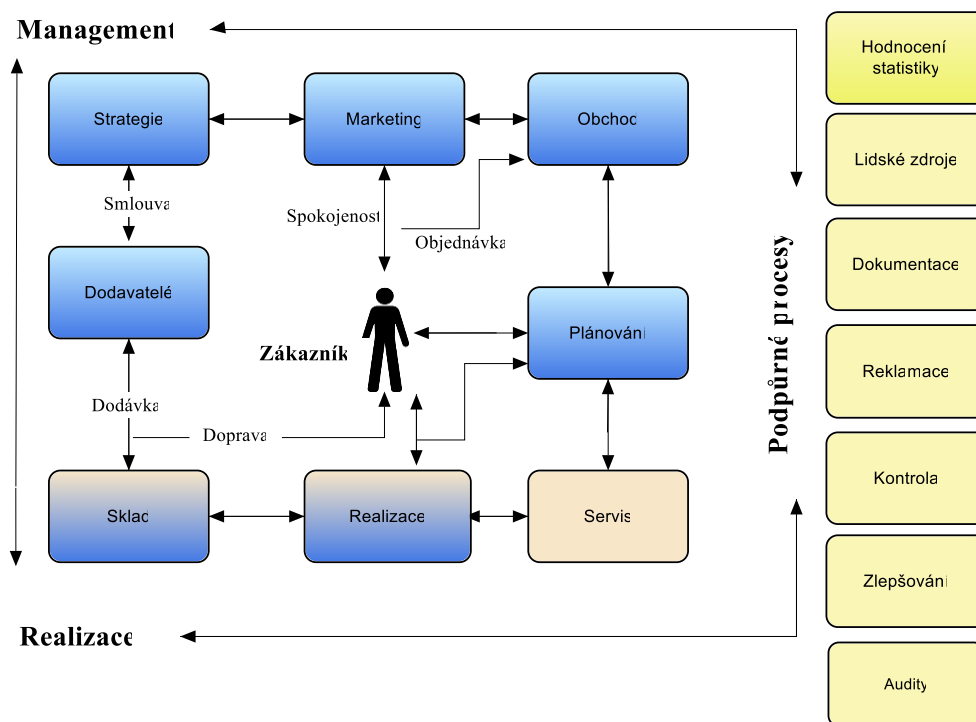
### 3.4 Mapa procesů

Je nástroj, který usnadňuje rozhodování managementu a řízení prostřednictvím systému a jeho procesy. Jedná se o přehledné členění všech činností a procesů v organizaci. Nezanedbatelné je i její grafické zpracování. Členění procesů je podle přidané hodnoty: na hlavní, řídicí a podpůrné.

Můžeme říci, že **kdo se na ni podívá, dozví se:**

- jaké procesy máme ve firmě
- jak jsou členěny
- kdo za procesy zodpovídá
- vzájemnou propojenost procesů
- odbornou sféru podniku (vlastnicesta.cz, 2021)

Obrázek 6: Mapa procesů



Zdroj: vlastní zpracování

Při její tvorbě převládají kompetence. Důležité je mapu domyslet do posledních důsledků. Z mapy vycházejí další pod-procesy, vztahy, způsoby řízení a vazby. Mapa by měla obsahovat: **Top management a strukturu, odpovědnosti za hlavní procesy, vazby mezi procesy, kritická místa, tok realizace služby a reporting.** Způsob zpracování může zefektivnit práci zaměstnancům, anebo způsobit ztráty. Toto hledisko je velmi důležité ve velkých a nadnárodních společnostech, neboť systém může obsahovat čtyři a více úrovní systému, desítky až stovky procesů a pod-procesů. (vlastnicesta.cz, 2021).

### 3.5 Přístupy, techniky a modelování procesů

Pokud chceme systematicky zlepšovat procesy, měli bychom postupovat v tomto pořadí: hledat úzká místa, kritické procesy, stabilizovat procesy a odstranit z procesů plýtvání. **Přístupy** ke zlepšení můžeme rozdělit do tří oblastí:

- **Individuální** – pracovník najde problém, který odstraní a nalezne způsob řešení.
- **Týmové** – řešení problému sestaví tým, implementuje jej do procesu a zjistí funkčnost v provozu.

- **Projektové** – projektový tým analyzuje problém, najde řešení, implementuje do procesu a ověří funkčnost v provozu.

### 3.5.1 Techniky procesů

Procesy můžeme popisovat několika způsoby: vývojovým diagramem, v tabulce, v matici, textově, modelem anebo kombinací uvedeného. V praxi se nejvíce využívá vývojový graf nebo model s doplňujícími informacemi uvedenými v tabulce. Tento způsob popisu procesů se nazývá procesní modelování.

#### 3.5.1.1 Vývojový (Flowchart) diagram

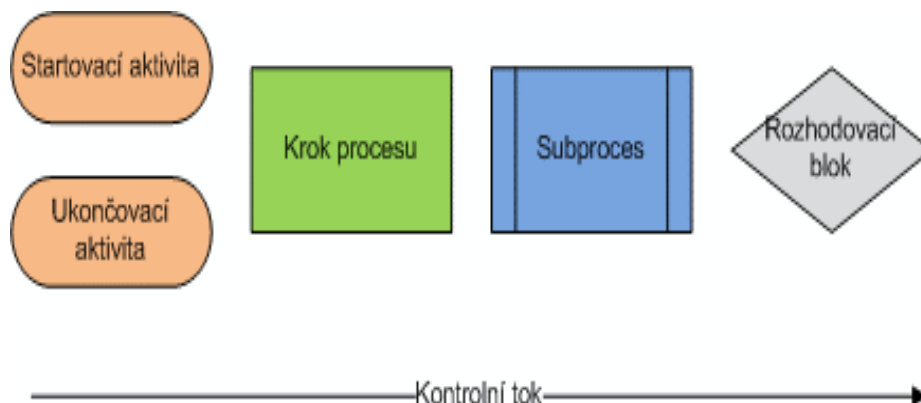
Uplatnění vývojových diagramů pro účely zakreslení podnikových procesů je velmi četné. Vývojový diagram je dnes normou ISO 5807:1985. V této normě najdeme, jak lze formulovat použití.

#### Definuje následující použití:

- Vývojový diagram toku dat – znázorňuje tok dat v rámci daného problému. Datový tok pak obsahuje symboly pro data, procesy, které se na datech odehrávají, média, na kterých jsou data uložena nebo čtena.
- Vývojový diagram systému – tvoří kontrolu operací a dat v systému (symboly pro data, operace a pro zápis a čtení).
- Vývojový diagram programu – zahrnuje symboly pro operace programu a symboly pro čtení a zápis.
- Diagram zdrojů systému – ukazuje konfiguraci dat a procesních částí vhodných pro řešení daného problému. Obsahuje symboly dat procesu a symboly pro čtení a zápis
- Síťový diagram systému – ukazuje cestu pro aktivaci programu a jeho vztah k datům. Zatímco ve vývojovém diagramu systému může být jeden program zobrazen vícekrát, v síťovém diagramu je zobrazen vždy jednou (iso.org, 1985).

Pro každý typ vývojového diagramu norma definuje jinou sadu symbolů. Protože vývojový diagram není prvotně definován pro modelování podnikových procesů, není přesný seznam symbolů, které se pro modelování podnikových procesů používají a které ne. Někteří autoři uvádějí pro zakreslení procesů jen základní symboly pro start/konec, aktivitu a rozhodovací krok (Joiner Associates, 1995).

Obrázek 7: Elementy vývojového diagramu



Zdroj: vlastní zpracování

Vývojový diagram je univerzální nástroj popisu jakéhokoliv procesu. Neboli také konečný orientovaný graf s jedním začátkem a koncem. Sekvence a struktura aktivit, které tvoří proces je v grafu popsána operačními bloky, které znázorňují činnosti a rozhodovací bloky.

**Používá se zejména pro**, dle Management jakosti.cz, (2020):

- přiblížení procesu zákazníkům nebo uživatelům při prokázání jakosti
- vyjasnění vazeb mezi činnostmi procesu novým zaměstnancům
- zjištění nedostatků v procesu
- objasňování a odhalování vazeb mezi útvary podílejícími se na daném procesu
- srovnání reálného ideálního průběhu procesu

**Typy vývojových diagramů:**

- diagram vývojový – vstup/výstup
- lineární vývojový diagram
- integrovaný diagram (ze všech typů je všestranný, komplexní)

## **Pravidla sestavení vývojového diagramu:**

Při tvorbě diagramu je potřeba dodržovat tyto zásady:





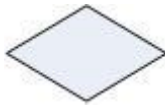









- v týmu sestavit vývojový diagram
- vhodně zvolit otázky, např.: KDO rozhoduje?, Co se děje rozhodneme-li se NE nebo ANO?, nedoporučuje se otázka typu „PROČ“
- popis procesu by měl být přehledný a stručný
- dodržet jazykovou formu popisu činností a stejnou úroveň podrobností
- důkladná identifikace rozhodování
- umístění vývojového diagramu na jednu stránku
- dodržet celistvou symboliku
- uplatňovat jeden blok začátku a konce
- zobrazit zaměření v rámci procesu

## **Postup sestavení vývojového diagramu:**

- 1) Identifikovat proces
- 2) Sestavit tým
- 3) Stanovit symboly, které budou ve vývojovém diagramu použity
- 4) Zakreslit symbol pro začátek procesu
- 5) Identifikovat první činnost a zakreslit symbol a popis první činnosti
- 6) Identifikovat další činnosti a místa, kde probíhají rozhodování
- 7) Po poslední činnosti zakreslit symbol pro konec procesu
- 8) Striktně identifikovat vývojový diagram (Management jakosti.cz, 2020)

Vývojové diagramy se používají jako část dokumentace projektu. Znázornují nám průběh nebo sestavení programu. Prostřednictvím vývojového diagramu začíná tvorba diagramu. Velmi dobře se v něm hledají chyby, lze sledovat postup programu a v případě můžeme provést opravu. Program, který je vhodný pro návrh úpravy, je např. Microsoft Visio. Vývojový diagram se využívá pro práci ve skupině nebo při tvorbě rozsáhlejších projektů. Uplatnění najde tam, kde přecházíte z jiného jazyka a chcete změnit nějaký program na jiný jazyk, v tomto případě bude diagram velkým pomocníkem. Vývojový diagram je grafické znázornění algoritmu (vyvojovediagramy.cz, 2020).

Tabulka 3: Jednotlivé části vývojového diagramu

	Konec a začátek algoritmu		Zobrazení výstupu
	Běžný příkaz		Zpracování souboru
	Podmíněný výraz		Uložení dat do souboru
	Cyklus s určeným počtem opakování		Podprogram
	Cyklus s podmínkou na konci		Spojovací značka
	Cyklus s podmínkou na začátku		Ruční vstup
	Konec a začátek algoritmu		Spojovací čára

Zdroj: (programujte.cz, 2020)

Vývojové diagramy se skládají z grafických značek. Značky mohou být různé a různě se dají kombinovat. Taktéž modelují různé situace a příkazy. Přesnější údaje pak různě vypisujeme do značek (programujte.cz, 2020).

### 3.5.1.2 Vývojový Išikawův diagram (Diagram rybí kosti)

Metoda se vyskytuje v mnoha variantách a najde místo především tam, kde potřebujeme, aby se pozornost týmu nerozptylovala symptomy jevů, ale věnovala se dohledání skutečných příčin během diskuse. Analýzy příčiny a důsledků jsou příkladem strukturální analýzy, snažíme se o kompletní výčet všech možných vlivů, pomocí logických detailů. Diagramy mohou být zpracovány na různé úrovni detailu a mohou být použity v jakémkoliv projektu. Analýzu použijeme tehdy, kdy známe problém a hledáme jeho příčiny. Také v případě prevence vzniku budoucích problémů.

**Pořadí** dle Svozilová, (2011):

1. Identifikace problému (hlava ryby)
2. Vymezení hlavních vlivů (např. metoda Pěti proč)
3. Sestavení diagramu
4. Skupinová diskuse
5. Identifikace vlivů (později jejich hlubší prošetření)
6. Sestavení seznamu všech podstatných vlivů

**Išikawův diagram lze použít:**

- a) Definování potencionálních faktorů, které by mohly vést k žádoucím výsledkům
- b) Analýza variability existujícího procesu

**Postup a sestavení** Išikawova diagramu. Sestavení diagramu příčin a následků můžeme rozdělit na dvě části, a to:

**Zásady:**

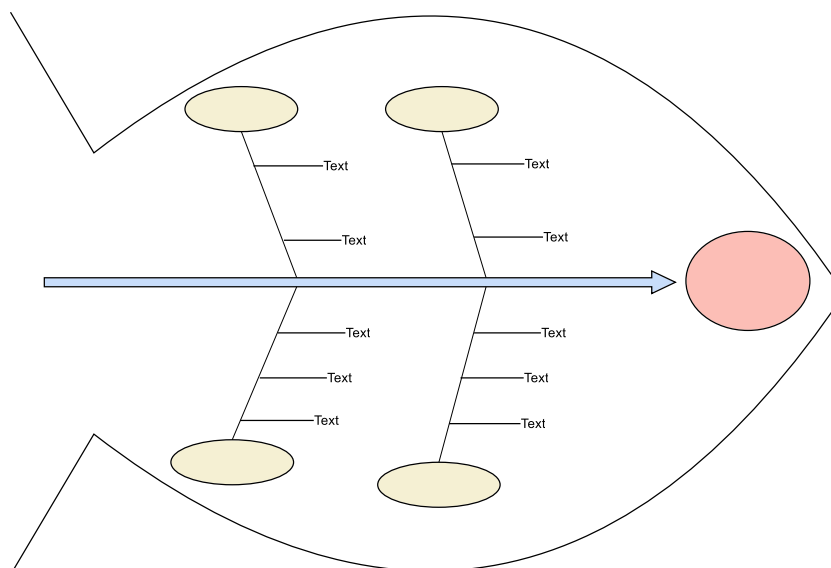
- nemůže mluvit více osob najednou
- vyjadřujeme se jednotlivě k řešenému tématu
- moderátor řídí diskusi
- všechny zmíněné náměty se musí zaznamenat
- v průběhu fáze nesmí žádné náměty nijak hodnotit či kritizovat
- intuitivní údobí by neměla trvat déle než 1 hod.

Během přípravy je nutné připravit vhodné místo, výběr místnosti a dobu konání, sestavit vhodný kolektiv (tým), přichystat tabuli pro zápis nápadů, nakreslit základní kostru (páteř diagramu). V rámci realizace je třeba shromáždit celý kolektiv, určit moderátora, definovat problém, přínos nebo efekt, následně je důležité definovat hlavní body, a to: **lidé**,

**prostředí, metody, zařízení, materiál.** Dále se provede vlastní část brainstormingu, kdy moderátor postupně osloví každého člena týmu, aby stanovil subpříčinu a elementární příčinu analyzovaného efektu. Během několika let se tento proces provádí tak dlouho, než členové týmu vyčerpají své nápady. Do diagramu musíme zaznamenat všechny nápady. Generování nápadů založeno na principech tvůrčího myšlení. Analytická část charakterizuje získané náměty, které jsou zhodnoceny týmem a nejlepší z nich jsou následně zvolené k dalšímu zpracování. Rozpoznaný problém, který může být nazvaný odlišně, se může shodovat s některým z rozpracovaných námětů (agenturapoznání.cz, 2020).

Příčiny se znázorní prostřednictvím diagramu „rybí kostra“. Prostřednictvím diagramu lze analyzovat příčinné souvislosti, vznik nákladů, najít kritické faktory, posloupnost, řešit složité problémy, stanovit příčiny a následky. Diagram je určen pro týmovou práci a lze jej uplatnit při řešení všech potencionálních problémů. Analýzy příčin a důsledku mají několik výhod, např. jsou vhodné pro týmové diskuse, strukturované stanovisko pro řešení problému, prezentace diagramu a lze snadno podrobně upravit.

Obrázek 8: Išikawův diagram (rybí kosti)



Zdroj: vlastní zpracování



### 3.5.2 Modelování procesů

Pro modelování procesů je nutné si zjistit, jaké procesy probíhají v organizaci Národní divadlo. Jaký je jejich průběh a jejich návaznost, také kdo je zodpovědný za jednotlivé procesy. Bylo nutné si prostudovat všechny příslušné dokumenty, které v procesu vznikají nebo jsou potřebné (např. výroční zprávy ND, koncepce rozvoje apod.). Mít jasnou představu o průběhu procesu, aby ji bylo možné zobrazit v modelu procesu.

#### 3.5.2.1 BPMN (Business Process Model a Notation)

**BPMN** je standard vyvinutý organizacemi OMG (Object Management Group). Jeho celý název je Business Model and Notation. Primárním cílem této normy je poskytnout notaci pro popis obchodních procesů, která je čitelná a srozumitelná pro oba podnikové uživatele (procesní monitory a manažery). Pro analytiky, kteří provádějí analýzu obchodních procesů, stejně jako pro programátory odpovědné za jejich technickou implementaci. Konečná a stabilní specifikace standardu BPMN 2.0 zveřejnila společnost OMG v lednu 2011 na webových stránkách [www.omg.org](http://www.omg.org). Tato specifikace je bezplatná a k dispozici všem zúčastněným stranám. Nyní se jedná o široce používaný mezinárodní standard pro popis obchodních procesů, uznávaný mnoha komerčními a nekomerčními organizacemi po celém světě (Drejewicz, 2017).

Předmětem **Business Process Model a Notation** (dále jen BPMN) je podpora řízení obchodního procesu pro technické i podnikové uživatele tím, že poskytuje notaci, která je intuitivní a schopná představit sémantiku složitých procesů k podnikatelské komunitě jako celku. BPMN poskytuje jednoduché prostředky pro předávání informací ostatním firemním uživatelům, implementátorům procesů, zákazníkům i dodavatelům.

