

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Administrativní procesy v podniku

Stanislava Wetterová

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Stanislava Wetterová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Hradec Králové

Název práce

Administrativní procesy v podniku

Název anglicky

Administrative processes in the company

Cíle práce

Hlavním cílem práce je návrh zefektivnění zvolených administrativních procesů firmy pomocí digitálních technologií za účelem úspory času a provozních i režijních nákladů.

Díličními cíli jsou:

1. Zpracování rešerše – popis teoretických možností a metod v administrativních procesech
2. Workflow – návrh vhodného řešení pro zápis a oběh dokladů, vytěžení dat z přijatých dokladů, schvalovací procesy, kontrolu, export a archivaci dokladů v klíčových i podpůrných procesech firmy.
3. Reengineering procesů ve firmě

Metodika

V první, teoretické části práce, jsou za pomoci odborné literatury popsány pojmy administrativa a ukládání dokumentů v původní podobě a následně vysvětleny současné navrhované možnosti práce s dokumenty. V druhé, praktické části, je na základě zkušeností ve firmě provedena analýza původních administrativních procesů a navrženo řešení, které povede k zkvalitnění a zefektivnění procesů, zejména pomocí digitalizace. V závěru práce jsou porovnány původní administrativní procesy s nově aplikovanými a posán přínos navržených řešení pro firmu.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – vyplnění zadání – červenec 2022
2. Studium odborné literatury – srpen- říjen 2022
3. Vypracování literární rešerše – srpen – listopad 2022
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – prosinec 2022
5. Vypracování praktické části – leden 2023
6. Finální úpravy textů – únor 2023
7. Kompletace a odevzdání – březen 2023

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Administrativa, proces, workflow, digitalizace.

Doporučené zdroje informací

- BAUER, M. *Kaizen : cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0029-2.
- BITTNER, I. *Spisová a archivní služba ve státní správě, samosprávě a v podnikatelské sféře*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-7201-549-4.
- CIENCIALA, J. *Procesně řízená organizace : tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. [Praha]: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.
- KUNTOVÁ, O. KUNT, M. *Správa dokumentů v praxi : spisové služby a účetnictví*. Ostrava: Montanex, 2002. ISBN 80-7225-078-7.
- ŘEPA, V. *ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- ŠMÍDA, F. *ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TOMÁNEK, J. *Sborník managementu změn a reengineeringu. [I. díl, Chcete se změnit a jak na to?]*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-428-1.
- ZUZÁK, R. KŘÍŽ, J. KRNINSKÁ, R. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-87197-22-6.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Administrativní procesy v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za vstřícný přístup a odborné rady k vypracování bakalářské práce. Dále také děkuji jednateři firmy za umožnění zpracování stávajících postupů a spolupráci při přípravě projektu reengineeringu v jeho firmě.

Administrativní procesy v podniku

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na administrativní proces ve společnosti podnikající v cestovním ruchu, poskytující ubytovací služby. Práce popisuje administrativní proces jako nedílnou součást podnikového procesu. Charakterizuje a analyzuje původní administrativně náročný proces. V souladu s vizí a vytvořenou strategií společnosti nabízí zásadní změnu, kterou podrobně popisuje a hodnotí. Celý projekt je jednoznačně spojen s efektivností, naplněním náročných požadavků klientů a sledováním jejich spokojenosti. Teoretická část této práce přibližuje možné způsoby provedení systémové změny procesů, porovnává různé metody změn a představuje vybrané analýzy a metody vstupního i závěrečného hodnocení celého projektu. V praktické části jsou vybrané analýzy provedeny a jsou popsány jednotlivé fáze přeměny konkrétní společnosti. V závěru práce jsou vyčísleny úspory a vyhodnoceny přínosy navrhované změny.

Klíčová slova: redesign, proces, digitalizace, reengineering, systém, integrace, spolupráce, workflow, efektivita, automatizace.

Administrative processes in the enterprise

Abstract

The bachelor's thesis is focused on the administrative process in a company engaged in tourism, providing accommodation services. The work describes the administrative process as an integral part of the business process. It characterizes and analyzes the original administratively demanding process. In accordance with the company's vision and strategy, it offers a fundamental change, which it describes and evaluates in detail. The entire project is clearly linked to efficiency, the fulfillment of demanding client requirements and the monitoring of their satisfaction. The theoretical part of this thesis approximates the possible ways of carrying out systemic change of processes, compares different methods of change and presents selected analyzes and methods of initial and final evaluation of the entire project. In the practical part, selected analyzes are performed and the individual phases of the transformation of a specific company are described. At the end of the work, the savings are calculated and the benefits of the proposed change are evaluated.

Keywords: redesign, process, digitization, reengineering, system, integration, collaboration, workflow, efficiency, automation.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Proces	14
3.2 Administrativní proces	15
3.2.1 Automatizace a digitalizace procesu.....	15
3.2.2 Workflow	16
3.2.3 Integrace workflow	17
3.2.4 Systémová integrace	18
3.3 Charakteristika změn procesů a jejich porovnání	18
3.3.1 Kaizen	18
3.3.2 Reengineering	19
3.3.3 Reengineering podnikového procesu.....	19
3.3.4 Porovnání způsobu provedení změny	20
3.4 Analýzy procesů.....	21
3.4.1 Analýza časové náročnosti.....	21
3.4.2 Analýza nákladů	22
3.4.3 Analýza možného výskytu a vlivu vad FMEA.....	22
3.4.4 Procesní mapování	22
4 Vlastní práce.....	24
4.1 Charakteristika zvoleného subjektu	24
4.2 Analýza výchozího administrativního procesu	25
4.3 Analýza výchozího stavu procesu vyřízení objednávky	26
4.3.1 Analýza časové náročnosti vyřízení objednávky	27
4.3.2 Analýza mzdových nákladů před zahájením procesu.....	28
4.4 Business proces reengineering	30
4.4.1 Fáze 1 - Pre-BPR: Rozhodnutí a jmenování týmu.....	30
4.4.2 Fáze 2 - As-Is-Proces : Analýza	31
4.4.3 Fáze 3 - Re-Design: Model procesu	32
4.4.4 Fáze 4 - Hodnocení výběru a komentář	33
4.4.5 Fáze 5 - Implementace – Popis uvedení procesu do praxe	33
4.4.6 Fáze 6 - Měření výkonu – Specifikace metrik.....	35
4.5 Systémová integrace.....	36
5 Výsledky	37

5.1	Nové organizační uspořádání	37
5.2	Nové schéma procesu vyřízení objednávky	39
5.3	Výsledná analýza mzdových nákladů	41
5.4	Vyhodnocení rizik procesu.....	42
6	Závěr.....	45
7	Seznam použitých zdrojů.....	46
7.1	Literární zdroje.....	46
7.2	Internetové zdroje.....	47
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	48
8.1	Seznam obrázků	48
8.2	Seznam tabulek.....	48

1 Úvod

Administrativní procesy se vyskytují v každé obchodní společnosti. Jejich existence souvisí se zákonnými povinnostmi korporací, ale také s tokem informací, které jsou nezbytné pro řízení a rozhodování. Aby bylo řízení a rozhodování kvalitní, rychlé a efektivní, je třeba přistoupit v co největší míře k využívání nových technologií a postupů, a uplatnit je v interních procesech firmy. S tím souvisí i vysoká konkurenceschopnost a spokojenost zákazníků.

Administrativní proces je nezbytnou podporou klíčového procesu, a stává se jeho nedílnou součástí. Je důležité provázat hlavní a podpůrné procesy tak, aby procesy byly plynulé a všechny činnosti navazovaly, nevznikaly žádné nevyřešené situace, anebo naopak duplicity.

Zefektivnění těchto procesů je možné provádět postupně nebo lze přistoupit k radikální změně. Každá větší změna musí být vždy dobře namodelována, vhodně interpretována a kvalitně řízena. Úspěšnost provedení změn závisí na práci celého týmu. Výsledek provedených změn je různými metodami vyhodnocován

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je vypracování návrhu pro zefektivnění administrativních procesů ve společnosti pomocí dostupných digitálních technologií, za účelem úspory času klientů i zaměstnanců a úspory provozních nákladů společnosti.

Dílními cíli pak tedy jsou:

Návrh workflow ve společnosti, s důrazem na úsporu lidských zdrojů, úsporu režijních nákladů, odstranění duplicitního zpracování a ukládání dokladů, a stanovení odpovědností.

Návrh podpůrného administrativního procesu pro práci a komunikaci s klienty tak, aby výsledkem celého procesu, od zadání objednávky až po její realizaci, byla úspora času na jednotlivé činnosti a odstranění možných chyb v procesu.

2.2 Metodika

V první, teoretické části této bakalářské práce, jsou vysvětleny základní pojmy, a za pomoci odborné literatury popsány známé metody, související s administrativními procesy. Jsou zde vybrány a vysvětleny metody a postupy používané při přípravě a průběhu zlepšování procesů, s důrazem na využití informačních a digitálních technologií, které budou aplikovány v hlavní části práce. Dále jsou zde interpretovány metody pro vyhodnocení provedených změn procesů. Je zde také popsána systémová integrace, která je předpokladem efektivního fungování zaváděného systému.

V úvodních dvou bodech druhé, praktické části, je charakterizována společnost, pro kterou je projekt zlepšení procesů vypracován, zobrazena její struktura a analyzován výchozí stav administrativního procesu. V dalším kroku jsou provedeny vstupní analýzy časové náročnosti a mzdových nákladů sledovaného procesu. V bodu 4.4 jsou postupně podrobně popsány jednotlivé fáze související s průběhem přípravy, s provedením změn a vyhodnocením. První fáze popisuje zásadní rozhodnutí managementu o plánované změně v souladu s vizí společnosti a vytvoření realizačního týmu. Druhá fáze představuje provedení analýzy výchozího stavu procesu. V třetí fázi je popsána příprava re-designu, což představuje modelaci procesní mapy podniku podle představené vize. Bude vytvořena mapa kompletního procesu, a na základě zkušeností, informací a potřeb bude určeno, který konkrétní proces bude redesignován jako první a stane se tak výchozím bodem celého projektu. Ve čtvrté fázi je zhodnocen a odsouhlasen postup redesignu celé společnosti.

Následuje fáze implementace, která představuje všechny praktické kroky v zavádění nového administrativního procesu. Jedná se o výběr subsystémů a modulů pro vlastní uskutečňování administrativních procesů, které musí splňovat požadavky managementu a musí být vzájemně propojitelné. Šestá fáze představuje definování metrik pro závěrečné vyhodnocení úspěšnosti projektu.

Následně bude projekt vyhodnocen podle předem definovaných kritérií a metrik. Hodnocena bude úroveň vstupních a výstupních hodnot mzdových nákladů, budou identifikována možná riziková místa původního procesu a vyhodnocena efektivnost provedených opatření. Bude také posouzeno splnění hlavního cíle, kterým je efektivnost a minimalizace nákladů a spokojenost zákazníků.

3 Teoretická východiska

3.1 Proces

Obecně je proces sled na sebe navazujících operací nebo činností, které směřují k jednomu cíli. V procesu je třeba definovat vstupy a výstupy, a propojit jednotlivé kroky v určitém závazném a smysluplném pořadí.