Záměrem BPMN je vymezit modelování podnikových procesů s otevřenou, grafickou notací pro specifikaci obchodních procesů v modelu obchodního procesu. BPMN byla poprvé vydána v květnu 2004, verze 1.0. Specifikace BPMN byla vytvořena zástupci v globálním obchodním modelování společnosti definovat grafický zápis a sémantiku diagramů spolupráce a choreografické diagramy (Kenneth, 2012).

**BPMN vyvinulo konsorcium BPMI** (Business Process Management Initiative). Hlavním cílem bylo vytvořit přehlednou notaci pro Literární přehled 25 všechny, kteří se účastní životního cyklu procesu (vývojáři, analytici, vlastníci podnikových procesů a

další). Význam zkratky BPMN (od verze 2.0, doplnění metamodelu) je Business Process Model and Notation, což vyjadřuje skutečnost, že se jedná o více než jen pouhou notaci (Allweyer, 2010).

### **Proces BPMN**

(Basl, J., Tůma, M., Glasl, V., 2002) definuje **Proces** ... „*je tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému, a v případě větších procesů pravděpodobně z jednoho útvaru do druhého.*“

**Činnosti, které v rámci procesu provedeme** dle (Grasseová a kol., 2008):

- Uvaření vody v rychlovarné konvici
- Nachystání kávy do hrnku či skleničky
- Zalítí kávy vařící vodou
- Doplnění cukru nebo mléka
- Předání kávy zákazníkovi

Tedy jedná se tedy o vstupy, výstupy, činnosti a zákazníky procesu.

Prostřednictvím jednotlivých procesů je zabezpečena celá činnost organizace. Proces můžeme nazvat jako proměnu vstupů, tedy surovin nebo materiálu, na výstupy, tj. služby či výrobky. Vnitropodnikové procesy, které jsou správně naplánované a nastavené, pomáhají zaměstnancům pracovat výkonně, efektivně a taktéž jim radí, jak reagovat v určitých případech (situacích).

Prostřednictvím BPMN se úspěšně podařilo snížit komunikační mezeru při návrhu a implementaci procesu. Díky mnoha nástrojům, které ho v praxi používají, se BPMN stalo standardem pro modelování podnikových procesů. Notace BPMN v první řadě klade důraz na srozumitelnost popisu procesů pro uživatele, ale při zachování základních principů jazyka BPML (Business Process Modeling Language), které jsou flexibilita a propagace.

V závislosti na této charakteristice BPMN rozeznává tři druhy modelů (Řepa, 2007):

- **Privátní procesy** – interní procesy organizace.
- **Procesy spolupráce** – zachycují interakci dvou nebo více specifických business entit. Od veřejných procesů se liší tím, že určují rozhraní k jiným procesům
- **Veřejné abstraktní procesy** – zobrazují informace mimo privátní procesy za účelem vzájemného působení privátních procesů rozličných organizací.

BPMN definuje Business Process Diagram (BPD), který je tvořen množinou grafických objektů a zobrazením toku informací mezi nimi (White, 2004).

Při práci s BPD rozlišujeme čtyři základní kategorie grafických elementů, a to: spojovací objekty, tokové objekty, artefakty a plavecké dráhy. Prvky umožňují základní vývoj přehledných diagramů.

### **Spojovací objekty a tokové objekty**

Již z názvu vyplývá, že spojovací objekty (Connecting objects) se využívají k propojení jednotlivých elementů v diagramu a spolu s tokovými objekty vytváří jeho základní složení. Spojovací objekty rozdělujeme na tři podskupiny: tok zpráv, sekvenční tok a asociaci.

- **Tok zpráv** (Message flow) dle Object Management Group, (2013) – přerušovaná čára s prázdnou šipkou a kroužkem, znázorňuje komunikaci (tok zpráv) mezi účastníky procesu.
- **Sekvenční tok** (Sequence flow) – je vyjádřen nepřerušovanou čarou s vyplněnou šipkou, určuje pořadí (sekvenci), v jakém jsou dané činnosti prováděny.
- **Asociace** (Association) – přerušovaná čára, používá se pro připojení textu nebo artefaktů k tokovým objektům.
- **Artefakty** (Artifacts) představují v modelu pouze další podrobnější informace pro proces a nemají vliv na tok procesu. Do artefaktů spadají seskupení, datové objekty a poznámky.
- **Seskupení** (Group) – představuje seskupení různých aktivit, ovšem bez vlivu na sekvenční tok. Seskupení může sloužit nejen pro dokumentaci, ale také pro analytické účely a značí se obdélníkem s přerušovanou čarou.
- **Datové objekty** (Data objects) – reprezentují data, která jsou vyžadována či produkována aktivitou. Pro spojení datového objektu s aktivitou se využívá asociace. Datové objekty značíme obdélníkem s přehnutým rohem.
- **Poznámka** (Annotation) – poskytuje dodatečné textové informace pro modeláře. Díky poznámkám je diagram srozumitelnější a přehlednější.

### **Tokové objekty**

Tokové objekty (Flow objects) patří mezi hlavní popisovací prvky v notaci a jako takové souvisí s tokem informací v procesu. BPMN rozeznává tři druhy těchto objektů:

- **Událost** (Event) – přímo ovlivňuje tok podnikového procesu. Události se člení na počáteční (Start event), průběžné (Intermediate event) a koncové (End event) a jsou reprezentovány kruhem. (omg.org, 2013)
- **Aktivita** (Activity) – znázorňuje činnosti, které musí být vykonány. Značí se obdélníkem s kulatými rohy. Aktivita může být buďto jednoduchý úkol (Task), nebo složená z procesu (Sub-process).
- **Brána** (Gateway) – je reprezentována kosočtvercem. Používá se pro větvení, nebo sloučení toků procesu (například rozhodování či paralelní zpracování) v závislosti na definovaných podmínkách.

**Rozlišujeme čtyři základní typy u bran:** exkluzivní, inkluzivní, komplexní a paralelní.

a) **Exkluzivní** brány tvoří několik možných cest, tok procesu může vést pouze jednou z nich. Tento typ bran dále dělíme na brány závislé na datech (cesta se vybírá podle nadefinované podmínky) a brány závislé na událostech (cesta se vybírá podle výsledku události).

b) **Komplexní** brány se používají na místech, kde nelze použít žádný z předchozích typů bran a kde dochází k dělení cest ve více branách

c) **Inkluzivní** brány mají využití tam, kde tok procesu může pokračovat přes bránu více než jen jednou cestou. Na konci se pak obvykle všechny cesty slučují zpět do jedné.


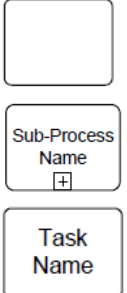
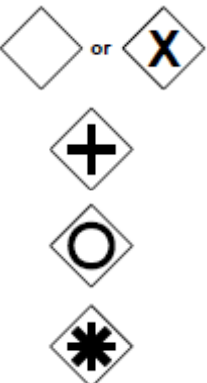
d) **Paralelní** brány se používají v případech, kdy tok procesu probíhá více cestami najednou



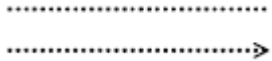





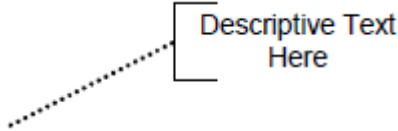
**Plavecké dráhy** (omg.org, 2013)

Plavecké dráhy (Swimlanes) se používají jako vizuální mechanismus k organizování a kategorizaci účastníků procesu i činností v diagramu. V BPMN rozlišujeme dva typy drah: bazén a dráhu.

- **Dráha** (Lane) – je podmnožinou bazénu. Obecně dráhy slouží k uspořádání aktivit uvnitř bazénu na základě funkcí nebo rolí.
- **Bazén** (Pool) – vymezuje účastníka procesu, jehož jméno je uvedeno v záhlaví bazénu. Bazén má obvykle jednu nebo více drah a v rámci jednoho bazénu se nachází právě jeden konkrétní proces. Komunikace mezi bazény probíhá prostřednictvím toku zpráv.

Tabulka 4: Vybrané prvky diagramu podle standardu BPMN 2.0

Prvek	Charakteristika	Symbolické znázornění
<p>Událost (Event)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Počáteční (Start)</li> <li>Mezikrok (Intermediate)</li> <li>Koncová (End)</li> </ul>	<p>Událost, jíž proces začíná, spojena s podnětem procesu – např. zpráva, pravidlo nebo čas (možnost znázornit speciálním symbolem uvnitř kolečka).</p> <p>Podstatná událost v průběhu procesu, např. časové lhůty nebo očekávané zprávy v rámci procesu (ty je možné znázornit symbolem uvnitř kolečka).</p> <p>Událost, jíž proces končí, je spojena s výsledkem procesu, jímž může být např. zpráva nebo chyba (opět možnost využít speciálního symbolu).</p>	
<p>Činnost (Activity)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proces</li> <li>Pod-proces (Sub-process)</li> <li>Úloha (Task)</li> </ul>	<p>Aktivita vykonávaná v rámci procesu, zpracování vstupů na výstupy. Tři druhy.</p> <p>Proces – složená činnost vykonávající určitou práci v podniku. Může se skládat z pod-procesů.</p> <p>Pod-proces – složená činnost, která je součástí jiného procesu.</p> <p>Úloha – základní činnost – element procesu.</p>	
<p>Brána (Gateway)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Výlučná (Exclusive)</li> <li>Paralelní (Parallel)</li> <li>Inkluzivní (Inclusive)</li> <li>Komplexní (Complex)</li> </ul>	<p>Znázornění místa, kde se scházejí/rozcházejí alternativní či paralelní větve procesu.</p> <p>Vytváří a slučuje alternativní větve procesu. Proces proběhne pouze jednou z nich.</p> <p>Vytváří a slučuje paralelní větve. Proces probíhá všemi větvemi.</p> <p>Proces probíhá jednou nebo více větvemi.</p> <p>Složitější větvení na základě podmínky, pro jejíž vyhodnocení jsou nutná data.</p>	

Sekvenční tok (Sequence Flow)	Vyjadřuje pořadí, v jakém budou činnosti v rámci procesu prováděny.	
Tok zpráv (Message Flow)	Znázorňuje přenos zprávy od jedné entity procesu k jiné entitě procesu (tzn. mezi bazény a dráhami).	
Asociace (Association)	Používá se k připojení informace či objektu k jakékoli entitě procesu (činnosti, toku atd.).	
Bazén (Pool)	Prvek, který umožňuje v popisech procesů zdůrazňovat úhly pohledů jednotlivých zúčastněných entit. Vytváří grafický rámeček pro vyjádření procesů, či činností jednoho procesu z pohledu jedné entity. Může být dělen na jednotlivé dráhy.	
Dráha (Lane)	Používá se k odlišení aktérů procesu v rámci bazénu. Vyjadřuje např. jednotlivé zapojené organizační složky či oddělení podniku.	
Datový objekt (Data Object)	Poskytuje informace o potřebných nebo vytvářených datech a dokumentech v rámci konkrétní činnosti.	
Zpráva (Message)	Používá se k zobrazení obsahu komunikace mezi účastníky.	
Skupina (Group)	Umožňuje označení seskupení grafických prvků stejné kategorie v digramu. Nemá vliv na tok procesu.	
Poznámka – textová anotace (Text Annotation)	Prvek umožňující poskytnutí dodatečných informací.	

Zdroj: podle BUSINESS PROCESS MANAGEMENT INITIATIVE, 2011, ŘEPA, VÁCLAV, 2007.

## Hodnoty úspěšnosti BPMN

Pro prosperující organizaci je zavedení BPMN procesem dlouhodobé práce, která vyžaduje zabezpečení jistých speciálních faktorů úspěšnosti. V odborné literatuře můžeme vyhledat konkrétní výzkumy, týkající se kultury a dalších pilířů úspěchu v procesním vedení podniku.

Např. výzkum Schmiedela, Brockeho a Reckera (2013) upozornil na čtyři hlavní kulturní hodnoty, které podporují BPMN:

- **Odpovědnost** – závazek plnit cíle procesu a odpovědnost za rozhodnutí
- **Orientace na zákazníka** – proaktivní a citlivý přístup k potřebám odběratelů výstupů procesu
- **Týmová práce** – orientace na multifunkční spolupráci
- **Excellence** – neustálé zlepšování a inovace k dosažení vysoké výkonnosti

**Kritické faktory úspěchu** dle Jestona a Nelise (2014) jsou:

- společné ujasnění důvodů pro implementaci
- podpora a osobní zapojení představitelů nejvyššího vedení
- měření a zjištění benefitů pro podnikání
- existence pobídek v podobě měřítek a odměňování pro manažery i pracovníky za jejich výkonnost ale i nevýkonnost
- jmenování BPM manažera s dostatečnou autoritou a s podporou vedení
- jasné stanovení vize toho, jak bude BPM vypadat po ukončení projektu či programu implementace

V rámci zjištění neustálého zlepšování BPMN jsou nutné určité změny, stanovení vlastníků procesů, implementace řešení a systému stálého vylepšování a investice do IT. Další možností je koordinace mezi IT a procesy. Hovoříme tzv. o automatizaci, standardizaci, tréninku a zplnomocnění zaměstnanců (Trkman, 2010).

### 3.5.3 Nástroje na modelování BPMN

Zmínila bych některé softwarové nástroje, které se používají při modelování BPMN. Mezi nejznámější softwarová řešení se řadí **Enterprise Architect** (Sparxsystems.com, 2021), který zahrnuje komplexní nástroje pro analýzu, dokumentaci a testování

informačních systému. Dalším příbuzným je **ClickCharts** by NCH Software (Nchsoftware.com, 2021) a **Bizagi** (Bizagi.com, 2021). Můžeme se také setkat s jinými dostupnými nástroji, a tj., **Camunda Modeler** (Camunda.org, 2021) nebo **Modelio** (Modelio.org, 2021).

### 3.6 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří mezi základní nástroje finanční analýzy. Jedná se o nejrozšířenější metodu finanční analýzy. Prostřednictvím analýzy získáme poměrně snadno a rychle současný přehled o finanční situaci podniku. Podnikům své procesy časem komplikují: např. obměna personálu, požadavky na aktuální tržní situaci a nárůst firem. Z tohoto důvodů se snaží procesy zefektivnit a zjednodušit. K tomu využívají různé formy analýz procesů. (Knápková & kol., 2017).

#### 3.6.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability dostaneme, jestliže použijeme jako ukazatele výstupu zisk nebo výnosy. Zisk můžeme porovnat s náklady, nebo vynaloženým kapitálem. Tenhle ukazatel je používán zpravidla pro měření výnosnosti a ziskovosti podniku. Lze jej také použít při hodnocení rentability dílčí činnosti.

Ukazatelů rentability je více:

##### **Nákladová rentabilita**

Nákladová rentabilita se určuje poměrem zisku (hospodářského výsledku) k vlastním nákladům na výrobu (výkon):

$$R_n = \frac{HV}{VN}$$

*Kde:*

- *HV = hospodářský výsledek*
- *VN = vlastní náklady*

##### **Míra rentability**

Při porovnání výsledků hospodářské činnosti podniků v rámci jedné výrobně hospodářské jednotky se častěji používá relativního vyjádření zisku tzv. mírou rentability, což je vyjádření rentability v procentech.



$$Rn \% = \frac{HV}{VN} \times 100$$

*Kde:*

- *HV* = hospodářský výsledek
- *VN* = vlastní náklady

### **Rentabilita mzdových nákladů**

Ukazatele rentability můžeme použít také při sledování efektivnosti využívání pracovních sil formou rentability mzdových nákladů vynaložených na výrobu (výkon).

$$Rm = \frac{HV}{MN}$$

*Kde:*

- *HV* = hospodářský výsledek
- *MN* = mzdové náklady (Vala, V., 2020)

Jeden z nejdůležitějších způsobů hodnocení činnosti podniku spočívá v poměrování výsledků hospodaření (zisku) s podnikovými zdroji, kterých bylo k dosažení příslušných výsledků použito.

$$\frac{\text{Zisk}}{\text{Zdroje}}$$

Podnikové zdroje: majetek, kapitál, tržby.

Rentabilitu je zcela opodstatněné sledovat z hledisek, jež se odvíjí od druhů podnikových zdrojů. Zisk vytváří využívání podnikového majetku, zisk je zhodnocením účasti vlastníka na podnikovém kapitálu, a tu vyjadřuje objem vlastního kapitálu. Dále je skutečností, že zisk vzniká tržní realizací podnikových výkonů. Těmto třem základním pohledům odpovídají tři základní druhy ukazatele rentability:

- |  |                        |
|--|------------------------|
| - zisk vytváří podnikový majetek         | = hledisko ekonomické, |
| - zisk je zhodnocením vlastního kapitálu | = hledisko finanční,   |
| - zisk přináší tržby z trhu              | = hledisko tržní.      |

Rentabilita vlastního kapitálu (v angličtině *Return on Equity* – *ROE*) vyjadřuje návratnost kapitálu vloženého vlastníky a sestavuje se zásadně z čistého zisku:

**rentabilita VK**

$$RoE = \frac{\text{zisk netto}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \%$$

Ukazatel vyjadřuje, v jaké míře podnik zhodnocuje vlastní zdroje, tj. jaký zisk dosahují vlastníci podniku v poměru ke svému majetku. Výnosnost vlastního kapitálu by měla být vyšší, než výnosnost úhrnného vloženého kapitálu, tj. RoA. Pokud tato podmínka není splněna, není pro vlastníky výhodné využití cizích zdrojů pro financování jejich podniku. Dále by měl tento poměr být vyšší, než výnosová míra bezrizikové investice na finančním trhu, tj. např. výnos investice do státních dluhopisů. Bude-li hodnota tohoto ukazatele dlouhodoběji nižší, než výnos bezrizikové investice, racionálně uvažující investor bude investovat svůj kapitál výnosnějším způsobem a stávající akcionář se bude snažit své akcie co nejdříve prodat. Podnik se tak může dostat do značně problémové situace. (Knápková & kol., 2017)

Z hlediska externích finančních investic je možno intenzitu tvorby zisku sledovat pomocí souhrnného ukazatele rentabilita investovaného kapitálu (*v angličtině má tento poměr název Return on Investment – RoI; nebo Return on Capital Employed - RoCE*), který vyjadřuje schopnost dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. V čitateli zlomku vystupuje dle definice zisk (zpravidla brutto) a ve jmenovateli vložený dlouhodobý kapitál, vlastní a cizí (úročený).

**Vzorec rentabilita:**

$$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vložený kapitál}} \times 100 \%$$

U ukazatele rentability vloženého kapitálu se vychází z výkazů zisku a ztrát a z rozvahy. Ukazatele rentability ukazují kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv a řízení zadluženosti na výsledek hospodaření. (Knápková & kol., 2017)

Pomocí analýzy rentability lze poměřováním vstupů a výstupů podniku zjistit, jak je podnik schopen zhodnotit prostředky vložené do podnikání. Ukazatele rentability, jsou konstruovány jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností, k nějaké srovnávací, základě, která může být jak na straně aktiv, tak na straně pasiv, nebo k jiné bázi. Zobrazují pozitivní nebo negativní vliv řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentabilitu. Všechny ukazatele rentability mají podobnou interpretaci, neboť udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Následuje vymezení základních ukazatelů rentability. (Knápková & kol., 2017)

**Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)** se opírá o základní filozofii fungování kapitálového trhu, který je vnímán jako základní místo, kde podniky získávají dodatečné zdroje pro financování potřeb, ukazatel měří efekt, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli.

**Rentabilita vlastního kapitálu** je jedním z klíčových ukazatelů, na který soustřeďují pozornost akcionáři, společníci a další investoři. Měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem.

Zde je podstatné upozornit, že vlastní kapitál v sobě zahrnuje nejen základní kapitál, ale i další složky, jako např. emisní ážio, zákonné a další fondy vytvářené ze zisku, jakož i zisk běžného období. (Knápková & kol., 2017)

Tabulka 5: Hybné páky rentability VK

Zisková marže	Obrat aktiv	Finanční páka
hrubá marže $\frac{T - N_{\text{var}}}{T} = \frac{M}{T}$	denní tržby v hotovosti	lhůta splatnosti faktur
procentní struktura výsledovky	doba inkasa $\frac{POH}{T} \cdot 360$ obrat zásob (vč. výrobků a zboží)	dluhy / aktiva (věřitelské riziko)
daňová sazba	obrat dl. HM	krytí splatných dluhových závazků úrokové krytí

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.6.1.1 Pyramidový rozklad

Soustava hierarchicky uspořádaných ukazatelů – pyramidová soustava, rozklad – slouží k identifikaci logických a ekonomických vazeb mezi ukazateli jejich rozkladem. K analyzování a hodnocení složitých ekonomických procesů podniku se používá soustav ukazatelů, které v jedné tabulce stručně a přehledně zachycují souvislosti mezi výnosností a finanční stabilitou firmy. Oblíbené jsou pyramidové soustavy ukazatelů, které rozkládají ukazatele na vrcholu pyramidy do dalších dílčích ukazatelů pomocí multiplikačních (násobení nebo dělení) nebo aditivních (sčítání nebo odčítání) vazeb. Rozklad ukazatele

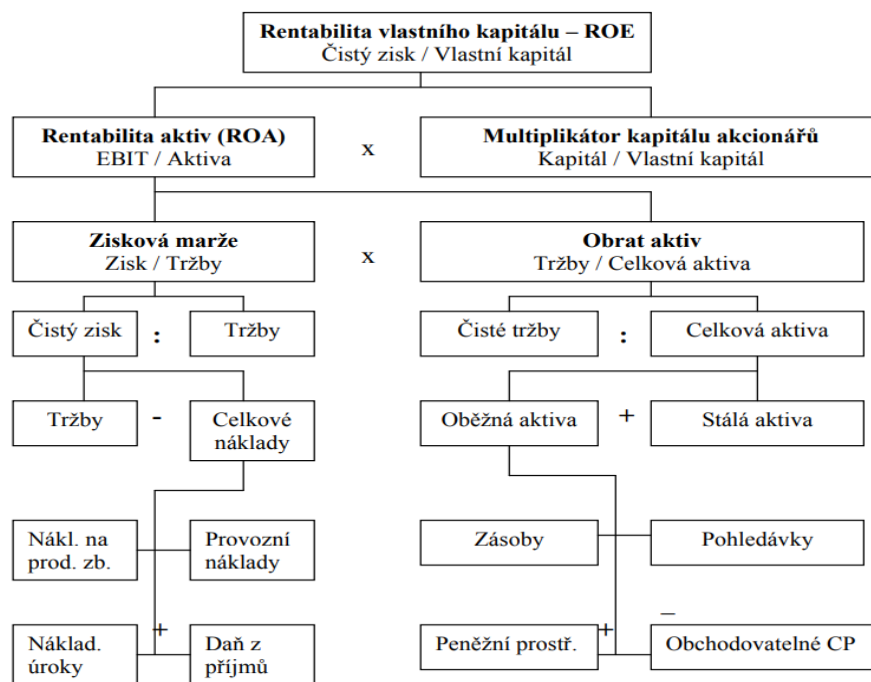
rentability vlastního kapitálu – ROE, RVK – byl vyvinut a poprvé použit v nadnárodní chemické společnosti Du Pont de Nomeurs.

**Levá strana diagramu** odvozuje ziskovou marži. Odspodu jsou sčítány nákladové položky a jejich odečtením od výnosů (tržeb) se získá čistý zisk.

Zisková marže se vypočítá jako zisk dělený tržbami. Je-li zisková marže nízká, nebo ještě více vykazuje klesající tendenci, je třeba se zaměřit na analýzu jednotlivých druhů nákladů.

**Pravá strana diagramu** pracuje s rozvahovými položkami a vyčísluje různé druhy aktiv, sčítá je a ukazuje obrat celkových aktiv (Grünwald, R. a Holečková, J., 1997).

Obrázek 9: Pyramidový rozklad



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.6.2 Ukazatele autarkie

Tento ukazatel hodnotí hospodaření příspěvkové organizace. Znázorňuje tzv. míru nezávislosti příspěvkové organizace. Ukazatele autarkie charakterizují míru soběstačnosti. Vychází z výnosů a nákladů anebo z příjmů a výdajů.

#### **Autarkie hlavní činnosti vycházející z nákladů a výnosů**

Znázorňuje pokrytí vlastních nákladů na hlavní činnost ze získaných výnosů. Dosahuje-li konečná hodnota sto procent, jedná se o pozitivní výsledek. Menší hodnota udává nedostačující krytí nákladů výnosy. Autarkie výslednou hodnotu uvádí v procentech (Kraftová, 2002).

Dle Kráftová, (2002) je postup výpočtu ukazatele autarkie hlavní činnosti následující a uvádí uvedený vzorec:

$$\text{Autarkie hlavní činnosti} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady z hlavní činnosti}} \times 100$$

### 3.6.3 Ukazatele likvidity

Pod pojmem likvidita můžeme rozumět schopnost podniku přeměnit svůj majetek na prostředky určené k úhradě závazků. V souvislosti s likviditou se setkáváme i s výrazem solventnost, což je schopnost podniku hradit včas, v požadované výši a na požadovaném místě všechny závazky.

#### **Běžná likvidita**

Určuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Čím vyšší hodnoty dosahuje ukazatel, tím větší část oběžného majetku je kryta dlouhodobými zdroji, čímž se snižuje riziko platební neschopnosti v situaci, kdy se nepodaří proměnit část nepeněžního oběžného majetku v peněžní prostředky. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí od 1,5 do 2,5. Schopnost ukazatele je ovlivněna velmi rozdílnou likvidností jednotlivých druhů aktiv.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

### **Pohotová likvidita**

V tomto ukazateli pohotové likvidity je eliminován vliv nejméně likvidní části majetku – zásob, počítá se jen s pohotovými oběžnými aktivy. Zlepšuje tak vypovídací schopnosti prvního ukazatele tím, že ponechává jen peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky očištěné od těžko vymahatelných. Tento ukazatel by měl dosahovat hodnot v intervalu od 1 do 1,5. Jestliže ukazatel dosahuje hodnoty jedna, podnik bude schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Vyšší hodnota ukazatele by mohla značit, že značná část oběžného majetku je vázána ve formě pohotových prostředků, které tak přináší jen malý nebo žádný úrok. (Růčková, 2011).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

### **Okamžitá likvidita**

Do tohoto ukazatele vstupují pouze ty nejlikvidnější položky oběžného majetku – pohotové platební prostředky (finanční majetek – peníze na běžném či jiném účtu, peníze v pokladně, volně obchodovatelné cenné papíry nebo šeky). Doporučovaná hodnota pro okamžitou likviditu v našich podmínkách je 0,2 (přijatelnou hodnotou může být však i hodnota nula), (Růčková, 2011).

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

### 3.6.4 Hospodaření příspěvkové organizace

#### Hospodárnost

Všeobecně efektivnost zobrazuje poměr výstupu a vstupu. Dle Vala, (2020) je systémový přístup k efektivnosti **Efektivnost = výstup/output, vstup/input.**

VSTUPY (výrobní faktory, půda, práce, kapitál)

Aktivita (podnik, výroba, dílčí činnost)

VÝSTUPY (výrobky, služby)

$$\text{Vzorec: } N_{t,j} = \frac{N}{Q} = \frac{\text{Kč}}{t,j.}$$

( $N_{t,j}$  - Náklady na technickou jednotku, N - Náklady, Q - množství technických jednotek)

**Hospodárnost** dává najevo dosáhnout maxima užítku minimem ztráty, po stránce výrobně technické i hospodářské. Hospodárností porovnáváme vstupy variant aktivit při dosažení stejného výstupu. Hospodárností hodnotíme možnosti aktivit. Efektivnější je aktivita s nižšími vstupy-náklady.

#### Hospodárnost

Důležité je také uvést, které náklady budou ve výpočtu použity, zda přímé nebo jen nepřímé, přímé s výrobní režii atd. Následně je nutné analyzovat, zda události neovlivní náklady jiných následných aktivit nebo předešlé neovlivní hodnocenou aktivitu. Dále posoudit, jestli aktivita nákladově přiznaná neovlivní konečné ekonomické výsledky hospodářské činnosti podniku (Vala, V., 2020).

## 4 Vlastní práce

Kapitola se věnuje použití získaných teoretických poznatků na konkrétní proces ve vybraném podniku. V první fázi je znázorněn podnik a jeho organizační struktura. Následně zmapují současné procesy a jeho podprocesy, které s ním souvisí. V praktické části je znázorněna snaha poukázat na lepší využití podnikových procesů.

### 4.1 Analýza společnosti

Analýza procesů se již zabývá praktičtější částí práce. Je zaměřena na současný stav procesů v organizaci. Jelikož je popisována organizace ve službách, a ne výrobní, jsou procesy uspořádány tak, jak se momentálně v podniku postupuje. Zpravidla ve výrobě není možné do procesu moc zasahovat, a tudíž můžeme na výrobu pohlížet jako na samotný proces. U této organizace nedodržení jedné činnosti nemusí znamenat nemožnost uskutečnit další krok. Nedodržení jednotlivých činností často vede ke vzniku budoucího problému.

### 4.2 Charakteristika společnosti


Podnik, ve kterém bude daný proces pozorovaný a následně optimalizovaný, je česká příspěvková organizace Národní divadlo v Praze. Tato organizace působí na trhu od roku 1981. Současnou podobu Národního divadla tvoří umělecké soubory – Činohra, Balet, Opera a Laterna magika. Umělecká správa divadla zahrnuje čtyři scény, a to Národní divadlo, Státní operu, Stavovské divadlo a Novou scénu. Umělecké soubory se zaměřují nejen na pestrou klasickou tvorbu, originální projekty, ale také na moderní světovou tvorbu. Zřizovatelem je Ministerstvo kultury České republiky.

#### **Preambule statutu Národního divadla**

*„Národní divadlo je reprezentativní scénou České republiky. Je jedním ze symbolů národní identity a součástí evropského kulturního prostoru. Je nositelem národního kulturního dědictví a zároveň prostorem pro svobodnou uměleckou tvorbu. Je živým uměleckým organismem, který chápe tradici jako úkol ke stále novému řešení a jako úsilí o nejvyšší uměleckou kvalitu“* (www.narodni-divadlo.cz, 2020).



Tabulka 6: Základní údaje o Národním divadle (ND)

<b>Název a právní forma</b>	Národní divadlo, Příspěvková organizace, jejím formálním zřizovatelem je Ministerstvo kultury ČR.
<b>Logo</b>	
<b>Datum vzniku</b>	1. leden 1981
<b>Vedení ND</b>	Ředitel národního divadla, jehož poradním orgánem je Rada Národního divadla. Ta má 11 až 13 členů, které jmenuje a odvolává ředitel. V radě jsou podle statutu rady i zástupci zřizovatele, tedy ministerstva kultury ČR, a významné osobnosti veřejného a kulturního života
<b>Sídlo společnosti</b>	Národní divadlo Ostrovní 1 Nové Město 112 30 Praha Česká republika
<b>ND je členem</b>	Opera Europa FEDORA European Theatre Convention (ETC) Dance Europe Network Asociace tanečních umělců ČR Asociace profesionálních divadel
<b>Kontakty</b>	Telefon: 224 901 111 - ústředna Email: info@narodni-divadlo.cz WWW: www.narodni-divadlo.cz
<b>IČO / DIČ:</b>	00023337 / CZ00023337
<b>Schránka:</b>	Detail plátce DPH qmbz5zc
<b>Počet zaměstnanců</b>	1300-1999

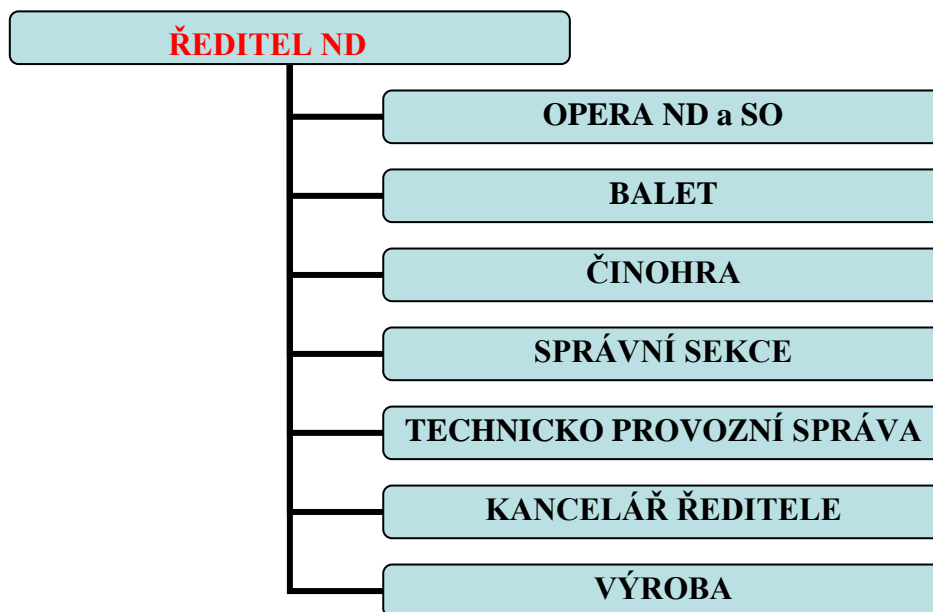
Zdroj: vlastní zpracování, Rejstřík-firem.cz, 2020

### 4.2.1 Organizační struktura

Pro lepší pochopení pracovních vztahů a vazeb v podniku slouží uvedená organizační struktura. Organizační strukturu ND tvoří optimální uspořádání sekcí, odborů a oddělení ND, vychází z důležitosti, odpovědnosti a funkčnosti za jednotlivé oblasti činností. Následně i plnění funkce ND v souladu s obecně závaznými právními normami.

1. V čele organizace stojí ředitel, který má zodpovědnost dodržovat právní normy a dohlížet na činnost prováděnou divadlem.
2. Umělecké soubory (Balet, Opera, Činohra) mají svou uměleckou autonomii a se sekcí ředitele ND, Technicko-provozní sekcí, správní sekcí a sekcí výroby, kanceláří ředitele ND tvoří základní organizační strukturu ND.  
(koncepterozvoje.cz, 2020)

#### Organizační schéma Národního divadla



#### Organizační struktura ND – další v příloze

Organizační struktura Národního divadla je úměrně složitá v rámci spletitosti této instituce. Ve světě je neobvyklé působení uměleckých souborů ve všech budovách. Principy organizace Národního divadla vycházejí z evolučního vývoje i z poznatků dobré praxe, které jsou porovnatelné s evropskými divadly. Historickým vývojem se utvářel repertoár divadla sborového typu. Direktivní řízení je na ústupu a postupně přechází na systém efektivnějšího finančního řízení. Tento přístup je standardní pro velké instituce.