Procesy jsou jednak klíčové, tzn. ty, které vytváří hodnoty nebo při nich vzniká hodnota (nebo přidaná hodnota), která vede k uspokojení potřeb spotřebitele, zákazníka, klienta, a s nimi související podpůrné, které zajišťují soulad všech navazujících činností a uchovávání informací o všech procesech. Oba tyto procesy pak propojuje proces řídicí.

Úkolem procesního řízení je optimální propojení všech jednotlivých činností všech zúčastněných jednotek, s cílem efektivního dosažení cílů. Pro fungování procesního řízení musí být splněny určité předpoklady. Těmi jsou dle Zuzáka a kol. „(2009, s.12)

- *definovatelnost práce pomocí procesů a jejich měřitelnost,*
- *produktivita organizace musí být odvozena z produktivity jednotlivých procesů,*
- *vstupy i výstupy procesů směřují k zákazníkům (vnitřním i vnějším),*
- *možnost neustálého zlepšování procesů vede k zvětšování přidané hodnoty a úspoře času“.*

Podstatou kompletního podnikového procesu je postup vyřízení požadavku zákazníka. Například podle Košturiaka a spol. (2010), je podnikový proces co nejefektivnější postup od objednávky ke konečnému výstupu, a to jak z hlediska časového, tak současně s co nejnižšími vynaloženými náklady při dodržení daných standardů. Autoři zdůrazňují, že velmi důležitým aspektem je rychlost vyřízení objednávky, tzn., že čím dříve zákazník obdrží objednanou službu nebo výrobek, tím dříve dochází k úhradě za tento produkt.

„Cílem podnikových procesů tedy je, dostat výrobek nebo službu k zákazníkovi:

- *v požadovaném čase*
- *v požadovaném množství*
- *v požadované kvalitě*
- *s optimálním krycím příspěvkem (Košturiak et al., 2010)“*

3.2 Administrativní proces

Administrativní proces je primárně podpurným procesem, ale v některých nevýrobních oborech je procesem hlavním (pojišťovnictví, bankovníctví). Slouží tedy buď jako podpurný proces k dosažení cílů nebo je i hlavním procesem pro dosažení požadovaných a navržených cílů. Pokud je administrativní proces správně definován, pomáhá zjednodušit, zefektivnit, zpřehlednit a zaznamenat vše tak, aby bylo cíle dosaženo v co nejkratším čase a s co nejmenšími náklady, a hlavně ke spokojenosti spotřebitele (zákazníka, klienta, případně i zaměstnance)

Cílem neustálého zlepšování administrativních procesů je:

- vyloučení duplicitních činností,
- vyloučení zbytečných činností,
- doplnění chybějících činností,
- zefektivnění prováděných činností,
- začlenění zákazníka do řízení procesu

(Kříž, 2020, s.16).

Administrativní procesy slouží k organizaci administrativních agend, které jsou většinou dobře strukturované, formalizované a často se opakují. Lze tedy pro jejich zefektivnění a zrychlení velice účinně využít digitální a informační technologie (Zuzák a kol. 2020, s.25).

3.2.1 Automatizace a digitalizace procesu

„Velké možnosti pro zlepšení administrativních procesů přináší informační technologie a s tím související automatizované administrativní procesy. (Sřelec, 2023)“.

Myšlenka automatizace a digitalizace vychází z Aktuálního konceptu Průmysl 4.0, nazývaného také jako čtvrtá průmyslová revoluce. Nastává velký rozvoj informačních a komunikačních technologií, a to dává velké možnosti při zrychlování a zkvalitňování administrativních procesů (Pilný, 2016, s. 143)

Novým trendem v použití ICT v procesech podniku je internet služeb a digitální ekonomika. Internetem služeb je myšleno využívání internetu tak, aby data mohla být sdílena jak již v rámci společnosti – dostupná pro všechny na jednom místě odkudkoli, samozřejmě při stanovení přístupů a kompetencí, tak také data, která mohou být sdílena se

zákazníky. K tomu slouží cloudová úložiště, která jsou téměř kapacitně neomezená a jsou přístupná přímo z webového prohlížeče.

Zapojení zákazníků do administrativního procesu přináší velké benefity a úspory. Děje se tak pomocí přihlašovacích údajů a klientských portálů. Zákazník může hned od prvotního výběru produktu a objednávky být po celou dobu procesu informován o stavu jeho objednávky, může provádět změny, je informován o aktuálních nabídkách a následně může hodnotit celý proces. V podstatě celý proces, včetně podpisu smlouvy (díky elektronickému ověřovacímu softwaru a ověřeným identifikačním údajům) probíhá elektronicky a velkou část procesu „obstará“ zákazník.

Podstatou digitální ekonomiky je pak nové vnímání zdrojů. Do popředí se dostává ekonomika talentu a s tím souvisí deregulace, delegace odpovědností na nižší úrovně řízení, potřeba kvalifikovaných jednotlivců a celková efektivita procesů (Pilný 2016, s.135).

3.2.2 Workflow

Workflow je jedna z rozhodujících složek systémů automatizovaných podnikových procesů (Carda, Kunstová, 2003, s. 7). Je to „*softwarová technologie, která poskytuje prostředky pro automatizaci podnikových procesů*“ (Carda, Kunstová, 2003, s. 127)

Workflow je proces převážně automatického zpracování informací a dokumentů. Jedná se o práci s prvotními doklady, o jejich shromažďování, zaznamenání, třídění, ukládání, schvalování, validace, oběh ve firmě, propojený se všemi procesy, uchování a archivaci. Souvisí také s používáním a vyhodnocováním získaných informací.

Workflow je tedy základem pro BPR (Reengineering podnikových procesů). Efektivním nastavením těchto toků informací a procesů lze uspořít náklady a výrazně zkrátit čas celého procesu k uspokojení a udržení zákazníka.

Workflow lze z hlediska charakteru a účelu vykonávaných procesů rozdělit do 4 základních skupin:

1. Produkční – zaměřené na klíčové podnikové procesy, vytvářející hodnotu produktu.
2. Administrativní – zajišťují podpůrné administrativní procesy, které bývají opakující se, jsou formalizované.
3. Kolaborativní – určené pro spolupráci více uživatelů.
4. Ad-hoc – nejsou standardizované, umožňují modifikace, řeší náhodné procesy

(Carda, Kunstová, 2003, s. 127).

Právě 3. bod této definice také její autoři Carda, Kunstová (2003, s. 44) vyzdvihují ve své publikaci. Spolupráce celého týmu, který umí využít dostupných technologií je s ohledem na současné trendy velice důležitým faktorem v celém procesu.

3.2.3 Integrace workflow

Od implementace a integrace workflow do systému pak můžeme, jak dále uvádí autoři Carda a Kunstová (2003, s.47), „očekávat:

- *Zavedení standardních postupů zvyšuje efektivitu práce a snižuje náklady.*
- *Přispívá ke zjednodušení podnikových procesů, zlepšuje organizaci a kvalitu práce.*
- *Pracovní postupy jsou uchovány v systému, nikoliv v hlavách odcházejících pracovníků.*
- *Noví pracovníci se mohou snáze zapracovat.*
- *Na základě vyhodnocení zdokumentovaných pracovních postupů je možné lepe navrhovat změny.*
- *V každém okamžiku lze zjistit stav konkrétního případu.*
- *Vyřizování případů se značně urychluje.*
- *Veškeré změny v kolujících dokumentech či datech jsou autorizovány.*
- *Průběh každého případu je zachycen v historii, kterou nelze dodatečně měnit.*
- *Manažeři získávají věrohodnější podklady pro hodnocení pracovníků.*
- *Dokumenty a aplikace jsou integrovány.*
- *Je podporováno řízení kvality“.*

Velmi hodnotná a podstatu objasňující, je interpretace charakteristiky BPR (Business proces reengineering) a Workflow v publikaci Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů (Carda, Kunstová, 2001), znázorněná v tabulce č. 2, kde je zobrazena syntéza a zároveň odlišnost těchto dvou systémů.

Tabulka 1 – Charakteristika BPR a Workflow

BPR	Workflow management
Dělat účelné věci	Dělat věci účelně
Eliminovat neúčelné činnosti	Eliminovat časové ztráty
Narovnat a zefektivnit procesy	Automatizovat procesy

Zdroj: (Carda, Kunstová, 2001)

3.2.4 Systémová integrace

Vrcholem integrace je systémová integrace, která propojuje technické prostředky a systémové moduly do uceleného efektivně fungujícího informačního systému jako celku. Předpokladem pro systémovou integraci je kvalitní infrastruktura, kterou je možno v případě potřeby modifikovat a rozšiřovat. Proto je důležité integraci důkladně připravit, interpretovat a koordinovat.

Díky integrovaným systémům je možno bez časové prodlevy navzájem přenášet data, informace soubory a mezi integrovanými složkami, sdílet databáze, zobrazovat informace v systému na webovém rozhraní v aktuální podobě, automaticky rozesílat informace, kvalitně efektivně řídit procesy, které na sebe navazují a navzájem se prolínají. Kvalitně prováděná systémová integrace je základem úspěšného průběhu inovačního procesu a udržení kontinuity s vývojem informačních a digitálních technologií

3.3 Charakteristika změn procesů a jejich porovnání

3.3.1 Kaizen

Kaizen je životní styl charakterizován neustálým zlepšováním KAI - změna, ZEN - dobrý. Otcem KAIZENU je zakladatel japonských bojových umění Masaaki Imai. Metoda vychází z filosofie malých kroků v životě.

Změna v tomto kontextu tedy představuje změnu malou, postupnou, většinou nízkonákladovou snadno proveditelnou, méně rizikovou. Kaizen je neustálé zdokonalování i v těch nejmenších detailech.

Základní principy systému Kaizen:

- Zaměření na zlepšení, která vychází ze zkušeností a znalostí procesu.
- Zúčastněným přináší možnost seberealizace a větší uspokojení z výsledků práce.
- Maximální využití lidského potenciálu.
- Týmová spolupráce, podpora participace.
- Vytvoření organizačních předpokladů pro zlepšení možností (Košturiak a kol., 2010 s. 3).

3.3.2 Reengineering

Podstatou reengineeringu je vytvoření zcela nového konceptu podniku. Je to radikální změna všech procesů s výraznou transformací pracovního týmu a s příchodem 21. století také s maximálním využitím moderních technologií.

„Podnikový reengineering znamená odložit větší část moudrosti získané během dvousetletého vývoje průmyslového managementu“. Znamená hledat ty nejlepší způsoby, jak pracovat dnes“ (Hammer, Champy 2000, str. 10).

3.3.3 Reengineering podnikového procesu

Reengineering podnikového procesu (Business proces reengineering – BPR) je popisován od roku 1988 a průběžně bylo publikováno více jeho charakteristik a postupů, které, jak vyhodnotili autoři článku na Web of Science (SHIVAM, GUPTA, 2022) *„mají stejný cíl, zlepšit komplexní procesy a odstranit činnosti, které nepřinášejí hodnotu pro spotřebitele“*.