Tabulka 7: Ředitelé Národního divadla

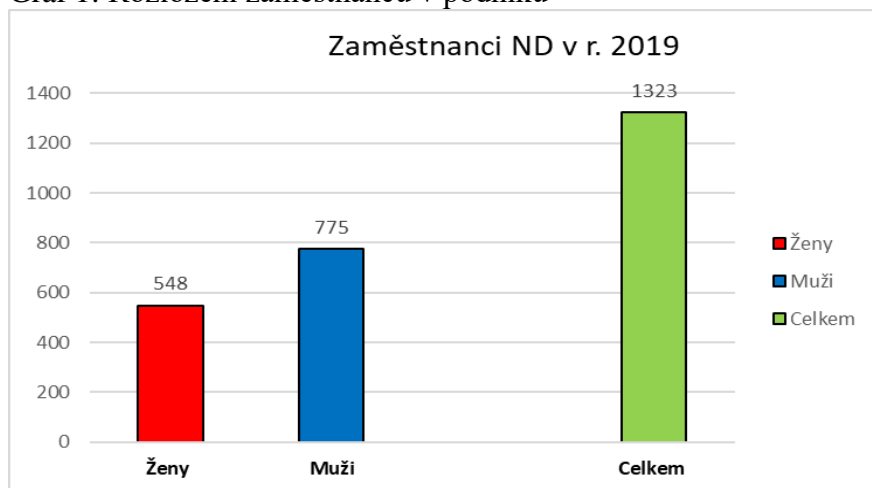
(1881–1883)	Jan Nepomuk Maýr	(1958–1965)	Bedřich Prokoš
(1883–1899)	František Adolf Šubert	(1964–1969)	Josef Urban
(1902–1922)	Gustav Schmoranz	(1969–1978)	Přemysl Kočí
(1922–1931)	Jaroslav Šafařovič	(1978–1989)	Jiří Pauer
(1932–1939)	Stanislav Lom	(1989–1991)	Ivo Židek
(1939–1942)	Karel Neumann	(1991–1993)	Jindřich Černý
(1942–1944)	Ladislav Šíp	(1993–2002)	Jiří Srstka
(1945–1949)	Václav Vydra st.	(2002–2007)	Daniel Dvořák
(1949–1953)	Ladislav Boháč	(2007–2013)	Ondřej Černý
(1953–1958)	Drahoš Želenský	<b>(od 2013)</b>	<b>Jan Burian</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Přehled ředitelů Národního divadla vykonávajících funkci od roku 1881 doposud.

### Zaměstnanci Národního divadla

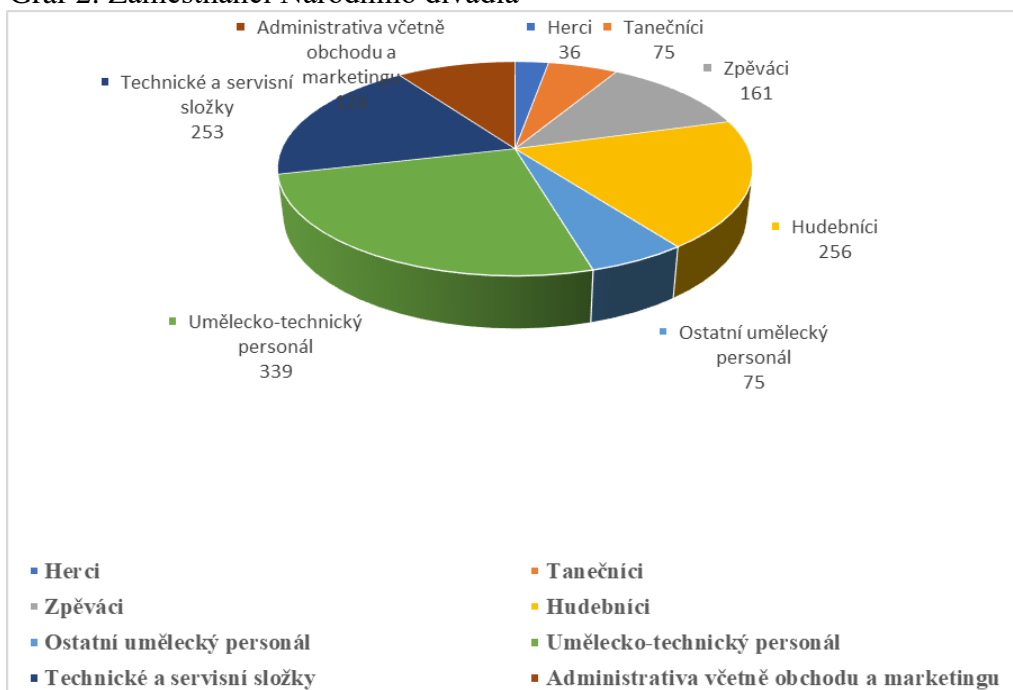
Graf 1: Rozložení zaměstnanců v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Na uvedeném grafu můžeme vidět, kolik tvoří ženy a kolik muži z celkového počtu zaměstnanců Národního divadla.

Graf 2: Zaměstnanci Národního divadla



Zdroj: vlastní zpracování

Graf nám ukazuje rozdělení na různé skupiny, které celkově tvoří zaměstnance Národního divadla.

#### 4.2.2 Poskytované služby

Tyto služby jsou dotované z veřejných rozpočtů a umožňují veřejnosti lépe přiblížit kulturní dění. Veřejné výdaje na kulturu poslouží jako ukazatel, zda veřejná správa věnuje pozornost kulturnímu dědictví a zdali byly vytvořené podmínky pro vznik nových kulturních hodnot.

##### Služby pro předplatitele

Výhodou předplatného je vedle výrazného cenového zvýhodnění prodeje v předstihu, či stejného místa v hledišti při více představeních v jednom divadle, také péče o předplatitele. Samozřejmostí je dárkové balení abonentní vstupenky při nákupu na pokladně Národního divadla nebo zasílání předplatitelského bulletinu zdarma. Navíc mají předplatitelé Národního divadla možnost 3 hodinového parkování zdarma v parkingu ND v den představení své předplatitelské skupiny či slevu 30 % na koncerty České filharmonie.

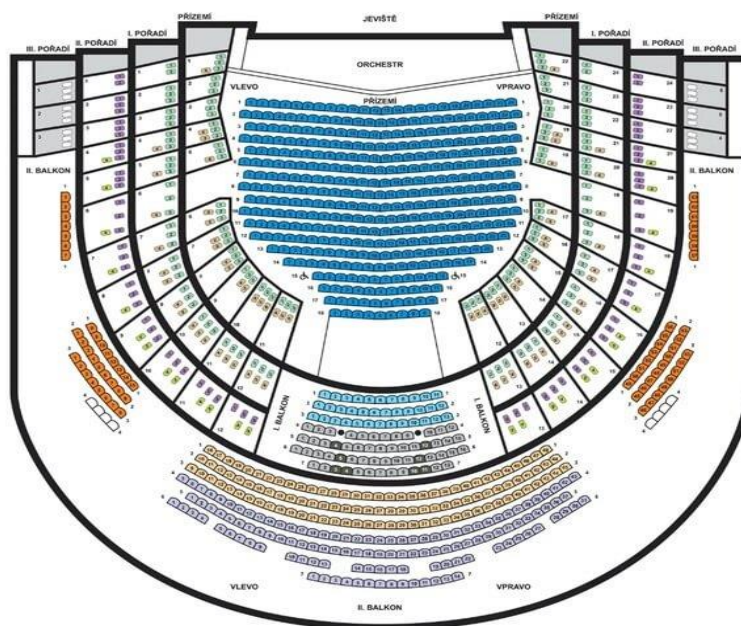
## Komentované prohlídky budov Národního divadla

Celkové prohlídky vybraných prostor všech budov Národního divadla nás zavedou k základním kamenům, do hlediště a hlavního foyer, kde můžeme poznávat historii i nynější krásu budov ND ([www.narodni-divadlo.cz](http://www.narodni-divadlo.cz), 2020).

## Hlediště Pražské Státní opery nabízí 1 041 míst

Státní opera disponuje hledištěm o kapacitě 1 041 míst. Interiér díky užitému dřevu a sedadlům působí elegantnějším dojmem. Také sedačky mají vlastní tablet, kde má divák možnost vybrat si z titulků až v deseti jazycích. Prostřednictvím tabletu můžeme objednat vstupenky na vybraná představení a do budoucna se také naskytne možnost si objednat občerstvení. Vzhled sedaček se zachoval v původní podobě, tak jak je navrhli dřívější architekti Helmer a Fellner ([www.rexter.cz](http://www.rexter.cz), 2020).

Obrázek 10: Hlediště Státní opery



Zdroj: ([www.rexter.cz](http://www.rexter.cz), 2020)

## 4.3 Popis procesu

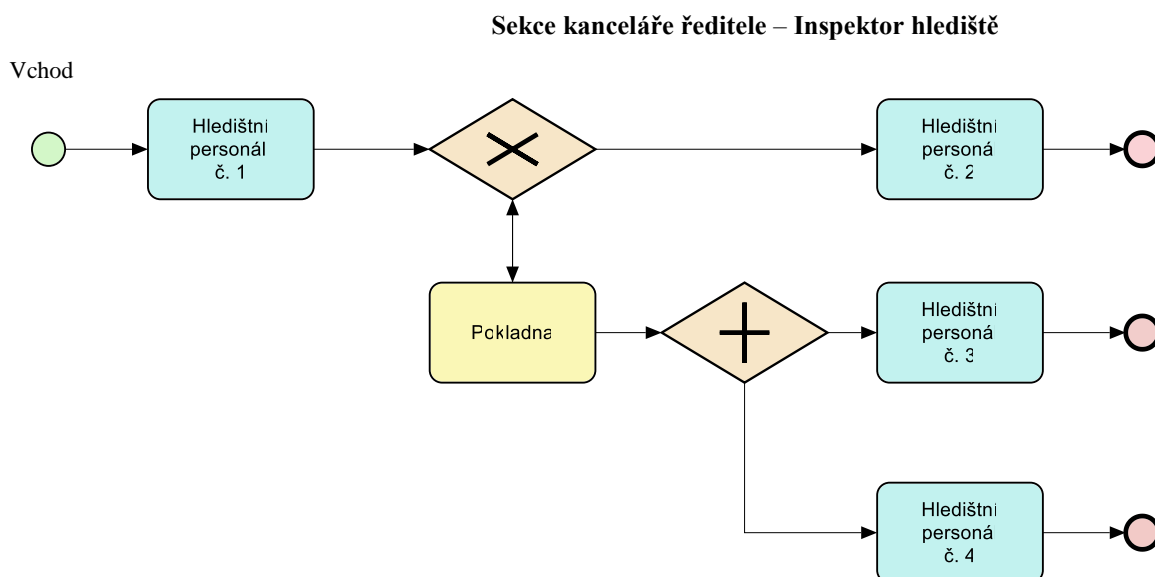
Tato organizace má ve svém provozu velké množství činností a procesů, které je nutné znát a následně je zvládnout. Mezi některé nezbytné vědomosti pro možnost provozování je práce s administrativou a programem. Popis procesů se zaměřuje nejen na ty nejrozsáhlejší v podniku, ale také na proces z pohledu zákazníka. Pro tuto organizaci byly procesy rozděleny na vstup do divadla, koupě vstupenky, rezervace, upomínání faktur a udělení cen v divadle.

### 4.3.1 Model procesu vstup (BPMN)

Slouží pro modelování a popis procesů. Spojení obou těchto technik/norem umožňuje vytvářet komplexní přístup k podnikovým procesům. V této kapitole zanalyzují optimalizaci procesu. Prostřednictvím původního a navržením nového procesu zjistíme, zdali je výhodné zavést nový proces.

Níže zobrazím proces vstupu do divadla, kde cílem je usadit hosta na správné místo vyznačené na vstupence.

Obrázek 11: Předvedení instrukce pro zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

## **Proces 1**

Host přijde na představení se vstupenkou z předprodeje, hledištní personál č. 1 ověří platnost vstupenky a formální náležitosti vstupenky jako den a čas představení. V případě, že je vše v pořádku, protože je splněná podmínka, kdy je osoba oprávněna ke vstupu, hledištní personál postupuje podle procesu 1 a vpustí hosta do hlediště, kde další hledištní personál č. 2 uvede hosta na místo dle platné vstupenky.

## **Proces 2**

Host přijde na představení bez vstupenky (tzv. předprodej), hledištní personál č. 1 nedokáže ověřit platnost vstupenky ani formální náležitosti vstupenky, jako den a čas představení, odkáže hosta na pokladnu, kde mu bude vstupenka prodána. Na pokladně si host zarezervuje své místo. Jelikož ale je nutno lístek uhradit, pokladník vstoupí do procesu prodeje a nabídne hostu možnost platit hotově. Po uhrazení v hotovosti se postupuje dle programu pro proces 2, hledištní personál vpustí hosta do hlediště, kde je připravený další hledištní personál, který uvede hosta na místo dle platné vstupenky.

## **Proces 3**

Jelikož host nemá u sebe dostatečnou hotovost pro úhradu vstupenky, je mu nabídnuta možnost zakoupení vstupenky pomocí platební karty. V procesu abstrahuji od rozlišení kreditní či debetní karty, jako platební podmínky, následně dojde k autorizaci platby na účet Národního divadla. Po splnění podmínky úhrady se postupuje dle procesu, kdy je uhrazeno, hledištní personál zpřístupní prostor a host vstoupí do hlediště, kde je připravený další hledištní personál, který uvede hosta na místo označené na platné vstupence.

### 4.3.2 Koupě vstupenky (vývojový diagram)

#### Vstupenky

Do Národního divadla můžeme vstupenku zakoupit několika způsoby. Nákup vstupenek na pokladně probíhá prostřednictvím rezervačního systému Colosseum. Další možností je nákup vstupenky 45 minut před začátkem večerního představení, a to na pokladně v budově divadla. Vstupenku lze zakoupit také online. V divadelním programu prostřednictvím systému Colosseum, si můžeme vybrat sedadlo, zaplatit on-line platební kartou a vstupenky vytisknout anebo vyzvednout osobně na pokladně. Na pobočkách smluvních prodejců ColosseumTicket, TicketArt, BohemiaTicket a TicketPortal lze taktéž zakoupit vstupenky. Hromadné objednávky zpracovává Obchodní odbor.

**Předprodej** - jedná se o trh se vstupenkami podléhající nabídce a poptávce u určitých představení. Na operní představení probíhá předprodej deset měsíců předem a na baletní, činoherní a na představení Laterny Magiky pět měsíců dopředu.

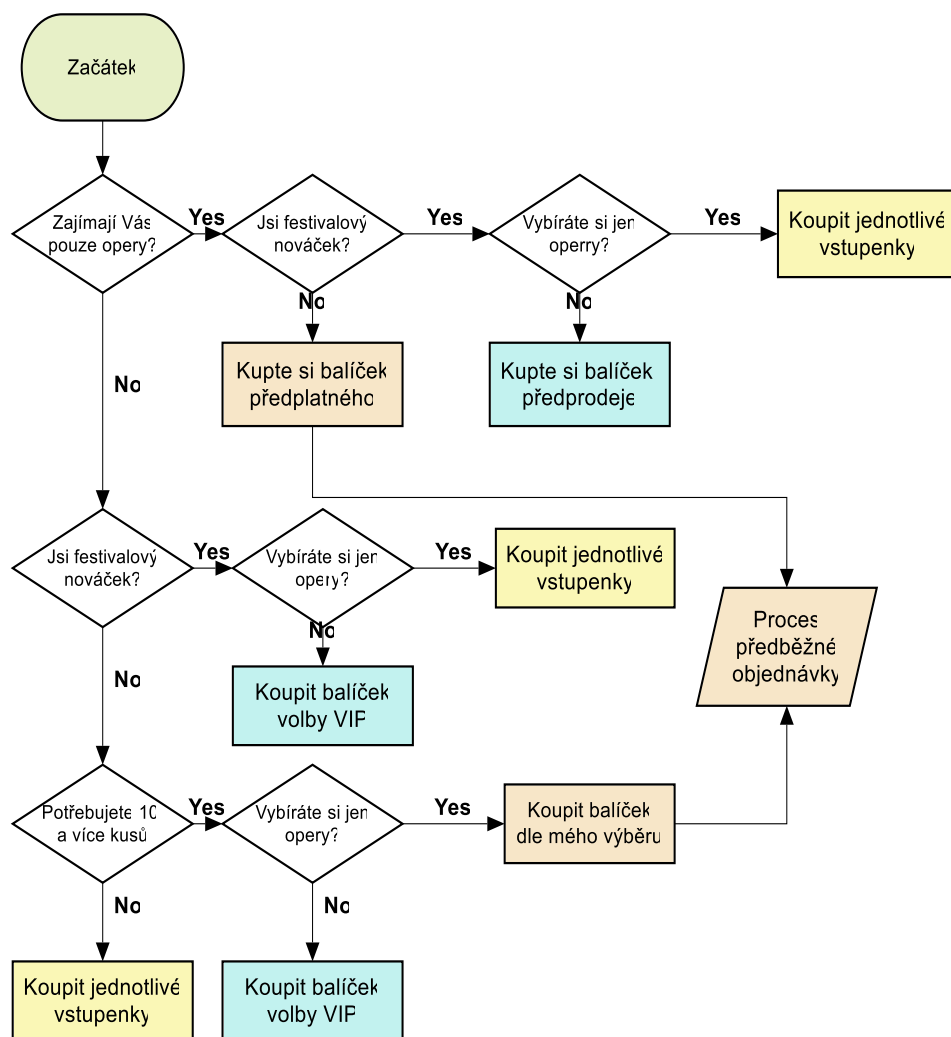
Možnosti **předplatného** nabízí Národní divadlo hned dvě. Jedná se o skupinu, která má předplatné na celou sezónu a o Vánoční předplatné. U celoročního předplatného je více než třicet skupin. Výhodou je sleva pro diváka, která je o 1/3 nižší než běžná cena vstupenky. Cenové kategorie jsou rozdělené podle umístění rezervovaného sedadla, a to na přízemí a 1. balkón, 2. balkón a I. a II. galerii.

Na každé představení jsou vyblokována místa se stálou rezervací a místa služební. Jedná se tzv. o vstupenky pro prezidenta ČR, primátora Prahy, lékaře, požární hlídku, generálního partnera, sponzory a mediální partnery.