Jak uvádí Hammer a Champy (2000, s. 24) ve své knize, postupně se změnila charakteristika sil, společně ovlivňujících trh.

- Customers (zákazníci) – určují co chtějí, kdy to chtějí a jak to chtějí. V minulosti k uspokojení zákazníka stačilo dodat mu standardní produkt. Dnes zákazníci vyžadují individuální přístup, možnost výběru, jsou ochotni spolupracovat a zapojovat se do procesu.
- Competition (konkurence) – pro prosazení se na trhu dnes nestačí nejlepší cena. Firmy musí být flexibilní, produkt musí být kvalitní. Firmy přistupují k novým způsobům práce.
- Change (změna) – změny se staly obvyklými, tempo změn se zrychlilo. Firmy se musí přizpůsobovat novým trendům, přicházet s novými nápady a změny provádět rychle.

A právě takto nastalá změna fungování trhu vyžaduje nejen neustálé zlepšování, ale i radikální změny a firmy se musí včas rozhodnout, jakou cestou se vydají. (Hammer, Champy 2000).

Ve své publikaci se Shivam & Manish Gupta (2022) odkazují na praktické shrnutí BPR do šesti fází, které koncem dvacátého století prezentovali Grover a Malhotra (1997).

1. Pre-BPR: Vyžaduje vytvoření podnikové strategie a procesních cílů. Přístup BPR je řízen

strategickou vizí, která zahrnuje jasné obchodní cíle, jako je snížení nákladů a času a zlepšení kvality výstupu. Jakmile vrcholový management provede koncept a nastaví potřebné dovednosti, vytvoří se mezifunkční skupina (Zinser, Baumgärtner a Walliser 1998).

2. *As-Is-Process: Identifikace obchodního procesu, který má být přepracován. To vyžaduje identifikaci každého procesního prvku a tím vytvoření modelu „As-Is-Process“. Identifikace příležitosti ke změně určuje prioritu reengineeringu procesů, porozumění a měření existujícího procesu, identifikace a pozorování celého podnikového procesu, aby se předešlo stále stejným chybám, a stanovení základny pro potenciální změny.*
3. *Re-Design: Identifikace schopností IT páky, které mohou ovlivnit aplikaci BPR, při vytváření modelu „To-Be-Process“. Doporučení je pro začátek model představovat si, jak by proces fungoval bez omezení, a poté identifikovat kontroly a metody ke zmírnění jejich účinku.*
4. *Hodnocení a komentář: Prototypování nebo pilotování se používá k testování přepracovaného procesu a poskytování rychlé zpětné vazby. Může být použit k lepšímu pochopení nové strategie.*
5. *Implementace: Tento krok znamená uvedení nového procesu do praxe. Literatura navrhuje tři metody implementace přepracovaných strategií: lokality shora dolů, zdola nahoru a lokality na zelené louce. Konečná zjištění studie jsou nyní sdělena zaměstnancům k realizaci v této fázi.*
6. *Měření výkonu: Nakonec jsou v tomto kroku specifikovány procesní metriky a finalizovány postupy měření. Postup transformace a výstupu nového procesu je sledován za účelem posouzení míry úspěchu při dosahování cílů.*

3.3.4 Porovnání způsobu provedení změny

Metoda Kaizen, interpretovaná jako Zlepšení, je pozvolná ale i méně riziková, je tedy využitelná jednak ve firmě, ve které ještě nenastal správný čas pro radikální změnu, nebo v dobře fungující firmě, kde již radikální změna proběhla. Je vhodné ji tedy použít v období po realizaci reengineeringu a postupně tak stále vylepšovat procesy podle aktuálních potřeb firmy v souladu s vývojem digitálních technologií.

BPR v tabulce představovaná jako Inovace, je protikladem postupného zlepšování procesů. Je to změna radikální, doslova jak uvádí Hammer (2000), je to „*nový začátek*“

Tabulka 2 - Zlepšení versus inovace

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

Zdroj: (Davenport, 1993, str. 11)

3.4 Analýzy procesů

Aby bylo možné systémově řešit změnu procesů, provádí se různé analýzy výchozího stavu jednotlivých procesů, s cílem správně identifikovat všechny činnosti, jejich časovou a finanční náročnost, kvalitu a provázanost (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Při sběru a vyhodnocování analytických dat jsou využívány digitální technologie. Při správném nastavení parametrů a vhodné konfiguraci, jsou potřebná data zaznamenány automaticky, a lze pak provádět analýzy s minimálním administrativním zatížením účastníků procesu.

Pomocí vstupních a výstupních analýz lze posoudit efektivitu vybraného procesu, porovnávat technicko-ekonomické ukazatele jednotlivých činností a odhalovat slabá místa procesu. Na základě zjištěných údajů analýz jsou pak navrhována různá opatření, například ke zvyšování efektivitu a kvality procesů.

3.4.1 Analýza časové náročnosti

Při analýze časové náročnosti je posuzována spotřeba času na jednotlivé operace. Měření se provádí přímou nebo nepřímou metodou. Jako přímé metody se nejčastěji využívá snímku pracovního dne, kdy si zaměstnanec zaznamenává časový průběh všech operací nebo činností. Nepřímá metoda je metoda pozorování druhou osobou, která také naměřené údaje zaznamenává, a to soustavně nebo momentkově. Zjištěné údaje z této analýzy je pak vhodné dále použít pro analýzu nákladů jednotlivých činností nebo celých procesů (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

3.4.2 Analýza nákladů

Při analýze nákladů jde zejména o analýzy vedoucí k možnému odstraňování nadbytečných nákladů procesů, k optimálnímu využívání času zaměstnanců při pracovní činnosti v daném procesu. (Zuzák a kol. 2020, s.25).

Součástí analýzy jsou i předběžné a výsledné kalkulace pro vyjádření nákladů na kalkulační jednici a porovnání vstupních a výstupních hodnot. Podle rozsahu nákladových položek je prováděna absorpční (úplná) nebo neabsorpční (neúplná) kalkulace. Neabsorpční kalkulace je běžnou součástí strategického rozhodování.

3.4.3 Analýza možného výskytu a vlivu vad FMEA

Pomocí metody FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) lze odhalovat na základě zjištěných informací, kde a z jakého důvodu vznikají v procesu riziková místa. FMEA umožňuje určit velikost rizika potenciálních vad a pomáhá při určení opatření pro snížení rizikovitosti dané vady (Eichler, 2016). Metoda spočívá v několika navazujících činnostech. Kříž (2020, s. 143) uvádí členění na čtyři části:

- Struktura systému a charakteristika prvků.
- Analýza možných chyb.
- Hodnocení rizik.
- Návrh optimalizace.

Vypracovávají se dva druhy FMEA. Před zahájením posuzovaného procesu se provádí FMEA designu (DFMEA). V průběhu vývoje procesu pak FMEA procesu (PFMEA). Ta se průběžně aktualizuje a přizpůsobuje se nově zjištěným informacím (Eichler, 2016).

Dalším krokem pak je vyhodnocení rizik po realizaci opatření (Lean Six Sigma s.r.o., 2023).

3.4.4 Procesní mapování

Podporou pro analýzy vstupních procesů je vytváření map procesů, nebo-li modelování procesů. Toto grafické znázornění probíhajících nebo plánovaných procesů v podniku identifikuje procesy, jejich návaznosti a pomáhá odstraňovat duplicity a nedostatky. Společnosti mají často vytvořené organizační struktury, ale nemají vytvořené procesní mapy, protože procesy nejsou pevně dané struktury a složitěji se specifikují a pojmenovávají.

Modelování podnikových procesů se tedy využívá jednak k identifikaci procesů, ale i k jejich řízení. Procesy musí plynule protékat systémem a jsou řízeny především požadavky zákazníka, což umožňuje dostatečná komunikace nejen se samotným zákazníkem, ale hlavně v procesu samotném. Informace a data se v rámci procesu sdílí a problémy jsou řešeny týmy všech úseků, které se daného procesu účastní. Pro lepší orientaci se modely zjednodušují, ale musí obsahovat prvky, které mají největší vliv na kvalitu procesu. Podle komplexnosti zobrazovaných skutečností je možné pak rozlišit úrovně modelů procesu. Procesní modelování je velice důležitým předpokladem pro přípravu a realizaci reengineeringu. (Grasseová, Dubec a Horák, 2008)

Na základě vytvořeného modelu lze realizovat změny všech procesů, ale je také potřeba nejprve správně určit jejich pořadí. Podle Hammera a Champyho, je nejlépe procesy posoudit podle tří kritérií, kterými jsou:

- Funkčnost - za nefunkčnost lze považovat ruční práci s daty a dokumenty nebo složitá komunikace, kterou lze zjednodušit, zautomatizovat a zdigitalizovat.
- Významnost – v našem případě jde o práci s externími zákazníky.
- Zvládnutelnost – posouzení souboru faktorů, které určí, zda bude projekt úspěšný
- (Hammer, Champy, 2000, str. 118).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

Společnost, pro níž je v této práci popsán administrativní proces a jeho radikální změna, je společností působící v oblasti cestovního ruchu, provozující ubytovací zařízení autokemp.