Obrázek 12: Koupě vstupenky - diagram (Flowchart)

Správní ředitel ND – odbor obchodní



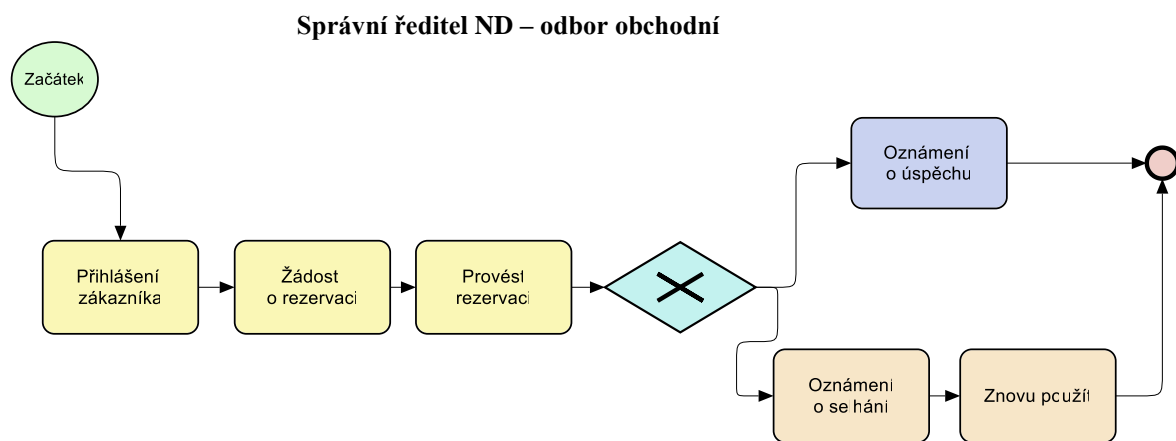
Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.3 Rezervační proces (BPMN)

#### Rezervační proces

Tento proces je považován za jeden z nejdůležitějších prvků rezervačního systému. Hlavní úkol spočívá v seznámení zákazníků s jednotlivými kroky, a to od výběru rezervace až po úhradu rezervace. Proces je cílen především na zákazníky, kteří na rezervační stránce vytváří on-line rezervaci. Následně se také ztotožňuje s procesem vytváření rezervace v administraci.

Obrázek 13: Proces rezervace (BPMN)



Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.4 Další stávající procesy

#### Zajištění objednávky

Nejdříve stanovíme a zanalyzujeme elementární proces objednávky, tak jak v současné podobě probíhá v podniku. Základním procesem v podniku je zajištění objednávky, a to od zadání až po fakturaci a následnou evidenci plateb a označením za uzavřenou. V současné době je stávající nastavení považováno za neoptimální, z důvodu neefektivity úkonu, množstvím opakujících se úkolů a velké časové náročnosti. Z toho vyplývá, že systém není zcela automatizovaný. Předpokládáme, že klient je v evidenci a máme k dispozici jeho kontaktní údaje potřebné pro fakturaci. Proces je vyobrazen pomocí BPMN diagramu na obrázku.

## Fakturace

Jakmile ukončíme všechny dílčí skupiny v objednávce, vystavíme fakturu. Vystavujeme v systému, vygenerujeme fakturu do souboru PDF a můžeme poslat na fakturační e-mail.

## Vyúčtování

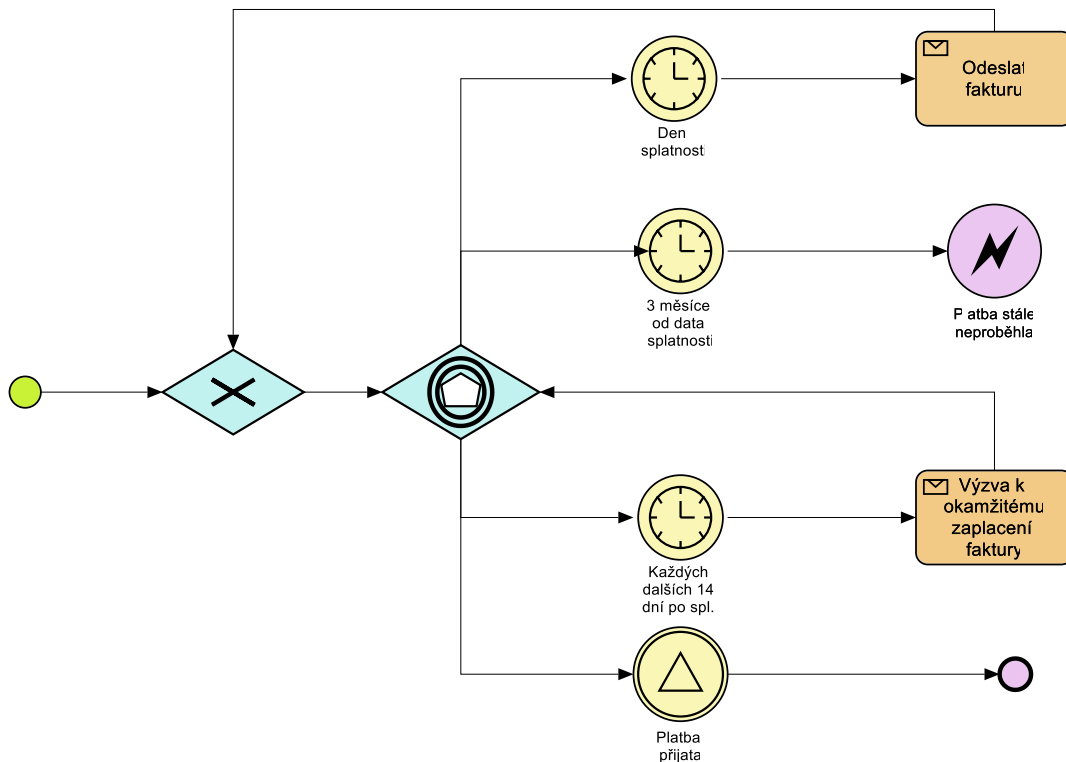
Pokud si klient vyžádá podrobné vyúčtování objednávky s podrobným rozpisem jednotlivých náležitostí, potom manuálně asistent vytvoří vyúčtování, např. v programu Microsoft Excel.

## Upomínání faktur

Po vystavení a odeslání faktury systém provádí pravidelné upomínání faktur. V případě, že faktura není označená jako zaplacená, tak se v den splatnosti a každý další týden posílá e-mail s danou fakturou nebo soubor s výčtem všech pohledávek. Pokud není faktura do stanoveného času uhrazena, nastane ukončení zasílání upomínek a asistent to řeší s klientem osobně.

Obrázek 14: Podproces upomínání faktur

Správní ředitel ND – odbor účetnictví



Zdroj: vlastní zpracování

## **Evidence plateb**

Posledním krokem procesu je fáze evidence plateb za vystavené faktury. Účetní asistentka denně kontroluje příchozí platby na firemní účet a v systému kontroluje zaplacené faktury. Objednávka se zaplacenými fakturami se v systému označí jako uzavřená.

## **Finanční řízení**

Zahrnuje řízení lidí, výzkumu a zásob. Nejedná se jen o prostá čísla, ale také o reakce na různé požadavky jednotlivých oddělení, např. služební cesty, navýšení personálu atd. Finanční řízení zastřešuje finanční oddělení. Nejprve je podstatné zajistit dokumentaci o plánování a stanovit finanční strategii a hospodářský plán. Následně finanční oddělení selektuje jednotlivé projekty a finanční požadavky. Vždy je nutné zjistit rizikovost investic u všech konkrétních potenciálních investic. Nastává fáze rozhodnutí o alokaci finančních prostředků a přerozdělení jištěných výsledků konkrétní osobě nebo oddělením. Poslední aktivitou je kontrola a alokace financí. Diagram mezd v příloze.

## **Kontrola vedením**

Jedná se o soustavné sledování a hodnocení situací a procesů. Probíhá sledování a hodnocení různých situací ve společnosti. Vše, co bylo naplánováno, je nutné dodržovat a evidovat. Jestliže se odchýlíme od plánu, následuje dokumentace s patřičným odůvodněním. Účelem kontroly je společnost řídit žádoucím směrem. Kontrolu provádíme v terénu (interní audit) anebo od stolu (kontrola číselných výsledků). Proces začíná výběrem typu kontroly. Není nutné, aby ji vykonával vždy manažer, může to být i pověřený pracovník. Na kontrolu je nezbytný proces přípravy. Jestliže provádíme kontrolu od stolu, je potřeba zajistit správné podklady. Oznámení auditu dostaneme určitý patřičný čas předem. Následně proces inklinuje k vyhodnocení dat. Posledním krokem procesu je subproces, který spočívá vyhodnocením získaných výsledků a nastavením nápravných postupů.

## **Podpůrné procesy**

Mezi podpůrné procesy patří např. reklamace, helpdesk a logistika, služební cesta atd.

## **Reklamacce**

Je pro firmu procesem nepostradatelným. Firmě utváří dobré jméno, z toho důvodu usiluje o co nejnižší počet reklamací. Proces má počátek v příchozím hovoru na zákaznickou linku, kde je sdělen podrobný postup reklamacce. Může nastat situace, kdy zákazníkovi jsou vráceny peníze, anebo je nabídnuté náhradní představení.

### **4.3.5 Išikawův diagram**

Grafický nástroj, který logicky a v systémové formě zobrazuje příčiny následku. Nachází skutečné příčiny následku a ne pouze jen symptomy. Najde nejefektivnější řešení problémů. Jedná se o shromažďování informací o výkonnosti a výsledcích, které mají zdokonalit procesy. Princip popisované metody vychází ze zákona – každý následek má svou příčinu. Účelem je určení nejpravděpodobnější příčiny právě řešeného problému.

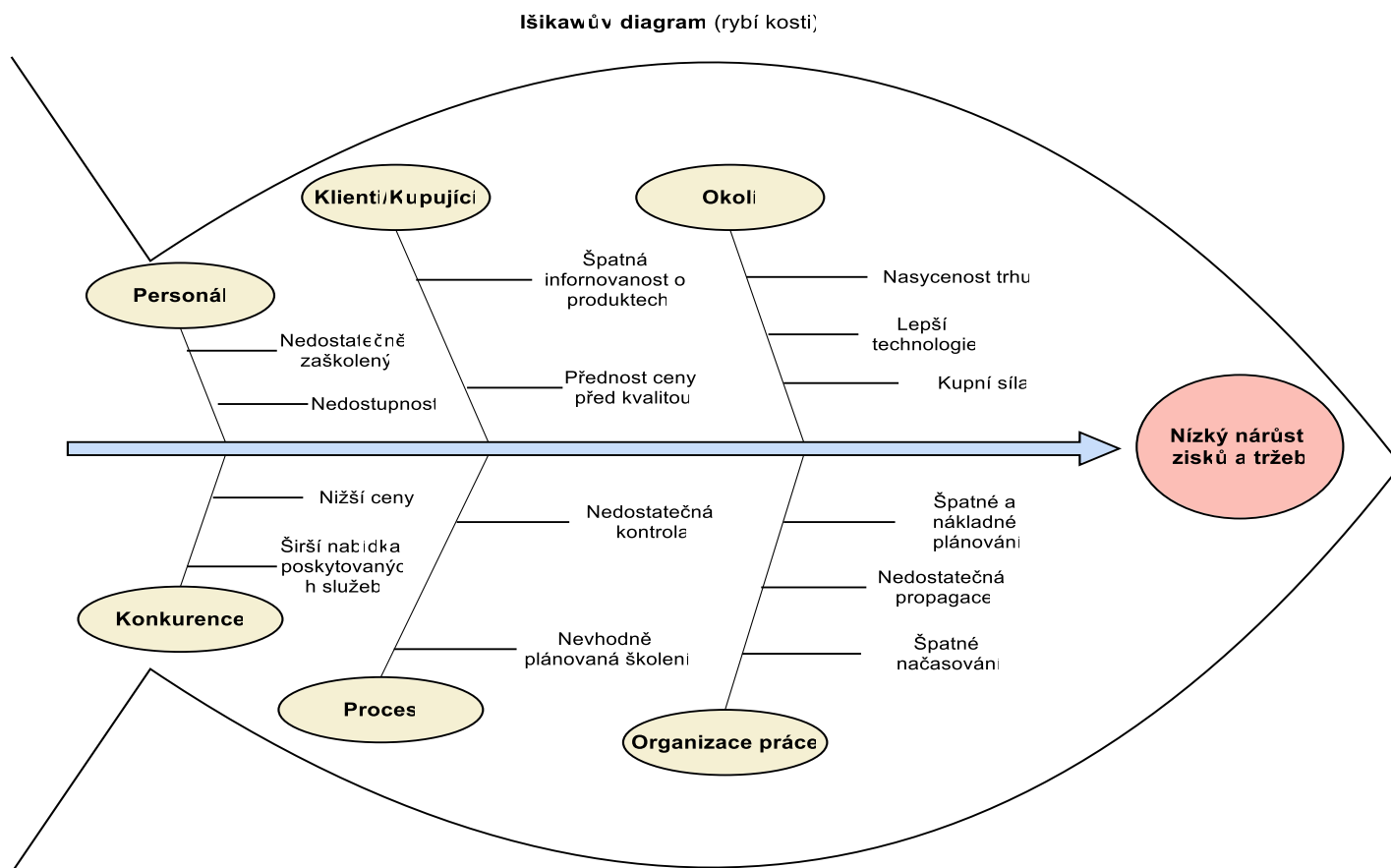
Pro bližší upřesnění se budu zabývat zaměstnanci Národního divadla. Personál je nepostradatelným lidským zdrojem a na jejich kvalitě a dostatečném množství se odvíjí výsledek i celá existence Národního divadla. Následně budou identifikovány nejdůležitější příčiny rizik, které jsou spojeny se zaměstnanci. Hovoříme tzv. o potřebě jejich možné náhrady, které můžou vést až k zanedbání pracovní činnosti a tím k narušení průběhu představení.

#### **Pro účely této práce byly popsány tyto následující okruhy:**

- prostředí, ve kterém se personál pohybuje
- lidé – nábor, výběr zaměstnanců
- systém – zahrnuje všechny metody, pravidla, procesy a systémy, které jsou v ND zakotveny, a neúplné nastavení může být příčinou rizika
- management – přímí nadřízení, popřípadě personální oddělení

Vyhodnocení Išikawova diagramu je znázorněno v obrázku.

Obrázek 15: Išikawův diagram (rybí kosti)

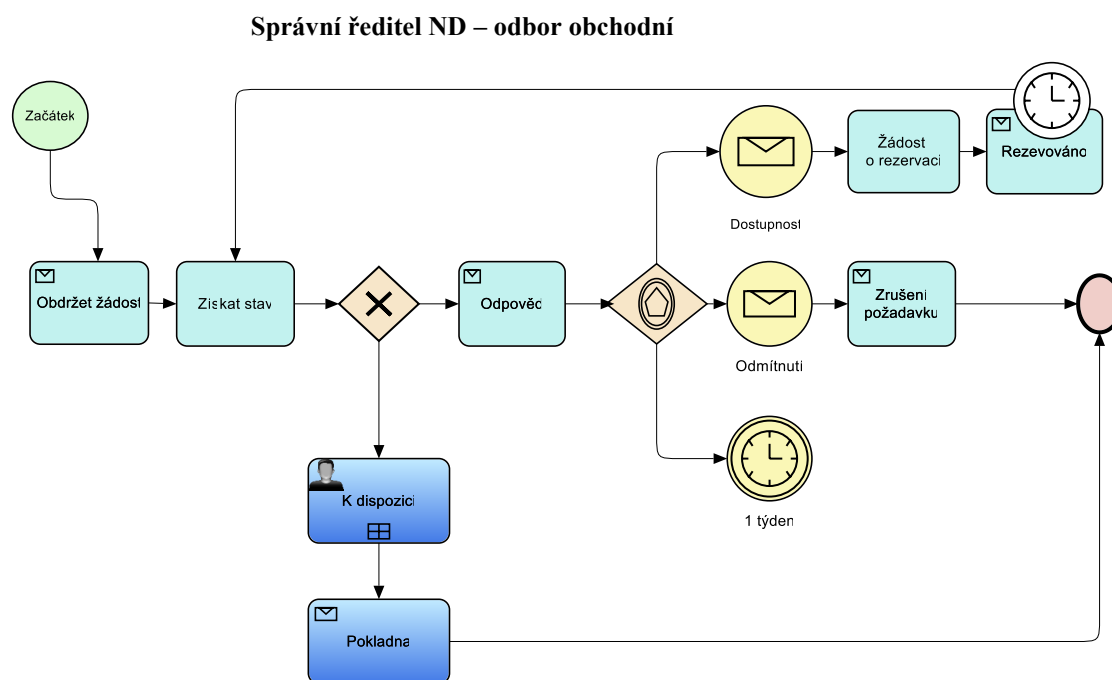


Zdroj: vlastní zpracování

## 4.4 Návrhy nových procesů

Zajištění procesů rezervace v sobě ukrývá mnoho náročných a nevyhovujících operací. Účelem je navrhnout více optimální proces rezervace se zřetelem na rozšíření možných funkcionalit interního systému. Jde především o konstantní průběh úkolů, které doprovází každý proces zajištění rezervace. Proces rezervace je znázorněn na obrázku č. 16. Proces se více zacelil do systémové části, zde převládá větší důraz na automatizaci systému. Systém nově odesílá klientům potvrzení o přijetí rezervace a potvrzení o schválení vytvořené rezervace.