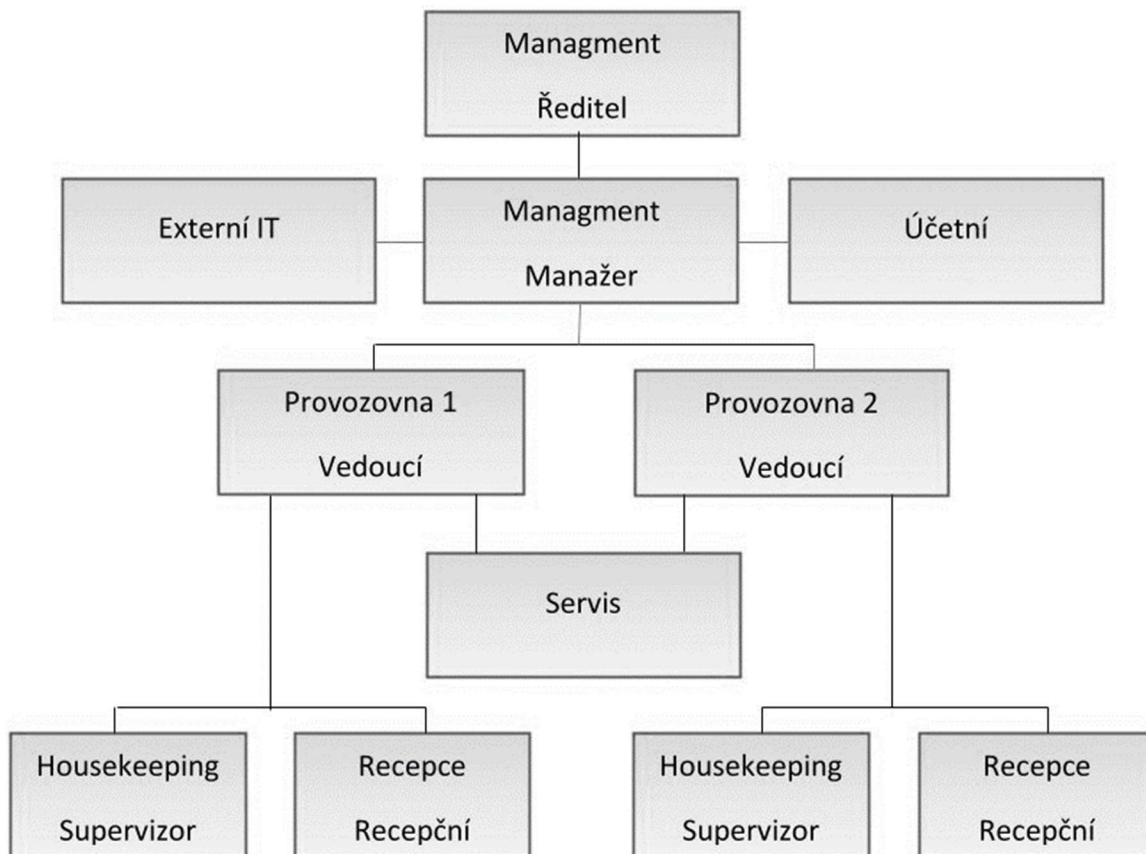
Autokemp má padesátiletou tradici, ale také měl padesát let staré vybavení. Nachází se na pozemcích, které jsou ve vlastnictví města. Původní vlastník provozoval toto rekreační zařízení do roku 2015, poté se rozhodl činnost ukončit a nabídl odkup zařízení městu. Město souhlasilo s odkupem, ale provozovat tento areál nechtělo, proto vyhlásilo výběrové řízení na provozování areálu. Ve výběrovém řízení vyhrála společnost, která na přilehlých pozemcích provozuje sportovní areál, a nabízet zároveň se sportovními aktivitami i ubytování měla již ve svém konceptu. Do roku 2020 provozovala tato firma areál autokempu s původním vybavením, ale jeho údržba byla stále náročnější, a hlavně ubytovací jednotky již neodpovídaly dnešním požadavkům.

Majitel provozující společnosti se dohodl s vlastníkem areálu na rekonstrukci objektů, které zainvestuje provozovatel, a rekonstrukci inženýrských sítí, které budou investicí a majetkem města. Společnost tedy začala s rekonstrukcí autokempu a s výstavbou nových chatek, které již odpovídají současným nárokům klientů.

Vzhledem k tomu, že byl provoz areálu přerušen, naskytla se ideální možnost zcela nového nastavení všech procesů ve společnosti. Původní procesy s velkým obsahem ruční administrativní práce, budou nahrazeny procesy automatizovanými, s využitím informačních a digitálních technologií.

Na obrázku 1 je zobrazeno výchozí organizační uspořádání, kde je vidět poměrně nevýhodné uspořádání organizačních složek, které jsou zapojeny v hlavním procesu.

Obrázek 1 - Organizační schéma společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Analýza výchozího administrativního procesu

Jak již bylo zmíněno v úvodu, společnost podniká v oblasti cestovního ruchu a hlavní její činností je zajištění ubytování pro klienty. Společnost měla jednoduché webové stránky, se základními informacemi a rezervačním formulářem.

Přijímání objednávek probíhalo buď telefonicky, emailem, nebo prostřednictvím formuláře na webových stránkách, ze kterého byla odeslána objednávka na e-mail společnosti. Objednávka byla ručně zaznamenána do rezervačního systému.

Pokud bylo třeba vystavit zálohu, byla vystavena ručně v účetním systému, který nebyl nijak propojen s objednávkami. Záznam o přijaté platbě byl poté zadán ručně do rezervačního systému a v účetním systému byla platba stažena a spárována automaticky.

Přímo v účetním software byl také vystaven daňový doklad k platbě a následně po check-out konečná faktura. Pokud zákazník chtěl uhradit cenu za ubytování při příjezdu hotově nebo platební kartou, byla vystavena prodejka, která zároveň sloužila jako doklad o přijaté platbě.

V případě příjezdu zahraničního hosta, bylo ještě třeba vystavit návštěvní lístek s údaji o zákazníkovi a ten ho opatřil svým podpisem. Zápis do knihy hostů probíhal automaticky zároveň se zadáním údajů o zákazníkovi do rezervačního systému.

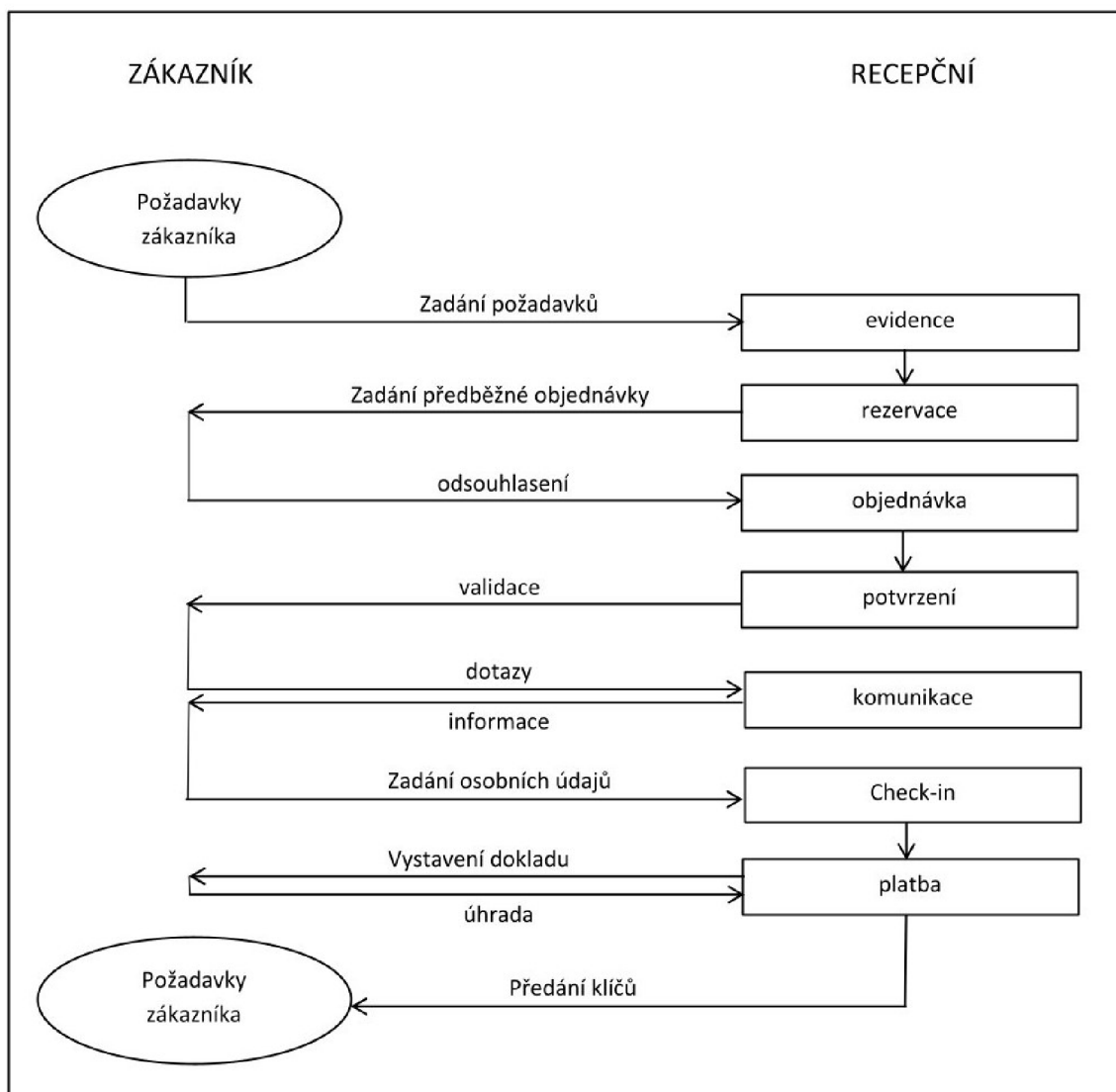
Z rezervačního systému pak bylo možné vygenerovat různé další výstupy, potřebné pro řízení společnosti a pro plnění zákonných povinností společnosti. Většinu informací však bylo nutné vytisknout a poté zadávat ručně do příslušných hlášení. Hlášení pro cizineckou policii na portálu Ubytport probíhalo částečně elektronicky. V rezervačním systému byl vygenerován soubor, který bylo nutné uložit do počítače a poté naimportovat do systému na portálu cizinecké policie. Údaje pro vyplnění výkazu pro Český statistický úřad bylo také nezbytné vygenerovat ze systému, vytisknout a poté ručně zadat do elektronického formuláře vydaného ČSU. Hlášení pro městský úřad o ubytovacích poplatcích bylo vyplněno ručně, také na základě vytištěné sestavy z rezervačního systému.

Oběh účetních dokladů probíhal fyzicky – to znamená vše bylo vytištěno, založeno, archivováno v „papírové podobě“. Podkladem pro zaúčtování tržeb do účetnictví byly pak vygenerované sestavy prodejek za hotové. Reporting o obsazenosti, počtu zákazníků za určitá období, pro management byl vygenerován do pdf souboru a elektronicky odeslán. Spokojenost zákazníků přímo v interním systému nebyla sledována. Zákazníci se ke kvalitě a spokojenosti vyjadřovali na sociálních sítích.

4.3 Analýza výchozího stavu procesu vyřízení objednávky

Provedením vstupní analýzy objednávkového procesu, který je nejobsáhlejší částí celého administrativního procesu, budou připraveny údaje pro závěrečné zhodnocení 1. etapy BPR. Na obr 2 je zaznamenáno schéma původního objednávkového procesu, kde byl velmi značný podíl ruční práce. Tento proces byl tedy časově náročný, byly zde velké mzdové náklady a také mohlo docházet k chybnému zadání údajů.

Obrázek 2 – Výchozí proces vyřízení objednávky



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.1 Analýza časové náročnosti vyřízení objednávky

Přímou metodou zjišťování byly naměřeny časy jednotlivých činností objednávkového procesu a zaznamenány do tabulky. V tabulce 3 je vypočten výsledný čas činností a pod tabulkou specifikovány jednotlivé činnosti

Tabulka 3 - Analýza časové náročnosti

Číslo operace	Popis prováděné operace	počet minut/operaci
1	příjem objednávky	5
2	výběr ubyt. jednotky	5
3	zadání objednávky	5
4	potvrzení rezervace	8
5	komunikace e-mail	3
6	komunikace telefonicky	10
7	check-in	15
8	platba	3
9	předání klíčů	4
Výsledný čas činnosti		58

Zdroj: Vlastní zpracování

Bližší popis prováděných operací:

1. Příjem objednávky – přečtení emailu a vyhledání požadovaného termínu.
2. Výběr ubytovací jednotky – Vyhledání a přiřazení ubytovací jednotky v požadované kapacitě.
3. Zadání objednávky - Zápis objednávky včetně dostupných údajů o zákazníkovi, uvedených v emailu.
4. Potvrzení rezervace – vygenerování a uložení potvrzení, sepsání e-mailu ze šablony a odeslání mailu včetně přiloženého potvrzení.
5. Komunikace s klientem e-mailem pro zodpovězení případných dotazů.
6. Komunikace s klientem telefonicky 2 dny před příjezdem - upřesnění času příjezdu, podání doplňujících informací.
7. Check-in: Vyhledání objednávky podle čísla nebo jména klienta. Zápis údajů o ostatních hostech k příslušné objednávce.
8. Vystavení a tisk pokladního dokladu, přijetí platby hotově nebo kartou.
9. Předání klíčů a technických informací k pobytu.