Obrázek 16: Optimalizovaný proces rezervace (BPMN)

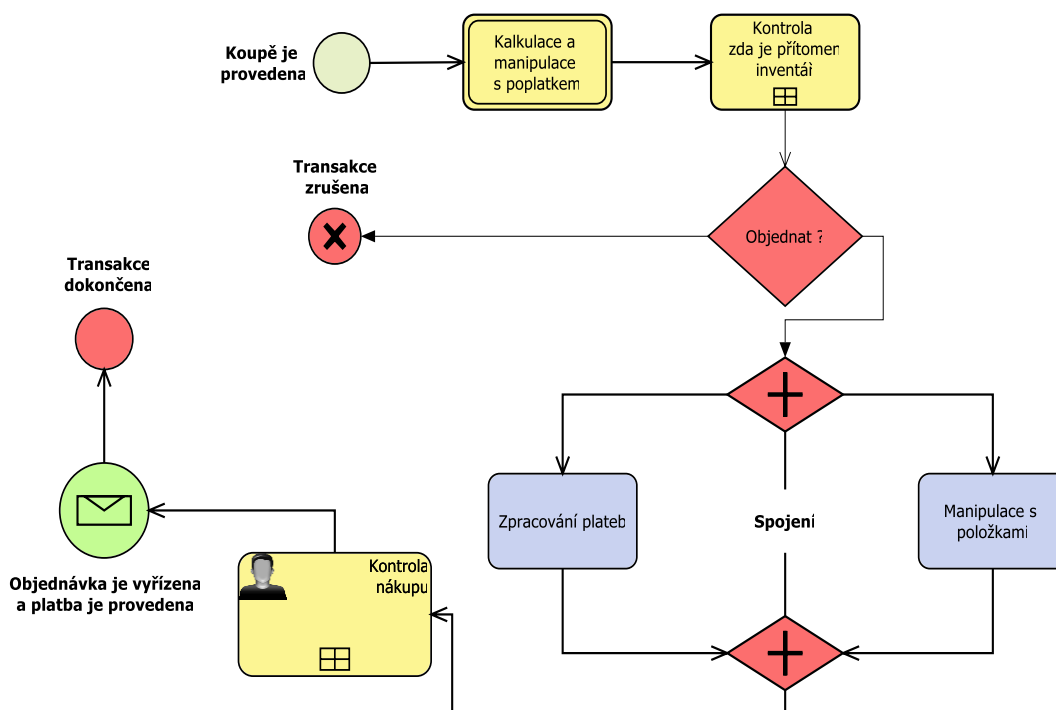


Zdroj: vlastní zpracování

Úpravu rezervace si řeší klient sám prostřednictvím systému, upozornění přijde, také v rámci systému, o plánovaných změnách klientem. Touto cestou je zabezpečena adekvátní zpětná vazba. Po jakékoliv provedené změně obdrží klient upozornění. Celý proces úprav se provádí do té doby, než je vytvořena rezervace. Tato metoda umožňuje také uzavírat rezervace v časových intervalech, po určité časové lhůtě, např. v 1 týdnu. Rezervační systém si vše hlídá a kontroluje. Pro stálé zákazníky je tato služba také účelově výhodnější a praktičtější.

Obrázek 17: Optimalizovaný proces koupě vstupenek (BPMN)

Správní ředitel ND – odbor obchodní

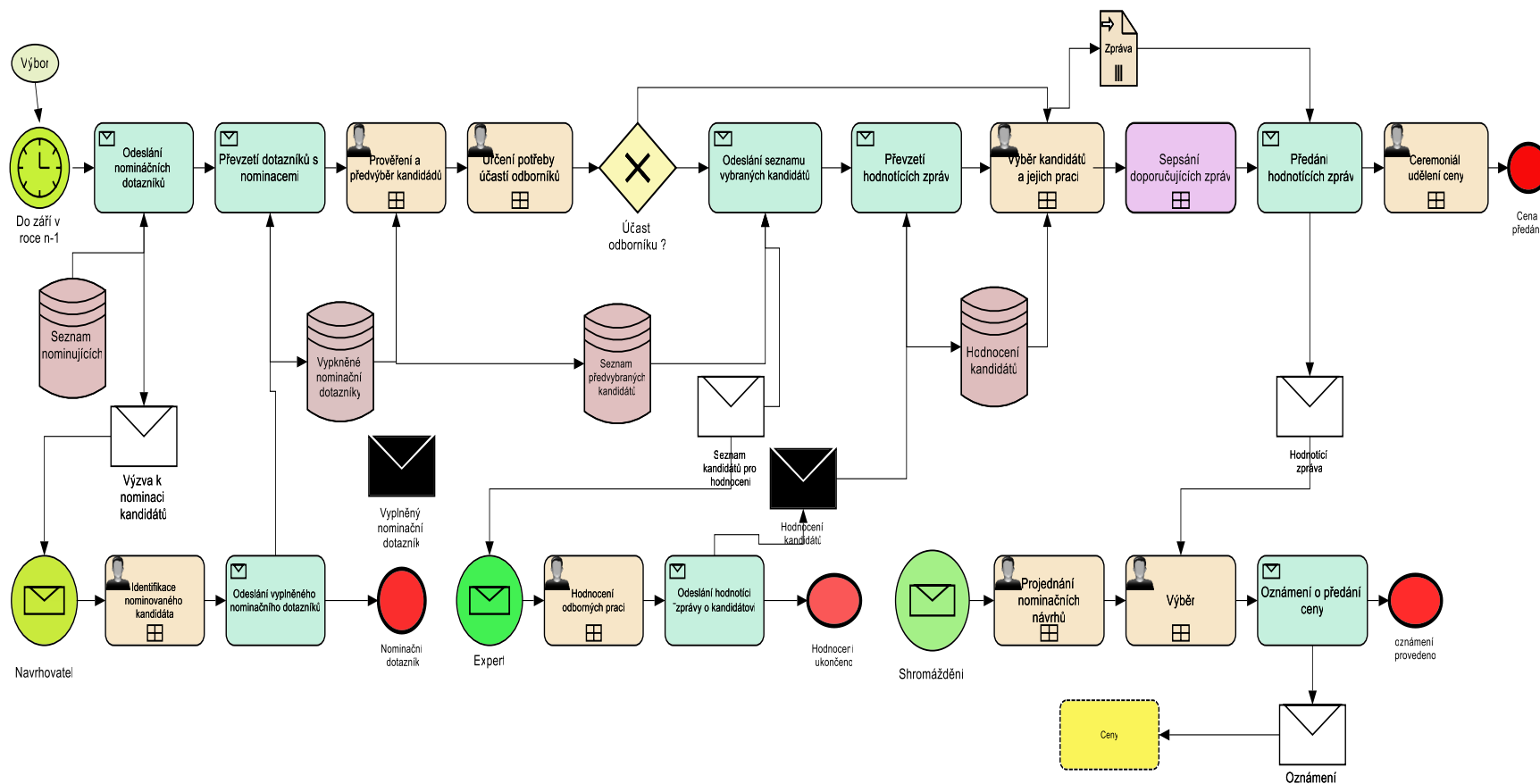


Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 18: Proces udělení cen v divadle

### Navrhovatel / Výbor pro hereckou cenu



Zdroj: vlastní zpracování

## **Zlepšování procesů**

*„Po formálním ukončení projektu re-inženýringu musí každá organizace nepřetržitě provádět sebehodnocení a zjišťovat rezervy a možnosti pro zlepšování. Takové hodnocení jde daleko za hranice otázek kvality a finanční výkonnosti. Zahrnuje výzvu zlepšovat manažerské postupy, efektivnost dané organizace a zplnomocňování zaměstnanců.“*  
(Šmída, 2007)

## **4.5 Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza poměrových ukazatelů je metodou, která se zaměřuje na hodnocení finančního hospodaření firmy, při které dochází ke zpracování primárních dat. Získaná data je nutno nejprve setřídít, a poté uspořádané hodnoty vzájemně mezi sebou poměřovat, kvantifikovat a nalézat vhodné souvislosti, vyplývající z jejich postupného vývoje v čase. Během této metody lze poodhalit možné problémy, které se projeví v dané organizaci, popřípadě můžeme poukázat na jejich slabé nebo naopak silné stránky. Zjištěné výsledky mají tedy při posuzování velmi důležitou funkci. Všechny ukazatele analýzy nejsou stejně významné. Některé mají větší vypovídací schopnost o stavu hospodaření a některé mají spíš dokreslující charakter (Kraftová, 2002).

### **4.5.1 Ukazatel rentability**

Ukazatel rentability vloženého kapitálu vychází z výkazů zisku a ztrát a rozvahy. ND klade především veliký důraz na vysoce uměleckou kvalitu divadelní produkce, proto není dosažení zisku prioritní.

Rentabilitu nákladů zjistíme poměrem zisku z hlavní nebo hospodářské činnosti s náklady. Hlavním záměrem je maximalizace zisku. Toto hledisko ale neplatí u příspěvkových organizací. Vysokou rentabilitu by měly příspěvkové organizace docílit z hospodářské činnosti, která je prováděna za účelem zisku. Příspěvkové organizace mají povolenou možnost nulové rentability. Nejvyšší dosažená hodnota je 57,62 % v roce 2016.

Tabulka 8: Rentabilita nákladů ND v letech 2015-2019 (v Kč)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Hospodářský výsledek <b>Hlavní činnosti</b>	0	0	0	0	0
Náklady hlavní činnosti	1.048.219	1.054.504	1.092.145	1.208.919	1.264.664
<b>Rentabilita</b>	0	0	0	0	0
Hospodářský výsledek <b>Hospodářské činnosti</b>	11.129	15.288	14.468	14.189	8.495
Náklady hospodářské činnosti	27.157	26.534	32.468	33.374	40.350
<b>Rentabilita</b>	40,98%	57,62%	44,56%	42,52%	21,11%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací výroční zprávy ND z roku 2015-2019

#### 4.5.2 Ukazatel autarkie

Autarkie odráží míru, v jaké je příspěvková organizace soběstačná z hlediska pokrytí svých nákladů hlavní činnosti z dosažených výnosů. Aby mohlo dojít k posouzení míry soběstačnosti, musí se výnosy hlavní činnosti oprostít od provozních dotací.

#### Vzorec autarkie

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} \times 100$$

kde  $A_{HV-H\check{C}}$  = autarkie hlavní činnosti na nákladové výnosové bázi

$V_{H\check{C}}$  = výnosy z hlavní činnosti

$N_{H\check{C}}$  = náklady hlavní činnosti

Tabulka 9: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

Název	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
Výnosy z hlavní činnosti	1.048.219	1.054.504	1.092.145	1.208.919	1.264.664
Náklady z hlavní činnosti	1.048.219	1.054.504	1.092.145	1.208.919	1.264.664
<b>Autarkie z hlavní činnosti v %</b>	100%	100%	100 %	100%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy ND z roku 2015-2019

Finální hodnota udává počet procent. Pozitivní hodnocení připadá v úvahu, pokud je ukazatel roven 100 %. Výpočet ukazatele autarkie charakterizuje, do jaké míry je Národní divadlo samostatné. Výsledná hodnota ukazatele autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů je sto procent, což znamená, že ND pozitivně pokrývá své náklady.

#### 4.5.3 Ukazatel likvidity

Ukazatele likvidity porovnávají to, čím je možné platit, s tím, co musíme uhradit. Můžeme říci, že jde o jedny z nejvíce sledovaných ukazatelů. Výsledná hodnota byla vypočtena na základě krátkodobých pasiv. Úroveň běžné likvidity byla v roce 2015 nejnižší, a to 1,14. V tomto období mohla být ovlivněna velkou částkou krátkodobých závazků. K doporučeným hodnotám se okamžitá likvidita přiblížila pouze v roce 2016. V letech 2017 a 2018 společnost prokázala, že je dostatečně likvidní a v r. 2019 následovalo navýšení krátkodobých pasiv.

Vývoj byl zapříčiněn změnami poměru finančního majetku a krátkodobých pasiv. V tabulce č. 10 můžeme pozorovat vývoj ukazatele běžné likvidity v čase, přičemž hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v celém sledovaném období v rozmezí 1,14 až 1,80, což znamená, že se jedná o horní pásmo průměrné strategie řízení běžné likvidity podniku. V žádném ze sledovaných let se běžná likvidita nedostává pod úroveň 1, což znamená, že podnik má vždy dostatek krátkodobých aktiv a je kompetentní splatit veškeré své krátkodobé závazky.

Tabulka 10: Výpočet běžné likvidity od r. 2015 - 2019

<b>Běžná likvidita</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Oběžná aktiva	202.987,61	229.826,33	292.141,42	327.044,93	337.816,54
Krátkodobá pasiva	177.935,21	157.207,38	162.009,67	190.141,82	243.730,5
<b>Výsledek</b>	<b>1,14</b>	<b>1,46</b>	<b>1,80</b>	<b>1,72</b>	<b>1,39</b>

Zdroj: vlastní zpracování, monitoring-státní pokladna.cz, 2021

#### 4.5.4 Hospodaření příspěvkové organizace

Hospodářská činnost příspěvkové organizace je vykonávána za účelem zisku. Její funkcí je lepší využití majetku, se kterým hospodáří. Hospodářská činnost musí být evidována samostatně od hlavní činností. Její objem by neměl převýšit hlavní činnost a podléhá zdanění.

##### **Hospodářská činnost je definována ve Zřizovací listině ND:**

- prodej materiálů a předmětů propagující jeho činnost
- provozování parkoviště
- reklamní činnost (barterové smlouvy)
- provozování silniční motorové dopravy, nákladní a spedičních služeb
- poskytování služeb pro osobní hygienu a služeb souvisejících s péčí o vzhled osob
- výroba elektřiny, tepelné energie a rozvod tepelné energie
- hostinská činnost
- výroba a prodej výrobků všech profesí divadelní výroby a scénografie

Tabulka 11: Výnosy hospodářské činnosti ND 2015-2019 (v Kč)

<b>Činnost:</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
reklama	7 845 116,17	7 635 057,75	10 234 008,62	10 910 674,20	9 191 433,77
prodej materiálu	141 433,78	195 365,01	116 399,84	238 061,46	188 025,61
výroba dekorací	-59 606,87	-64 527,97	-45 676,85	-63 927,05	-72 848,94
výroba kostýmů	150 887,67	238 594,66	97 626,26	3 076,78	17 895,68
parking	7 186 746,13	9 599 091,80	9 836 268,49	9 417 618,84	8 094 916,66
společné náklady	-4 687 888,50	-3 365 682,00	-6 351 417,25	-6 805 485,70	-10 054 517,45
energie	552 417,37	1 050 208,01	581 390,76	489 607,89	1 129 972,09
<b>Celkem</b>	<b>11 129 105,75</b>	<b>15 288 107,26</b>	<b>14 468 599,87</b>	<b>14 189 626,42</b>	<b>8 494 880,42</b>

Zdroj: Výroční zpráva ND za rok 2019

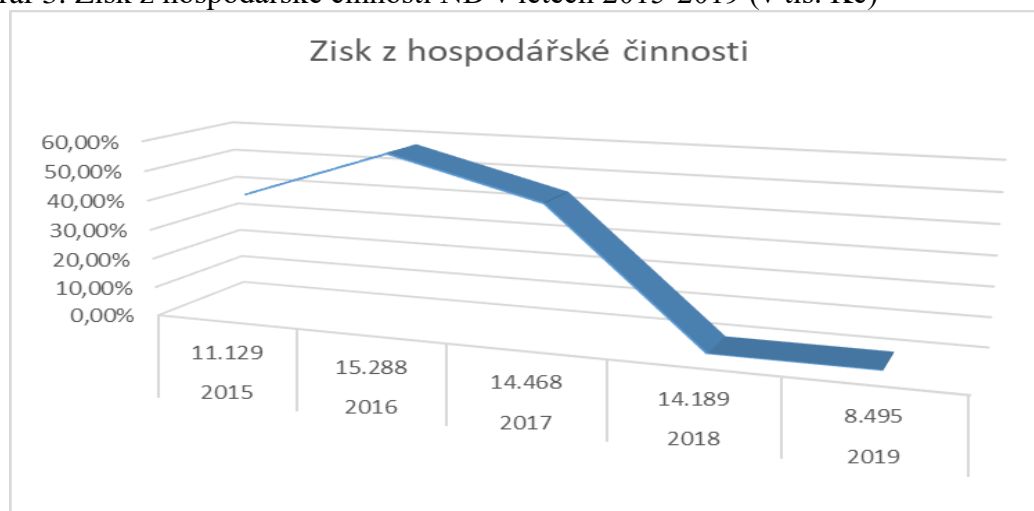
Výsledky hospodářské činnosti ND jsou zobrazeny v tabulce. V uvedeném období mezi největší položky patří reklama a parking. Položka výroba dekorací a společné náklady je dlouhodobě v záporných hodnotách. Jelikož Národní divadlo vyrábí dekorace pro další divadla a firmy v Praze, můžeme po započítání mzdových nákladů mít výsledek v záporných hodnotách.

Zisk z hospodářské činnosti divadlo použije na úhradu ztráty z hlavní činnosti. Příspěvkové organizace hospodaří s prostředky, které získaly svou činností. Jedná se o organizaci, která je nesoběstačná a poskytující smíšený veřejný statek. Finanční prostředky přijímá od svého zřizovatele, tedy ze státního rozpočtu. **Příjem zahrnují tyto položky:** příspěvek na provoz, odvod z odpisů, individuální a systémové dotace na financování programů a akcí, návratná finanční výpomoc.

**Příspěvek na provoz** je určen, jestli převyšují rozpočtové náklady bez příspěvku od zřizovatele rozpočtové výnosy. **Návratná finanční výpomoc** - tzv. finanční výpomoc v případě zhoršeného hospodářského výsledku. Může ji poskytnout zřizovatel a musí být splacena do konce kalendářního roku. **Rezervní fond** slouží ke krytí ztrát z předchozích let. Lze použít k úhradě sankcí, k překlenutí časového hlediska mezi výnosy a náklady. Fond je utvořen z lepšího výsledku hospodaření, popřípadě sníženého o převod do fondu odměn po schválení zřizovatelem. Ze zákona je příspěvková organizace povinna tvořit tyto peněžní fondy: rezervní, kulturních a sociálních potřeb, investiční a fond odměn.

**Odvod z odpisů** uplatníme tehdy, pokud objem převyšuje reálné potřeby příspěvkové organizace v oblasti reprodukce dlouhodobého majetku. Celkový odvod odpisů nesmí převyšovat objem odpisů z nemovitého majetku (ucetniportal.cz, 2021).

Graf 3: Zisk z hospodářské činnosti ND v letech 2015-2019 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z Výročních zpráv ND 2015–2019

Zisk z hospodářské činnosti během pěti let je mírně proměnlivý a od roku 2019 můžeme vidět, jak rapidně klesá. Z počátku se jedná o stabilní výnosy z jednotlivých druhů činností a nákladů s nimi spojených.

Graf 4: Počet nabízených vstupenek a počet diváků v letech 2015-2019



Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z Výročních zpráv ND 2015–2019

Descendentní sklon můžeme pozorovat jak v celkovém počtu Národním divadlem nabízených vstupenek, tak v celkovém počtu prodaných vstupenek, tedy počtu diváků. S klesajícím počtem nabízených vstupenek a diváků souvisí sestupný počet odehraných představení všemi soubory Národního divadla.

#### 4.5.5 Vyhodnocení poměrových ukazatelů

Ekonomickou analýzu podniku Národního divadla jsem provedla pomocí výpočtů poměrových ukazatelů. Můžeme tedy posoudit hospodaření firmy. Z hlediska likvidity, která vyjadřuje schopnost podniku uhradit své platební závazky včas, byla výsledná hodnota vypočtena na základě krátkodobých pasiv. Úroveň běžné likvidity byla v roce 2015 nejnižší. V letech 2017 a 2018 společnost prokázala, že je dostatečně likvidní. V žádném ze sledovaných let se běžná likvidita nedostává pod úroveň 1, což znamená, že podnik má vždy dostatek krátkodobých aktiv. Tudiž je kompetentní splatit veškeré své krátkodobé závazky. Rentabilita vlastního kapitálu - ROE nebo též výnosnost vloženého kapitálu, která je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, byla nejvyšší v roce 2016.

Cílem každé organizace je, aby rentabilita rostla. Výsledky hospodářské činnosti ND jsou zobrazeny v tabulce č. 11. V uvedeném období mezi největší položky patří reklama a parking. Položka výroba dekorací a společné náklady je v záporných hodnotách. Zisk z hospodářské činnosti divadlo použije na úhradu ztráty z hlavní činnosti.

Příspěvkové organizace hospodaří s prostředky, které získaly svou činností. Finanční prostředky přijímá od svého zřizovatele, tedy ze státního rozpočtu. Na uvedeném grafu č. 3 a 4 můžeme vidět zisk z hospodářské činnosti během pěti let, který je mírně proměnlivý. Podle celkového počtu prodaných vstupenek vzájemně souvisí počet odehraných představení.



## 5 Výsledky a diskuse

Pomocí metod procesní analýzy je možné navrhnout zlepšení procesu plánování a řízení v příspěvkové společnosti Národní divadlo a zhodnotit efektivnost navrhované změny. Analýza podnikového procesu v rámci zkoumané organizace ukázala následující výsledky:

- a) Závažnost jednotlivých kritérií pro výběr notace je velmi individuální. Každý z odborníků dává jednotlivým kritériím jiný význam, a to i za podmínek, že všichni pracují na jednom projektu. Důležitou roli zde hraje také osobní zkušenost.
- b) Určení postupu pro výběr notace je velmi důležitá. Některé velké organizace doposud nemají pevně stanovené notace podnikových procesů, které by měly aplikovat.

Aktivum nynějších doporučených úprav vedou k odstranění slabých míst v organizaci. Jedním přínosem je návrh na odstranění chabého působiště v podobě zmíněné rezervace. S navrhovanou renovací by organizace měla dosáhnout bližšího vztahu se zákazníkem a cílení na daného zákazníka. Z uvedené změny by měl mít užitek i zákazník, a to prostřednictvím výhodnějšího nákupu. Další výhodou by mohla být zefektivnění časových relevancí, které mají dopad na udržení stálých zákazníků i upoutání nových. Během modelování není důležitý jen náš názor, ale také názor klienta, pro který model generujeme. Bylo popsáno několik nástrojů pro byznys modelování. Tudiž poslouží k tomu, aby si kdokoli mohl udělat rychlý přehled a nemusel se probírat velkým množstvím stran. Vhodně zvolený management procesů umožní konkurenční výhodu. Důležité je dodržovat a následně dbát na komunikaci mezi procesy a jejich spojitost.

Komunikační nástroj BPMN byl navržen s úmyslem, jako notace, která bude srozumitelná pro uživatele i vývojáře a aby jim zjednodušila komunikaci a navrhování podnikových procesů. Nástroj pro automatizaci procesů. Proces navržený v BPMN je tedy možné transformovat do webových služeb a tím procesy automatizovat. Při modelování není důležitý pouze náš názor, ale i názor klienta, pro kterého model vytváříme.

Přínosem práce je zvýšení efektivity práce. Následně je nutné odstranit procesy, které nepřidávají hodnotu, zatěžují zdroje a náklady. Tyto přínosy získáme odstraněním bariér mezi konkrétními podnikovými útvary, které probíhají v celé organizaci. Efektivnost práce zvýšíme např. zlepšením disciplíny u zaměstnanců, snížením nákladů, odstraněním duplikovaných činností. K opakování stejných činností může docházet z různých příčin: nevědomost, nerespektování pravidel nebo nedorozumění apod. Procesní řízení eliminuje konflikty a rozpory, definuje pravomoce a odpovědnosti. Zmíněné důvody zvyšují spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci. Lépe realizují své schopnosti, znají smysl práce a vidí jasné výsledky.

Kromě potencionálních přínosů navrhovaných opatření, spočívá především v tom, že poukazuje na neefektivnosti, které se nacházejí i v dobře fungujícím a odzkoušeném procesu v rámci prosperující společnosti.

## 6 Závěr

Podnikové procesy a jejich modelování jsou dnes častým prvkem činností různých firem a organizací. Modelování procesů přináší výhody organizační pro dlouhodobé plánování a vzdělávání zaměstnanců, manažerské výhody pro lepší kontrolu procesů a rozhodování. Hlavním stimulem pro fungování podniku je vždy zlepšení. V první části této práce jsou dané základní směry, které se zabývají modelováním podnikových procesů.

Byla použita metodologie BPMN. Primární rozhodnutí, které musí podnik realizovat, je zvolení vhodné notace. Proces byl definován jako souhrn činností přetvářející vstupy na výstupy. Následně bylo popsáno, jak organizace prostřednictvím re-inženýringu cílí na zlepšování procesů a eliminaci nedostatku. Práce se zabývala definováním metod a standardů (BPMN) pro modelování podnikových procesů.

Pomocí nástrojů procesního řízení, zmapování procesů ve vybrané organizaci byla provedena identifikace chabého působiště a návrh změn. Na počátku diplomové práce byly vysvětleny základní pojmy související s procesním řízením, typy procesů a modelování, tvorba BPMN diagramů a jejich zpracování ve zvoleném programu ClickCharts. Program nabízí širokou škálu modelů, kde můžeme vybrat vhodnou metodu modelování. Tímto můžeme najít vhodný systém pro vytvoření vhodného systému, který bude pokrývat potřeby organizace.

Dále byla představena vybraná organizace, charakteristika a organizační struktura. Posléze byly zmapovány některé procesy podniku, formou procesních map a BPMN diagramů. Byly představeny jednotlivé procesy, sub-procesy, které s těmito slabými místy souvisí. Všechny tyto procesy jsou modelovány ve formě BPMN diagramů.

Poslední část diplomové práce tvoří analýza poměrových ukazatelů, která se skládá z výpočtu rentability, autarkie a hospodaření příspěvkové organizace. Byly rozebrány výsledky provedené analýzy v organizaci, včetně grafického znázornění, a došlo k vyjádření osobního závěru tohoto tématu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Seznam literatury

Grasseová M. a kolektiv, *Procesní řízení*, první vydání, Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

Svozilová A., *Zlepšování podnikových procesů*, první vydání Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

Šperka R., *Informační podpora podnikových procesů*, 1. vydání, Ekopres, s.r.o., 2019. ISBN 978-80-87865-55-2.

ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-205-1.

Řepa Václav, *Podnikové procesy*, druhé vydání, Praha, GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.

Hammer, R. Champy, J., *Reengineering The Corporation*, Harper Business; 4. tisková edice, 1993. ISBN 978-1863735056.

Rummler & Branche, *Improving performens*, Published by Jossey-Bass Publishers, 1995, ISBN 0787900907.

Joiner Associates, *Diagramy příčin a následků*, 1995. ISBN 9781884731099.

Szymon Drejewicz, *Zrozumieć BPMN*, HELION 2017. ISBN 978-83-283-2707-8.

Kenneth J. Sherry, *BPMN Pocket Reference*, First edition, By Adamks Publishing, 2012. ISBN 9781470067830.

Allweyer, T., *BPMN 2.0*, druhé vydání, 2010. ISBN 978-3-8370-9331-5.

Basl, J., Tůma, M., Glasl, V., *Modelování a optimalizace podnikových procesů*, první vydání, ZÚ v Plzni, 2002. ISBN 80-7082-936-2.

JESTON, John a Johan NELIS, 2014. *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. Third edition. London: Routledge, Taylor. ISBN 978-0-415-64176-0.

TRKMAN, Peter, 2010. *The critical success factors of business process management*. International Journal of Information Management. Issue 2. ISSN 02684012.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno, Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

ŘEPA, V., *Procesní řízení a modelování*. Grada, a.s. Praha 2006, ISBN 80-247-1281-4.

Učeň, P., *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*, první vydání, Praha, Grada a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání. Praha: Grada a.s., Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2.

Růčková, P., *Finanční analýza*. 4. rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.

Grünwald, R., Holečková, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. VŠE. Praha, 1997. ISBN 978-80-86929-26-2.

Knápková & kol., *Finanční analýza*, vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, ISBN: 978-80-271-053-2.

### **Internetové zdroje**

ManagementMania.com, *Životní cyklus podniku*. [online]. 2020 [cit. 2020-10-15].  
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>

Management and Development Center. *Business Process Re-Rengineering* [online]. 2020 [cit. 2020-10-16]. Dostupné z: <http://www.mdcegypt.com>

Business info. *Společenská odpovědnost firem* [online]. 2020 [cit. 2020-12-15].  
Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/>

Podnikové procesy a jejich organizace. *Co je podnikový proces*. [online]. 2020 [cit. 2020-12-21]. Dostupné z: [13\\_2\\_091023\\_-\\_Procesy\\_a\\_jejich\\_optimalizace\\_\\_17485p\\_\\_-\\_zkracena\\_verze\\_v03.pdf](https://is.muni.cz/el/econ/podzim2009/BPH_MAN1/um/13_2_091023_-_Procesy_a_jejich_optimalizace__17485p__-_zkracena_verze_v03.pdf) (muni.cz)

A. T. Kearney. *Windows of hope for global retailers: The 2009 A. T. Kearney, Global Retail Development Index* [online]. 2009 [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/econ/podzim2009/BPH\\_MAN1/um/13\\_2\\_091023\\_-\\_Procesy\\_a\\_jejich\\_optimalizace\\_\\_17485p\\_\\_-\\_zkracena\\_verze\\_v03.pdf?lang=cs](https://is.muni.cz/el/econ/podzim2009/BPH_MAN1/um/13_2_091023_-_Procesy_a_jejich_optimalizace__17485p__-_zkracena_verze_v03.pdf?lang=cs)

ManagementMania.com. *Řízení procesů*. [online]. 2020 [cit. 2020-12-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

- Klimeš, C., *Modelování podnikových procesů*, [online]. 2014 [cit. 2020-12-21]. Dostupné z: Modelování pod.proc - analýza pod.pdf
- ManagementMania.com. *Procesní analýza*. [online]. 2020 [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-procesu-procesni-analyza>
- Vlastnícesta.cz. *Mapa procesů*. [online]. 2021 [cit. 2020-08-12]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/mapa-procesu/>
- International Organization for Standardization, 1985. *Flowchards data* [online]. 2020 [cit. 2020-10-17].  
Dostupné z: <https://www.iso.org/standards.html>
- Management Jakosti,vsb. *Vývojový diagram*. [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: [http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/MJ/Hutyra\\_management\\_jakosti.pdf](http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/MJ/Hutyra_management_jakosti.pdf)
- Microsoft. *Vytvoření vývojového diagramu*. [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: <https://support.microsoft.com/cs-cz/office/vytvo%C5%99en%C3%AD-v%C3%BDvojov%C3%A9ho-diagramu-pomoc%C3%AD-obr%C3%A1zk%C5%AF-smartart-30f87402-ba3d-48c8-8e9f-a66bcee7e5aa>
- Programujte.com, *Vývojové diagramy* [online]. 2020 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <http://programujte.com/clanek/2005080105-vyvojove-diagramy-1-dil/>
- Agentura poznání.cz. *Diagram příčin a následků*. [online]. 2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.agenturapoznani.cz/userFiles/diagram-pricin-a-nasledku.pdf>
- WHITE, S. A. *Introduction to BPMN* [online]. 2004 [cit. 2020-12-21]. Dostupné z: [http://www.omg.org/bpmn/Documents/Introduction\\_to\\_BPMN.pdf](http://www.omg.org/bpmn/Documents/Introduction_to_BPMN.pdf).
- OBJECT MANAGEMENT GROUP. *Business Process Model and Notation* [online]. 2011 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.omg.org/spec/BPMN>
- SMIEDEL, T., vom BROCKE, J., & RECKER, J. (2013) *Which cultural values matter to business proces management? Results from a global Delphi study*. Business Proces Management Journal, (BPMN), 19(2), 292-317. [online]. 2020 [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <file:///C:/Users/Kancelar/Downloads/SchmiedeleetalWhichCulturalValuesMatterToBPM.pdf>
- Enterprise Architect, *Sparxsystems.com.au* [online]. 2000 [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://sparxsystems.com/>
- ClickCharts Charting, *Nchsoftware.com* [online]. 1993 [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.nchsoftware.com/index.html>
- Bizagi, *Bizagi.com*, [online]. 1989 [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://bizagi.com/en>

Camunda, *Camunda.org*, [online]. 2013 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://camunda.com/>

MODELIO, *Modelio.org*, [online]. 2011 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.modelio.org/>

Vála, V., *Ukazatelé hospodárnosti a rentability*, [online]. [cit. 2020-09-25]. Dostupné z: Ekonomická efektivnost LH Nově vytvořený předmět Cvičení č. 1 (mendelu.cz)

Národní divadlo. *O divadle*. [online]. 2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/o-divadle>

Rejstřík firem. [online]. 2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: [www.podnikatel.cz/rejstrik/narodni-divadlo-00023337/](http://www.podnikatel.cz/rejstrik/narodni-divadlo-00023337/)

Národní divadlo. *Koncepce rozvoje*. [online]. 2018 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: [1575540246-00-koncepce-porozumet-dnesku-2.pdf](https://www.narodni-divadlo.cz/1575540246-00-koncepce-porozumet-dnesku-2.pdf) (narodni-divadlo.cz)

Národní divadlo. *Služby*. [online]. 2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/sluzby/prohlidky-budov>

Státní opera Praha. *Hlediště*. [online]. 2020 [cit. 2020-12-14]. Dostupné z: [https://www.rexter.cz/rubriky/kultura/statni-opera-praha-program-hlediste-a-vstupenky\\_682.html](https://www.rexter.cz/rubriky/kultura/statni-opera-praha-program-hlediste-a-vstupenky_682.html)

Účetní portál. *Rozpočtová pravidla*. [online]. 2021 [cit. 2020-09-11]. Dostupné z: <https://www.ucetniportal.cz/wiki/html?item=15688>

Národní divadlo. *Dokumenty o divadle*. [online]. 2020 [cit. 2020-12-14]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/dokumenty-o-divadle>

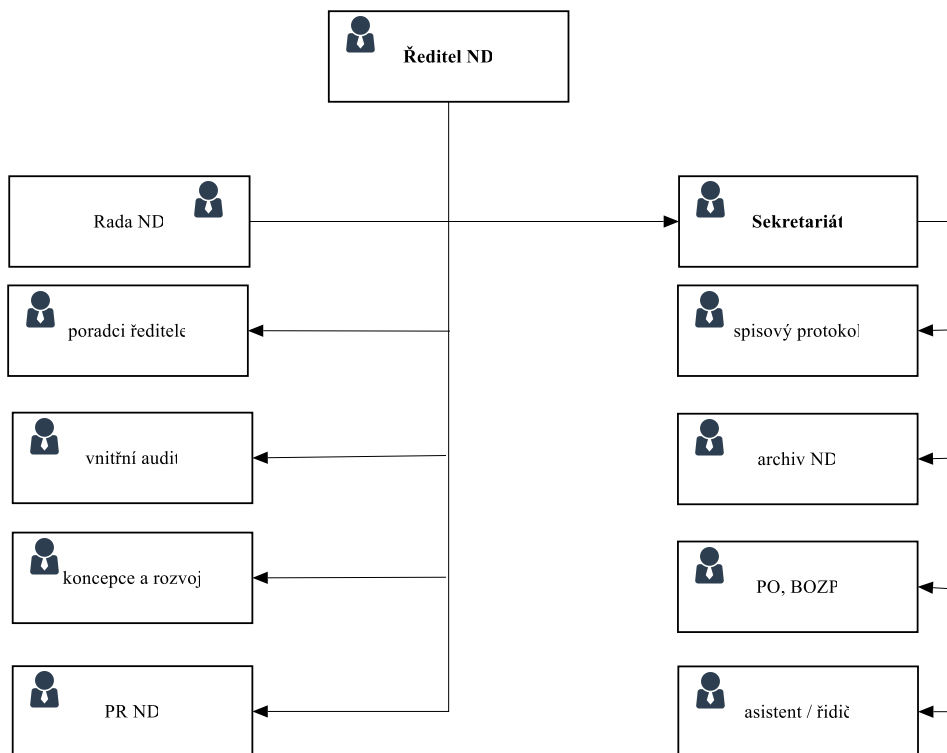
Národní divadlo. *Výroční zprávy*. [online]. 2021 [cit. 2021-10-04]. Dostupné z: [www.narodni-divadlo.cz/cs/o-divadle/dokumenty/vyrocnizpravy](http://www.narodni-divadlo.cz/cs/o-divadle/dokumenty/vyrocnizpravy)