4.3.2 Analýza mzdových nákladů před zahájením procesu

Vzhledem k tomu, že zde popisovaný nový proces proběhne ve značně odlišných podmínkách a rozměrech, než byl původní rozsah a objem činnosti, nelze kvalifikovaně porovnat ostatní ekonomické ukazatele. Údajem, který je možné porovnat jsou mzdové náklady na realizaci objednávky. Mzdové náklady jsou ve výchozím procesu největší

nákladovou položkou procesu. Pro závěrečné porovnání budou proto analyzovány mzdové náklady na vyřízení objednávek, kterým při tomto procesu připadá nejvyšší podíl.

Výpočet mzdových nákladů recepční na časovou jednotku

Pro možnost analýzy nákladů na danou činnost je třeba nejprve vypočítat náklady na časovou jednotku. Pro výpočet nebudou uvedeny konkrétní mzdové hodnoty zjištěné ve firmě, ale vzhledem k citlivosti údajů bude kalkulace vycházet z údajů ČSÚ, kde poslední zveřejněná průměrná mzda v jednotlivých oborech je z 2. čtvrtletí 2021.

Tabulka 4 - Výpočet mzdových nákladů na časovou jednotku (min)

Nákladová položka	Měsíční mzdový náklad Kč
Průměrná hrubá měsíční mzda v oboru cestovní ruch	23586,00
Sociální a zdravotní pojištění 33,8 % hrubé mzdy	7972,07
Poměrná část N na dovolenou (40 hod. připadajících na 1 měsíc)	1965,50
Sociální a zdravotní pojištění z poměrné části dovolené 33,8 %	664,51
Pojištění odpovědnosti zaměstnavatele 5,6 % z vyměř. zákl. SZ	132,08
Celkové mzdové měsíční náklady zaměstnavatele	34320,16
Časová jednotka	Náklad na čas. jednotku
Náklady na 1 hod práce	204,29
Náklady na 1 minutu práce recepční	3,40

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza mzdových nákladů na kompletní vyřízení objednávky

V tabulce 4 je uveden výčet jednotlivých operací v procesu vyřízení objednávky, k nim přiřazen potřebný čas na operaci a vyčísleny celkové mzdové náklady na vyřízení jedné objednávky. Bylo zjištěno, že vyřízení jedné objednávky trvá v celkovém součtu 58 minut. Ohodnocením tohoto času byly zjištěny náklady na jednotlivé operace a prostým součtem zjištěny mzdové náklady 197,20 Kč na jednu objednávku v daném procesu.

Celkové mzdové náklady v původním procesu jsou pak násobkem počtu vyřízených objednávek a vypočtenou nákladovou hodnotou za jednu operaci v Kč. Při počtu objednávek v původním procesu 780 ks, jsou tedy celkové mzdové náklady na vyřízení objednávek ve výchozím procesu 153 816,- Kč.

Tabulka 5 – Rozpis mzdových nákladů na jednotlivé operace

Číslo operace	Popis prováděné operace	min/operaci	MN/min Kč	CN/operaci Kč
1	příjem objednávky	5	3,40	17,00
2	výběr ubyt. jednotky	5	3,40	17,00
3	zadání objednávky	5	3,40	17,00
4	potvrzení rezervace	8	3,40	27,20
5	komunikace e-mail	3	3,40	10,20
6	komunikace telefonicky	10	3,40	34,00
7	check-in	15	3,40	51,00
8	platba	3	3,40	10,20
9	předání klíčů	4	3,40	13,60
Celkem		58		197,20

MN = mzdové náklady, CN = celkové náklady

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Business proces reengineering

Hlavním impulsem popsané radikální změny je vize společnosti přiblížit se zákazníkům z celého světa. V současnosti se spokojený a informovaný zákazník stal tím, kdo určuje dodavatelům co, kdy a jak mají produkovat (Hammer a Champy 2000, s. 24).

4.4.1 Fáze 1 - Pre-BPR: Rozhodnutí a jmenování týmu

Přizpůsobení se každému požadavku zákazníka k jeho maximální spokojenosti, je důvodem k provedení této navrhované zásadní změny společnosti. Argumenty byly interpretovány v důvodové zprávě, jež je interním dokumentem, ve kterém byla přiblížena vize a priority společnosti a byly popsány důvody přeměny. Na jejich základě byly pojmenovány konkrétní potřeby a v následujících kapitolách této práce budou popsány postupy směřující k vytvoření strategie a k naplnění konkrétních cílů.

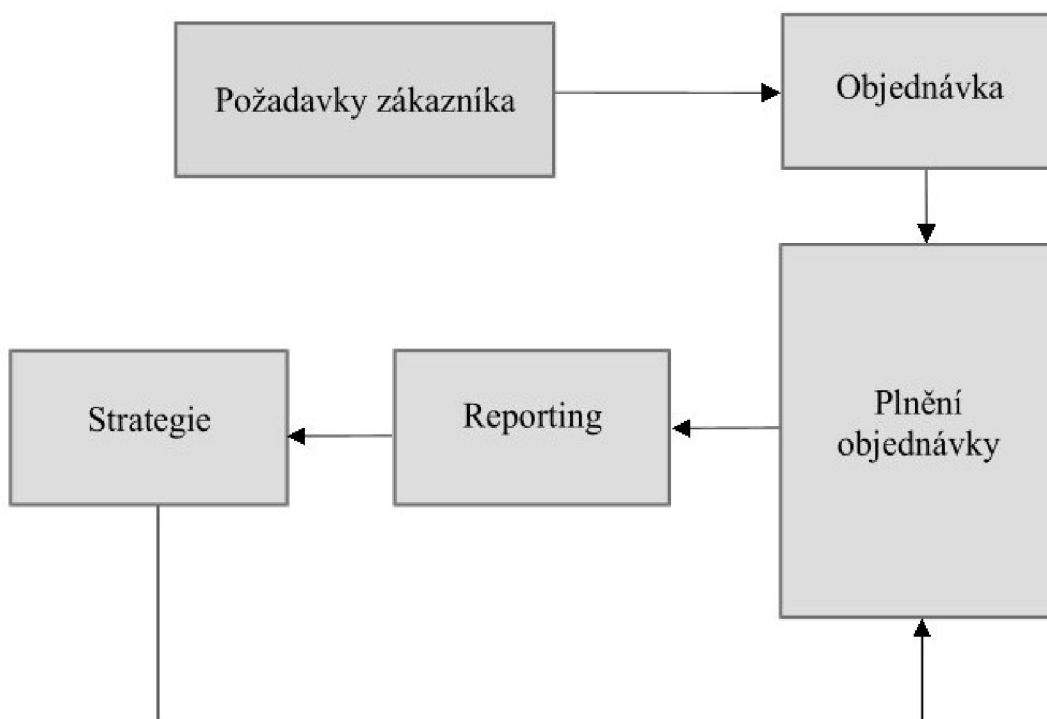
Rozhodnutím jednatele a majitele v jedné osobě, jako vůdčí osobnosti reengineeringu v této menší společnosti, byly zahájeny přípravné studie a jmenován tým pro realizaci změny. Vlastníkem procesu reengineeringu je manažer, který má potřebné kompetence a pravomoci a také důvěru a dostatečný vliv ve společnosti. Druhým členem reengineeringového týmu je externí IT specialista, který má znalosti v oboru a na základě spolupráce také informace o potřebách a vizích společnosti. Další dva členové týmu jsou vedoucí jednotlivých provozů, kteří mají značné zkušenosti s provozem a požadavky klientů.

4.4.2 Fáze 2 - As-Is-Proces : Analýza

Vstupní analýza časové náročnosti a analýza mzdových nákladů, které byly provedeny a popsány v kapitolách 4.3.1 a 4.3.2, přímo neslouží týmu k rozhodování o výběru procesu, který bude jako první redesignován, ale jsou východiskem pro závěrečné zhodnocení efektivity první fáze nově nastaveného procesu.

Vlastním analytickým nástrojem redesignu je procesní mapa. Z modelu původního kompletního procesu, znázorněného na obrázku 3 vyplývá, že na základně strategie a možností společnosti, byla v původním procesu uspokojována potřeba zákazníka, s využitím stávajících prostředků k poskytnutí služby v tomu odpovídající kvalitě. Nedochozelo k modifikaci a zlepšování procesu. Je zde také patrné, že chybí vazba na zpětné hodnocení spokojenosti zákazníka.

Obrázek 3 - Výchozí podnikový proces

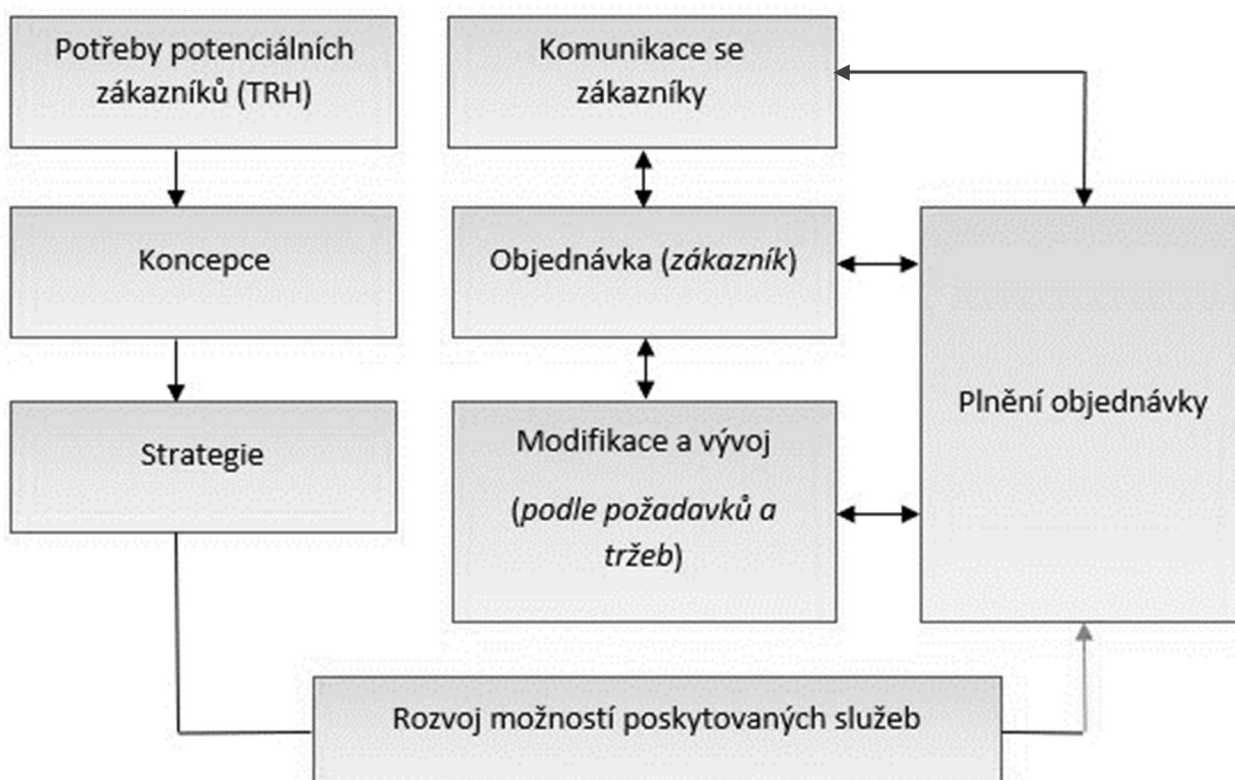


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Fáze 3 - Re-Design: Model procesu

Nezbytným nástrojem pro zpracování vstupů, vytvoření kvalitních a zákazníkem modifikovaných hodnot a dosažení cíle, je vytvoření nové Mapy podnikových procesů vycházející z vize firmy. Model na obrázku 4 znázorňuje, celý proces, který plynule navazuje v systému a je řízen především požadavky zákazníka, což umožňuje dostatečná komunikace nejen se samotným zákazníkem, ale také interními účastníky procesu samotného.