Národní divadlo. *Rozvaha*. [online]. 2021 [cit. 2021-10-04]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/00023337/ucetni-zaverka/rozvaha?rad=t&obdobi=1512>

Státní pokladna. *Monitor*. [online]. 2021 [cit. 2021-10-01]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz>

## 8 Přílohy

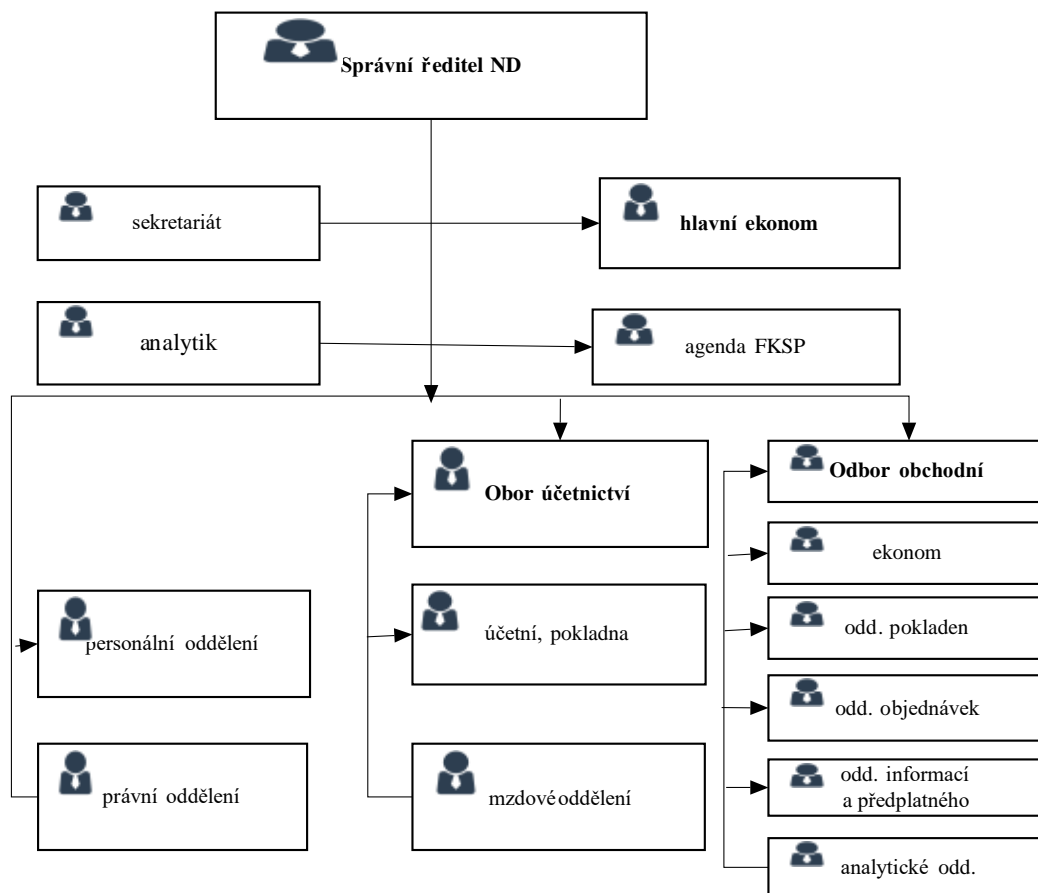
Organizační schéma Sekce ředitele ND



Zdroj: vlastní zpracování dle organizačního schéma ND

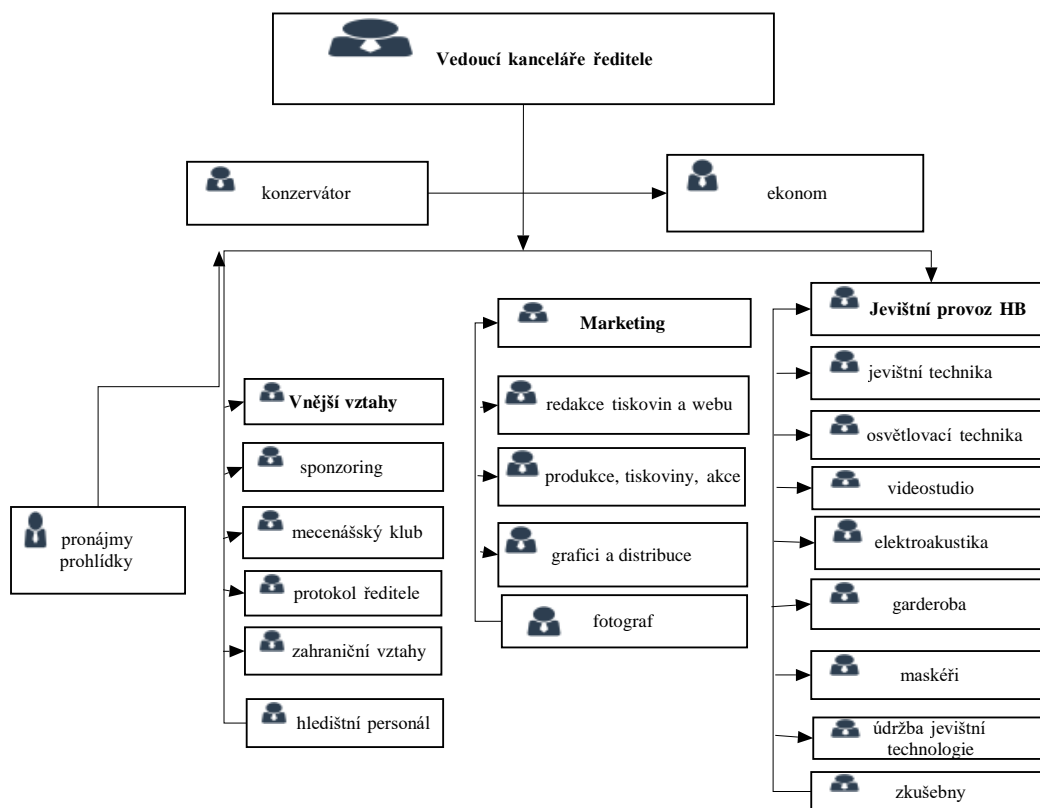


Organizační schéma Správní sekce



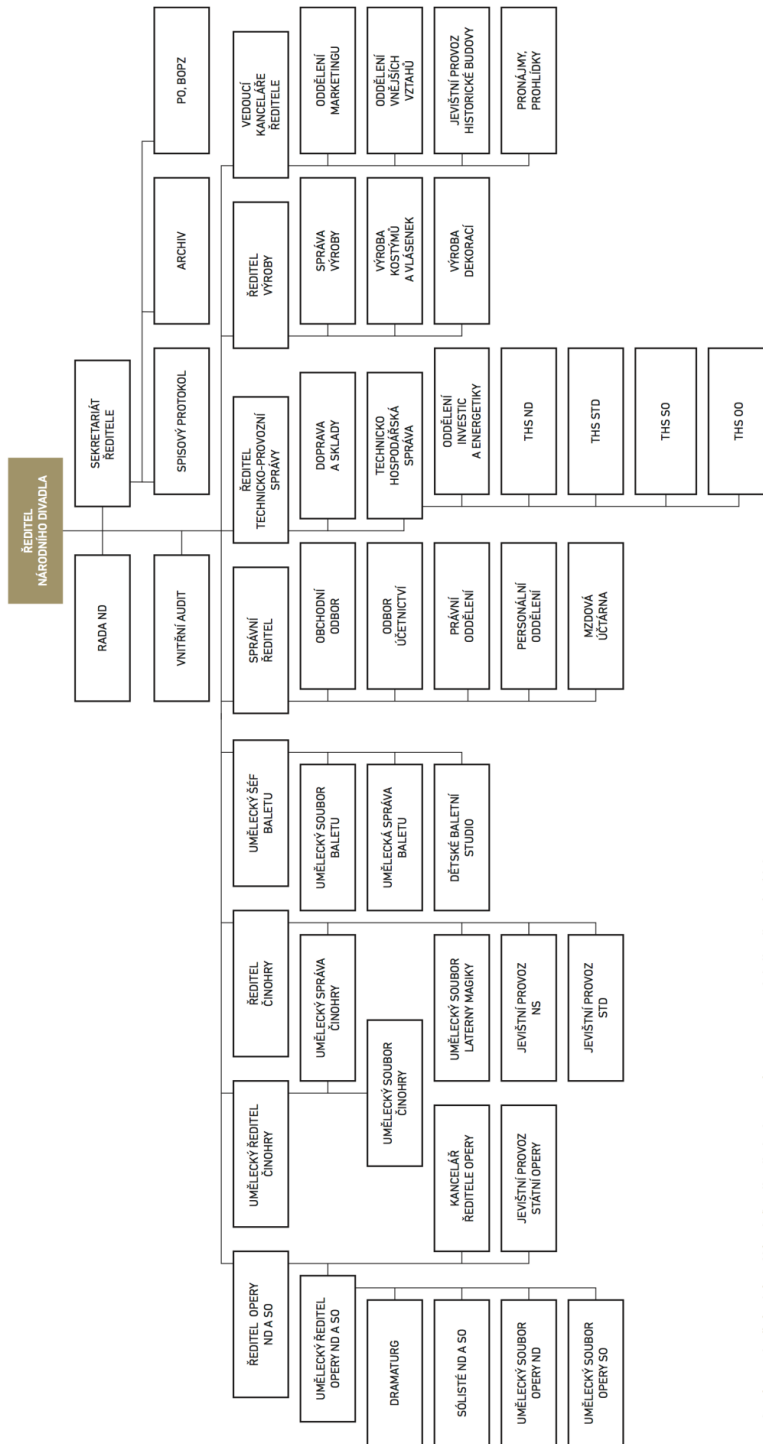
Zdroj: vlastní zpracování dle organizačního schéma ND

Organizační schéma Sekce kanceláře ředitele



Zdroj: vlastní zpracování dle organizačního schéma ND

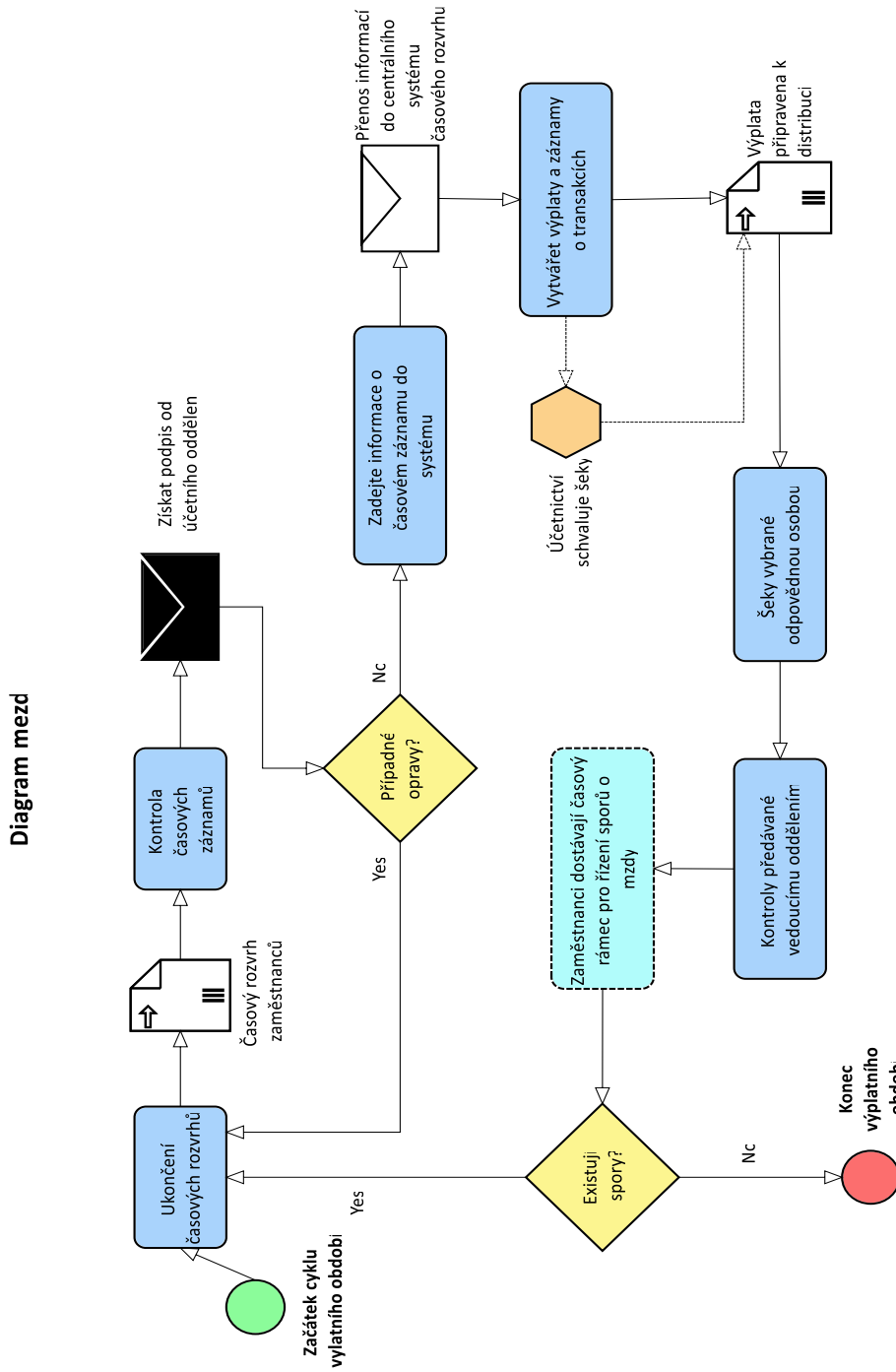
# ZJEDNODUŠENÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ND



Kompletní organizační schéma Národního divadla je dostupné na [www.narodni-divadlo.cz/cs/dokumenty](http://www.narodni-divadlo.cz/cs/dokumenty).

Obrázek 19: Diagram mezd

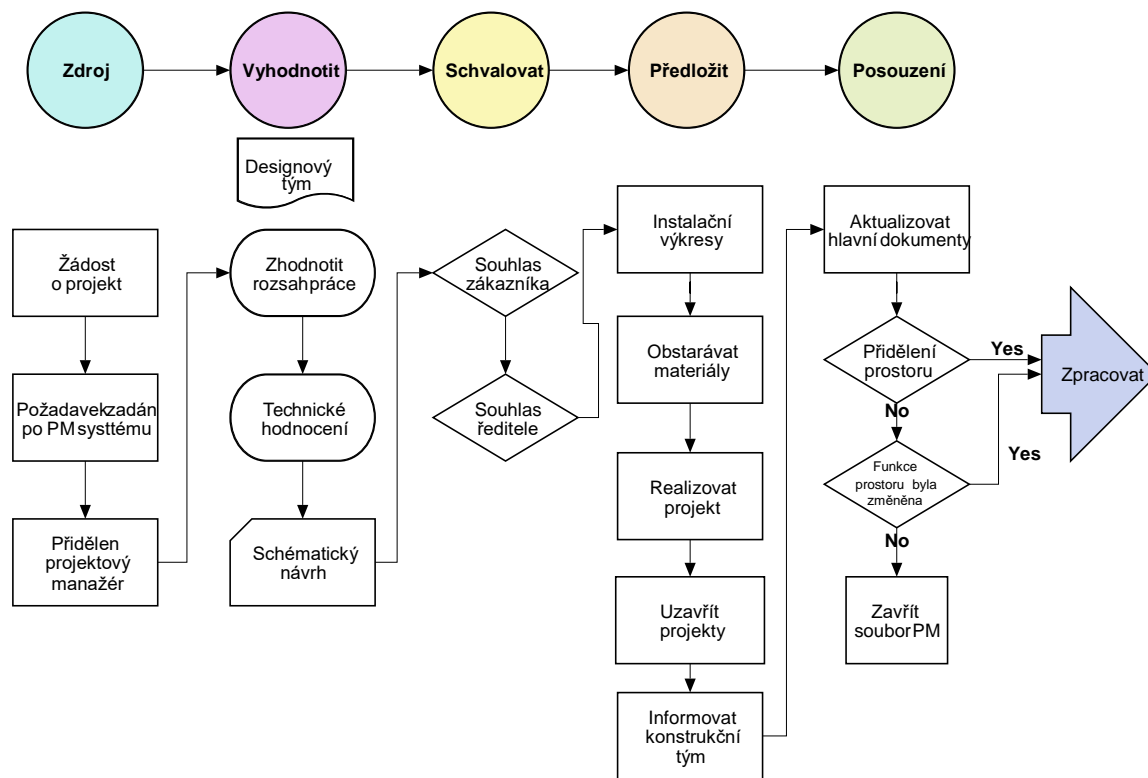
Správní ředitel ND – hlavní ekonom



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 20: Proces návrhu projektu (Flowchart)

Ředitel ND – Rada ND



Zdroj: vlastní zpracování