Obrázek 4 – Procesní mapa projektu



Zdroj: Hammer, Champy 2000, s.116, upraveno autorem

Pomocí této procesní mapy budou určeny 3 etapy reengineeringu.

1. Redesign administrativního procesu
2. Redesign procesu plnění objednávky
3. Redesign internetu věcí

Celým procesem se prolíná systémová integrace, kterou nelze oddělit a probíhá kontinuálně s nastavováním procesů a zaváděním systémů.

4.4.4 Fáze 4 - Hodnocení výběru a komentář

Vzhledem k vizi společnosti, jejíž prioritou je spokojený a efektivně odbavený zákazník z celého světa, je nutností využít dostupných technologií a nastavit co nejkvalitnější komunikační kanály a datové přenosy. Logicky z toho vyplývá, že předpokladem pro uskutečnění reengineeringu je vytvořit kvalitní základ v podobě zdigitalizovaného automatického administrativního procesu.

Prvním redesignovaným procesem i v souladu s kritérii pro výběr zahajovacího procesu (Ne-funkčnost, Významnost a Zvládnutelnost), je tedy vybrán administrativní proces, který je nezbytným základem pro propojení komunikačního a objednávkového procesu a na něj navazujícího rezervačního systému. Všechny tyto podpůrné administrativní procesy budou automatizovány a digitalizovány, a vytvoří podmínky pro komplexní systémovou integraci. Protože zásadní myšlenkou při přípravě celého projektu bylo, maximálně využít informačních digitálních technologií k dosažení co největší efektivity celého podpůrného procesu, k co největší obsazenosti a k co největší spokojenosti zákazníka v souvislosti s tím, že vzroste kapacita v tomto ubytovacím zařízení o 100 %.

4.4.5 Fáze 5 - Implementace – Popis uvedení procesu do praxe

Jak bylo již zmíněno první etapou popisovaného reengineeringu je redesign administrativního procesu. Předpokladem dobře nastaveného administrativního procesu je kvalitní workflow.

Již z předběžného průzkumu bylo zjištěno, že na trhu není systém, který by řešil všechny potřeby administrativního procesu v takovémto provozu komplexně, proto, na základě dostupných informací a požadavků managementu, budou vybrány subsystemy, které budou vzájemně propojeny a integrovány v jednom uceleném systému. Při výběru jednotlivých součástí budoucího systému je třeba stanovit parametry, které budou tyto integrované moduly splňovat, aby bylo možno zajistit automatický oboustranný tok informací, interní komunikaci a komunikaci a sdílení informací se zákazníky. To také předpokládá technickou připravenost a výbornou připravenost systémové integrace, která musí probíhat kontinuálně s celým projektem.

Stěžejní částí tohoto připravovaného komplexního řešení je modul pro práci a komunikaci se zákazníky, navazující částí je účetní software a podpůrnou, a neméně důležitou částí je modul pro práci s dokumenty, doplňující chybějící elementy procesu.

Výběr software pro práci se zákazníky

Klíčovým systémem pro tento projekt, který je zaměřený na první etapu reengineeringu je systém pro zpracování objednávek a vytváření rezervací. Rezervačních systémů se specializací pro autokempy není na trhu mnoho a pokud existují, nejsou dostatečně rychle vyvíjeny, a proto nevyhovují požadavkům firmy z hlediska digitalizace a automatizace. Bylo tedy přikročeno k výběru ze systémů pro hotely, které by byly aplikovatelné na provoz autokempu. Byla popsána kritéria a porovnány možnosti jednotlivých softwarů.

Podle splnění stanovených kritérií byl jako nejvhodnější vybrán systém Previo. Tento software je velice významnou součástí projektu, a splňuje všechny kritéria, která byla stanovena a obsahuje kompletní funkce pro práci se zákazníky včetně komunikační. Celý proces realizace objednávky bude probíhat právě v tomto vybraném softwaru. Bude odstraněno více než 90 % ruční práce interních účastníků procesu. Poskytuje mnoho možností pro zapojení zákazníka do procesu a přenesení zadávání vstupních informací na zákazníka. Oproti původnímu požadavku má také velice dobře propracované manuály a práce s ním i všemi jeho aplikacemi je snadná díky velice intuitivnímu ovládání pro zákazníky i pro recepční. Díky jeho interaktivnímu prostředí jsou veškerá data okamžitě viditelná a přístupná pro další činnosti procesu.

Aplikace propojené s tímto systémem umožňují nejen zapojení zákazníka do objednávkového procesu, ale obsahují i podporu pro elektronické podepisování dokumentů, odsouhlasování objednávek, e-mailing. Poskytují také velice důležitou zpětnou vazbu a informace o spokojenosti zákazníka.

Důležitým přínosem tohoto digitálního zpracování je značné snížení nákladů tisku a ukládání dokladů.

Pro druhou etapu, která není předmětem této práce bude pak využito i všech funkcionalit a přidružených dalších aplikací.

Tento systém poskytuje mnoho způsobů práce s daty a také možnost více variant reportingu. Některé reporty fungují automaticky. Na základě jasně daných zákonných povinností je vygenerován soubor a automaticky odeslán dle zadaných parametrů. Dřívější ruční práce s vyplňováním výkazů probíhá plně automaticky. Jedná se generování o odeslání hlášení ubytovaných zahraničních hostů cizinecké policii, generování a odeslání statistických výkazů, generování výkazu ubytovacích poplatků.

Výběr ekonomického software

Stávající účetní systém byl již před započítím projektu nahrazen novým, s aplikačním rozhraním API. Byl vybrán systém Pohoda, který zároveň komunikuje s vybraným cloudovým řešením pro práci s doklady a předávání dat funguje plně automaticky oboustranně na základě nastavených parametrů a číselníků.

Výběr cloudové aplikace pro automatizaci workflow

Práci s daty a doklady bylo třeba plně automatizovat. Hlavním požadavkem na workflow bylo ukládání dokumentů na jednom místě, z kterého jsou ihned po zadání (naimportování, přijetí nebo vytěžení) přístupné kdykoli a všem oprávněným uživatelům. Byla stanovena hlavní kritéria, podle kterých byly systémy porovnány.

Všechny softwary obsahují velké množství funkcionalit, které by nebyly pro danou firmu v plné míře využitelné, proto rozhodujícím faktorem byla nakonec cena. Jako levnější je navržen a vybrán systém Wflow.

Tento vybraný systém je velice důležitou součástí pro vzájemné předávání a ukládání dat. Primárně bude využíván pro práci s dokumenty pro účetní systém, ale je propojen se všemi systémy a je podpůrným a doplňujícím systémem i pro práci se zákazníky.

Jsou zde ukládány všechny došlé externí doklady, ze kterých se pomocí umělé inteligence Rossum vytěží data v centrálním cloudovém úložišti. Zde také probíhá schvalovací a validační proces. Vytěžená strukturovaná a schválená data jsou pak automaticky odesílána do účetního systému. Dokumenty v cloudu je možné třídit, seskupovat podle zadaných údajů, stahovat, přemísťovat v rámci firmy, přeposílat na jakýkoli email. V souladu s archivačním řádem jsou pak také přímo zde archivovány.

4.4.6 Fáze 6 - Měření výkonu – Specifikace metrik

Analýza výsledného administrativního procesu

Bude vypracováno a popsáno nové schéma objednávkového procesu po redesignu, proveden nový propočet časové náročnosti na činnosti nového procesu jako podkladu pro provedení analýzy mzdových nákladů.

Analýza mzdových nákladů

Na základě hodnot, zjištěných při vstupní analýze mzdových nákladů na podpůrný administrativní proces, související s objednávkou, komunikací se zákazníky, a rezervačním systémem bude provedena analýza těchto nákladů po redesignu administrativního procesu.

Pro vyhodnocení časové náročnosti výsledného procesu bude porovnána výše přímých mzdových nákladů na administrativní proces v původním procesu, kde byly tyto náklady největší nákladovou položkou daného procesu, s výší uvedených nákladů po redesignu. Podkladem bude kalkulace neabsorpční. Kalkulačním úsekem je tedy recepce, kalkulační jednicí je vyřízení jedné objednávky, vymezená časem a vyjádřena v korunách.

Poté bude propočtena úspora mzdových nákladů po zavedení změn při navýšení ubytovací kapacity o 100 %.

Analýza organizačního uspořádání a integrace procesu

Bude vypracováno nové organizační schéma po zavedení změn administrativního procesu a posouzena možnost dalších úspor v souvislosti s odstraněním některých organizačních částí v podnikovém uspořádání. Tyto změny budou zaznamenány, konkrétní hodnoty však lze spočítat až po druhé etapě redesignu.

4.5 Systémová integrace

Tak jak je navržena pro tuto firmu je chápána jako proces, který je nezbytný pro efektivní fungování administrativních procesů propojováním softwarových subsystémů v jeden fungující celek. Není samostatným procesem, ale v rámci redesignu probíhá kontinuálně a všemi směry. Jednotlivé části systému jsou na sebe postupně navazovány a vzájemně propojovány. Již při výběru jednotlivých softwarových částí byla hlavním kritériem právě možnost vzájemného propojení všech modulů pomocí aplikačního programového rozhraní API (Application Programming Interface).

Požadované efektivnosti administrativního procesu je v tomto procesu dosahováno již v okamžiku přijetí objednávky. Tak jak bylo popsáno, celý proces probíhá automaticky a je dosaženo 90% úspory času recepční na objednávkový proces.

Samotné vyhodnocení integračního procesu není předmětem této práce, ale je nedílnou součástí, která celým procesem probíhá.

5 Výsledky

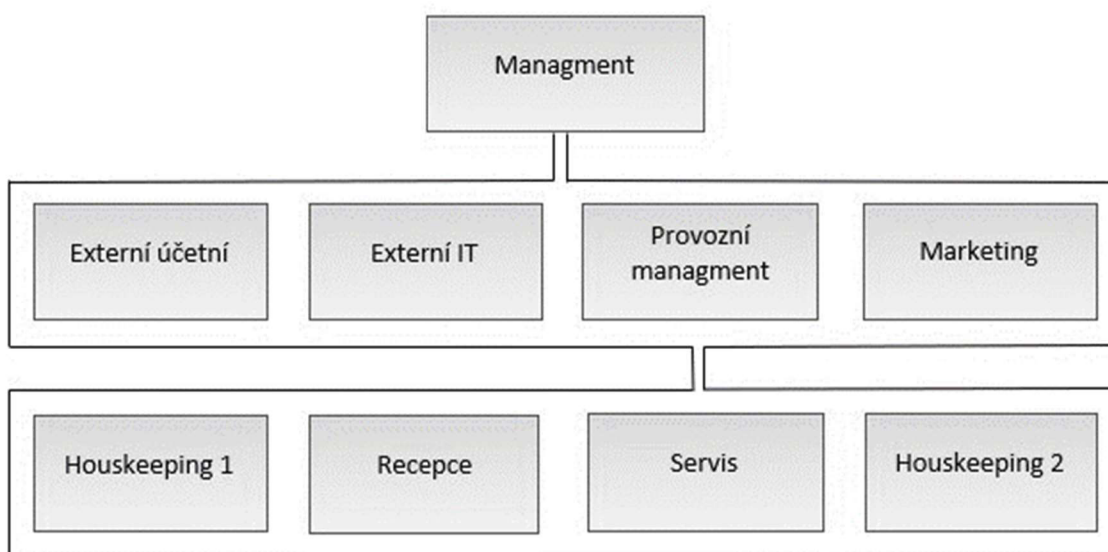
V této části budou zhodnoceny výsledky první etapy redesignu. Bude interpretováno nové organizační uspořádání a přínos této změny pro celý projekt. Hodnocení z hlediska úspor je zaměřeno na část celého procesu s největším podílem administrativních nákladů, a tím je vyřízení objednávky.

5.1 Nové organizační uspořádání

Díky modelaci procesu v úvodu projektu a nastavení vhodného postupu uskutečňování jednotlivých etap celkového redesignu dojde k redukci úrovní v organizační struktuře. V důsledku zavedení automatizovaných a digitálních procesů, bude možné již při finalizaci první etapy přejít k plochému organizačnímu uspořádání. V souladu s procesní mapou pak budou delegovány pravomoci a kompetence do dvou linií, v jejichž organizačních jednotkách je značná provázanost a informovanost. Díky kvalifikovaným a specializovaným pracovníkům a menší administrativní zátěži budou kompetence a pravomoci přeneseny na nižší úroveň řízení. Zaměstnanci budou více zapojeni do přímého řízení procesů a bude maximálně využít jejich potenciál. Fakticky budou do systému integrovány i schopnosti a znalosti všech zaměstnanců v obou liniích a tím bude podpořena efektivnější organizace práce a bude kladen důraz na týmovou spolupráci. S touto změnou uspořádání dojde především k úspoře mzdových nákladů.

Úspora jedné úrovně v organizační struktuře je neplánovanou „přidanou hodnotou“ projektu, protože dojde k další úspoře nákladů procesu, a to na jednu úroveň řízení. Tato úspora se promítne již do 2. a 3. etapy tohoto projektu.

Obrázek 5 - Nové organizační schéma



Zdroj: Vlastní zpracování

Popis činností organizačních útvarů

Všichni zaměstnanci mají podle přidělených práv přístup do informačního a datového systému, kam také zadávají pomocí aplikací údaje zjištěné na jejich úseku, které jsou ihned viditelné a řešitelné a díky správně nastaveným notifikacím nepřehlédnutelné.

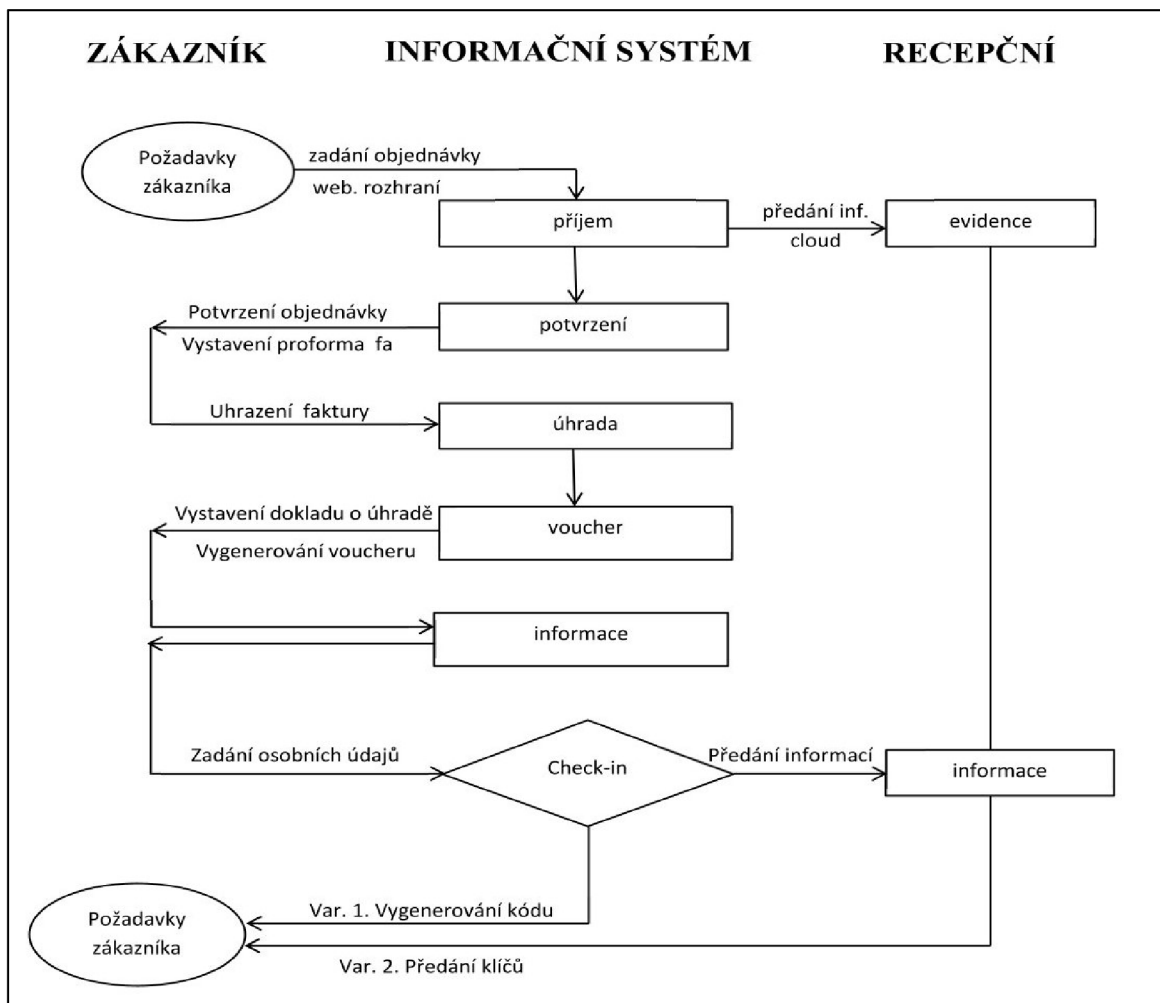
- Management – ředitel – řídí dle interpretované vize a nastavené strategie, spolupracuje s obchodními partnery, vyhodnocuje činnost, rozhoduje. Informace čerpá z reportů v systémech.
- Externí IT – správce systémů, inovátor. Komplettní správa SW a HW, Vyhledává nové informace a nová řešení.
- Externí účetní – zpracování účetní a mzdové agendy. Pracuje s daty na cloudu. Kontroluje naimportovaná data. Informace pro management jsou stále aktuální.
- Provozní management – řízení klíčových procesů, vyhodnocování procesů. Data a informace čerpá ze všech propojených systémů.
- Recepce – vykonává funkci Front-office, reservations, back-office, business center, concierge. Je tedy správcem vložených dat od klientů. Kontroluje abnormality a zvláštní požadavky, zajišťuje komunikaci se zákazníky, informace zadává do systému k dalšímu zpracování a vyhodnocení.

- Servis – údržba ubytovací kapacity, zajištění revizí, oprav, odvozu odpadu, úprava venkovních ploch. Informace získává vlastní kontrolou, ale i z informací v recepčním systému.
- Housekeeping – organizace a výkon služeb pro zákazníky
 - supervizor – organizace a kontrola úklidových služeb. Informace pro plánování a kontrolu získává z rezervačního a recepčního systému, řídí externí poskytovatele služeb i vlastní zaměstnance.
 - hauskeeper – zajištění úklidu a příprava pokojů pro zákazníky. Pokyny čerpá převážně z aplikace Housekeeping, která je integrovanou součástí recepčního systému a po splnění úkolu zadává opět informace o stavu provedení práce.

5.2 Nové schéma procesu vyřízení objednávky

Při pohledu na schéma na obrázku 5 je patrné, že došlo k odstranění většiny ruční administrativní práce. Téměř celý proces vyřízení objednávky probíhá mezi zákazníkem a automatizovaným systémem. Provedením kvalifikovaného odhadu výskytu jednotlivých variant závěrečné fáze procesu (varianta 1 – generování kódu, varianta 2 osobní předání klíčů) byl stanoven poměr výskytu těchto variant 1:1.

Obrázek 6 – Nové schéma procesu vyřízení objednávky



Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Výsledná analýza mzdových nákladů

Časová náročnost

Při přepočtu časové náročnosti po zavedení nového procesu bylo zjištěno, že čas, který stráví recepční vyřízením jedné objednávky jsou 2 minuty (tabulka 6).

Časová úspora

Časovou úsporu vypočteme prostým odečtem nově naměřené hodnoty 2 minuty od původně naměřené hodnoty 58 minut. Časová úspora na vyřízení jedné objednávky po zavedení automatizovaného procesu je 56 minut.

Úspora mzdových nákladů

Pro stanovení výše mzdových nákladů bude pro srovnání při výpočtu použita stejná výše mzdových nákladů jako před započítáním procesu tj. 3,4 Kč /minutu. V tabulce 6 je pak vypočtena výše mzdových nákladů recepční na vyřízení jedné objednávky po zavedení změn.

Tabulka 6 – Mzdové náklady na jednotlivé operace po změně systému

Číslo operace	Popis prováděné operace	min/operaci	MN/min Kč	CN/operac i Kč
1	příjem objednávky	0	3,40	0,00
2	výběr ubyt. jednotky	0	3,40	0,00
3	zadání objednávky	0	3,40	0,00
4	potvrzení rezervace	0	3,40	0,00
5	komunikace e-mail	0	3,40	0,00
6	komunikace telefonicky	0	3,40	0,00
7	check-in	0	3,40	0,00
8	platba	0	3,40	0,00
9	předání klíčů	2	3,40	6,80
Celkem		2		6,80

MN – mzdové náklady, CN – celkové náklady

Zdroj: vlastní zpracování

Úspora mzdových nákladů

V tabulce 7 je vypočtena celková úspora přímých mzdových nákladů po zavedení změn a po rekonstrukci objektů na vyšší kategorii ubytovacího zařízení a navýšení kapacity o 100 %. Je plánováno v průměru 3720 objednávek za rok. Celková plánovaná úspora mzdových nákladů po realizaci projektu je 708 288,- Kč.

Tabulka 7 – Výpočet úspory mzdových nákladů

Sezona / Proces	Počet týdnů	Počet UJ	PrP objednávek / týden	Počet objednávek / rok	MN/obj Kč	CMN objednávek Kč
HS / PP	20	26	1,5	780	197,20	153 816,00
VS / PP	0	0	0	0	197,20	0,00
Celkové mzdové náklady před						153 816,00
HS / NP	20	52	2,5	2600	6,80	17 680,00
VS / NP	32	35	1	1120	6,80	7 616,00
Celkové mzdové náklady po						25 296,00
úspora Kč/ 1 objednávku					190,40	
úspora Kč / 3720 objednávek						708 288,00

UJ - ubytovací jednotka, PrP - průměrný počet objednávek, MN - mzdové náklady
HS - hlavní sezóna, VS - vedlejší sezóna, PP - počáteční proces, NP - nový proces

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Vyhodnocení rizik procesu

Pomocí metody FMEA bude provedena analýza možných režimů a následků vad původního procesu. FMEA umožní určit velikost rizika potenciálních vad a pomůže pak zhodnotit, zda přijatá opatření odstraní riziková místa v procesu (Eichler, 2016).

Identifikace možných chyb

Metodou FMEA jsou testovány možné chyby v původním v procesu. Podle časové analýzy, ve které jsou specifikovány všechny činnosti daného procesu jsou do tabulky zaznamenány ty operace, při kterých může vznikat větší riziko výskytu chyb v procesu. Nejkritičtější místo je zadání objednávky do systému. Vybraným chybám je určena velikost významu chyby (význam) přiřazením tabulkové hodnoty 1 – 10. Také pravděpodobnost výskytu chyby je dána tabulkově v hodnotách 1 – 10. Význam chyby a pravděpodobnost výskytu jsou zaznamenány v 1. části tabulky 8 (Eichler, 2016).

Tabulka 8 – 1. část Identifikace vad, jejich význam a pravděpodobnost výskytu

Požadavek (prvek)	identifikace možných chyb	Možné následky	Význam	Příčina	pravděpodobnost výskytu
zadání objednávky	chybný zápis informací	nová komunikace	3	překlep	6
	nekompletní informace	nemožnost vyřízení obj.	6	nezjištění všech údajů	4
	pozdě zadaná informace	nemožnost vyřízení obj.	8	vytíženost nepozornost	4
	nezadaná objednávka	nemožnost vyřízení obj.	9	nedbalost	2

Zdroj: Eichler 2016, údaje vlastní

Kontroly a opatření

V druhé části tabulky 8 jsou zapsány údaje o průběžných kontrolách a vyhodnoceno přiřazením tabulkového hodnocení v rozsahu 1 - 10, do jaké míry mohou průběžné kontroly a nastavený kontrolní systém odhalit vady procesu.

Pomocí propočtu vycházejícího z určení velikosti všech tří ukazatelů, kterými jsou význam, pravděpodobnost výskytu a odhalitelnost chyby, jsou pak určeny činnosti, pro které je třeba stanovit opatření. Součinem všech tří ukazatelů je zjištěno rizikové číslo RPN, které udává míru rizika procesu. Jeho hodnota je porovnána s určenou mezní hodnotou. Vady s RPN přesahující mezní hodnotu jsou právě ty vady, ke kterým je nezbytné přijmout nápravná opatření. Mezní hodnotu si určuje společnost, a při jejím stanovení je možné vycházet z Pareto metody, tedy že pro 20 % vad s nejvyšším RPN je stanoveno preventivní opatření. U hodnocení s RPN 256, vypočtené v 2. části tabulky 8, je tedy třeba stanovit opatření (Eichler, 2016).

Tabulka 8 – 2. část Kontroly a opatření

Stávající kontroly	Kontrolní systém	Odhalitelnost	RPN rizikové číslo	Dodoporučená opatření
žádné	vizuální kontrola	6	108	Zavést nový systém zadávání objednávek. Digitalizace Automatizace
pořízení vstup.písemného záznamu a porovnání se zadanými údaji	sepsání seznamu potřebných údajů	4	96	
kontrola e-mailu		8	256	
kontrola e-mailu		9	162	

Zdroj: Eichler 2016, údaje vlastní

Výsledky opatření

Zavedení opatření v podobě automatického přenosu a zápisu zákazníkem zadávaných dat dochází k výrazné eliminaci možných chyb. Provedené opatření ovlivnilo všechna kritická místa. Následné vyhodnocení RPN potvrzuje efektivnost opatření.

Tabulka 8 – 3. část Zápis výsledků FMEA analýzy po realizaci změn

Splnění opatření	Význam	Výskyt	Odhalení	RPN
ANO	3	2	2	12
	6	2	2	24
	8	1	1	8
	9	1	1	9

Zdroj: Eichler 2016 – vlastní hodnoty

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat zásadní změnu procesů ve společnosti, ve které je nutné vzhledem k vysokým nárokům trhu a individuálním požadavkům současných náročných zákazníků přistoupit k radikálnímu řešení změny všech procesů.

Pro změnu byl namodelován proces redesignu, který bude realizován. Z navržených procesů byl pro první etapu vybrán administrativní proces, který zde byl interpretován a podrobně popsán a vyhodnocen. Projekt naplňuje vizi společnosti a představuje zefektivnění procesů. Větším zapojením zákazníků do procesu a zlepšením komunikace je dosaženo jejich maximální spokojenosti. Dochází také k redukci vynaložených provozních nákladů, čímž byl splněn stanovený cíl projektu. Celý administrativní proces byl zrychlen díky použití dostupných technologií.

Popisovaný redesignovaný administrativní proces byl již ve společnosti částečně zaveden do praxe. Následovat bude zavedení modifikovaného systému obslužnosti a poslední částí reengineeringu bude dovršení digitalizace – zavedením internetu věcí (ovládání vytápění, zabezpečovací systémy, ovládání chytrých zařízení, zámkový systém, kamerový systém) s důrazem na celkovou integraci systémů.

Vzhledem k tomu, že dnešní, a jistě i budoucí, digitální technologie poskytují nevyčerpatelné možnosti, jak pracovat s dokumenty a informacemi a také jak komunikovat externími zákazníky, bude tento projekt postupně optimalizován pro efektivní dokončení i dalších dvou etap redesignu, přičemž tyto nejsou předmětem této bakalářské práce.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

- CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0666-0.
- DAVENPORT, Thomas H. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press, 1993. Boston. ISBN 087-58-43662
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Přeložil Leo VODÁČEK. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85603-73-X.
- KOŠTURIÁK, J., Ľ. BOLEDOVIČ, J. KRIŠŤAK a M. MAREK. *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.
- KŘÍŽ, Josef, 2020. *Řízení administrativních a správních procesů*. Vydání první, 3. dotisk. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2315-5.
- PILNÝ, Ivan. *Digitální ekonomika: žít nebo přežít*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0481-8.
- ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978--80-247-2252-8.
- TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. 2008. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2728-8.
- ZUZÁK, Roman, Josef KŘÍŽ a Růžena KRNINSKÁ, 2009. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management praxe (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-808-7197-226.

7.2 Internetové zdroje

- CGI, 2023. *CGI* [online]. 2023 [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://www.cgi.com/ceska-republika/cs/systemova-integrace>
- EICHLER, Tomáš, 2016. Nebojte se FMEA. In: *Kvalita jednoduše* [online]. WordPress, 10.1.2016 [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://kvalita-jednoduse.cz>
- GROVER, Varun a Manoj K MALHOTRA, 1997. Business process reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application. *Journal of Operations Management* [online]. 1997, **15**(3), 193-213 [cit. 2023-03-13]. ISSN 02726963. Dostupné z: doi:10.1016/S0272-6963(96)00104-0
- Lean six sigma, 2023. *Lean Six Sigma* [online]. 2023 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://lean6sigma.cz/fmea/>
- O2, 2020. *Blog O2* [online]. O2 Czech Republic a.s, 16.10.2020 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://blog.o2.cz/2020/10/16/digitalizace-vcera-prilezitost-dnes-nutnost/>
- SHIVAM, Shivam a Manish GUPTA, 2022. Quality process reengineering in industry 4.0: A BPR perspective. *Quality Engineering* [online]. **2022**, 1-20 [cit. 2023-03-09]. ISSN 08982112. Dostupné z: doi:10.1080/08982112.2022.2098044
- STŘELEČEK, Jiří, 2023. Vlastní cesta. *Vlastí cesta* [online]. 2023 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/obory/digitalizace-automatizace/>
- Webklient, 2023. *Webklient* [online]. Ostrava: MEDIATORING.COM [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://webklient.cz/integrace/>
- Wflow, 2020. *Wflow* [online]. wflow.com Czech Republic, 16.10.2020 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://wflow.com/cs/o-wflow/jak-to-funguje>
- ZINSER, Stephan, Armin BAUMGÄRTNER a Frank-Steffen WALLISER, 1998. Best practice in reengineering: a successful example of the Porsche research and development center. *Business Process Management Journal*. **4**(2), 154-167. ISSN 1463-7154. Dostupné z: doi:10.1108/14637159810212325

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Organizační schéma společnosti	str. 25
Obrázek 2 - Výchozí proces vyřízení objednávky	str. 27
Obrázek 3 – Analýza výchozího stavu procesu	str. 31
Obrázek 4 – Procesní mapa projektu	str. 32
Obrázek 5 – Nové organizační schéma	str. 38
Obrázek 6 – Nové schéma procesu vyřízení objednávky	str. 40

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Charakteristika BPR a workflow	str. 17
Tabulka 2 - Zlepšení versus inovace	str. 21
Tabulka 3 – Analýza časové náročnosti	str. 28
Tabulka 4 - Výpočet mzdových nákladů na časovou jednotku (min)	str. 29
Tabulka 5 – Rozpis mzdových nákladů na jednotlivé operace	str. 30
Tabulka 6 – Mzdové náklady na jednotlivé operace po změně systému	str. 41
Tabulka 7 – Výpočet úspory mzdových nákladů	str. 42
Tabulka 8 – 1. část Identifikace vad, jejich význam a pravděpodobnost výskytu	str. 43
Tabulka 8 – 2. část Kontroly a opatření	str. 44
Tabulka 8 – 3. část Zápis výsledků FMEA analýzy po realizaci změn	str. 44