



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra aplikované matematiky a informatiky

Bakalářská práce

Analýza a optimalizace procesu v prostředí Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

Vypracoval: Hana Kurková
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Beránek, CSc., MBA

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana KURKOVÁ**
Osobní číslo: **E14372**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Ekonomická informatika**
Název tématu: **Analýza a optimalizace procesu v prostředí Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích**
Zadávací katedra: **Katedra aplikované matematiky a informatiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je popsat a analyzovat metody modelování, měření, analýzy a optimalizace procesů se zaměřením na podpůrné procesy v prostředí vysoké školy. V návaznosti na projekt procesního mapování na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity student popíše, analyzuje, stanoví metriky a navrhne zlepšení pro vybraný proces, např. přijímací řízení studentů. Student také popíše stručně některé příklady úspěšných projektů u jiných organizací a specifik procesního řízení na vysokých školách. Praktickým výstupem tedy bude provedení analýzy vybraného procesu a návržení jeho zefektivnění včetně popsání přínosů plynoucích z optimalizace tohoto procesu.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury.
2. Analýza metod modelování, analýzy, měření a optimalizace procesů, přehled přístupů a problémů optimalizace procesů u jiných organizací.
3. Provedení mapování vybraného procesu, návrh metrik, analýza efektivnosti procesu, návrh optimalizace tohoto procesu.
4. Závěry a doporučení.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

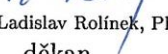
1. **Cienciala, J. (2011).** *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů.* **Praha: Professional Publishing.**
2. **Grasseová, M. et al. (2008).** *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady.* **Brno: Computer Press.**
3. **Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007).** *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* 5. vyd. **Praha: Management Press.**
4. **Procesní portál [online].** **Praha: Fakulta elektrotechnická, 2016 [cit. 2016-03-17].** Dostupné z: <https://www.fel.cvut.cz/procesy/>.
5. **Řepa, V. (2007).** *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování.* 2., aktualizované a rozšířené. **Praha: Grada Publishing.**
6. **Učeň, P. (2001).** *Metriky v informatice: jak objektivně zjistit přínosy informačního systému.* **Praha: Grada.**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Beránek, CSc.**


Katedra aplikované matematiky a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


prof. RNDr. Pavel Tlustý, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 31. března 2016

Prohlášení

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

Datum

Podpis studenta

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Beránkovi, CSc., MBA za pomoc při vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Tomáši Votrubovi za pomoc a kritické připomínky z praxe.

Obsah

Obsah	6
1. Úvod.....	4
1.1. Cíl práce	4
2. Manažerské přístupy k řízení podniku.....	5
2.1. Funkční řízení.....	5
2.1.1. Výhody funkčního řízení	6
2.1.2. Nevýhody funkčního řízení	7
2.2. Procesní řízení.....	8
2.2.1. Výhody procesního řízení	8
2.2.2. Nevýhody procesního řízení	9
2.3. Rozdíly mezi funkčním a procesním řízením.....	9
2.4. Shrnutí	10
3. Procesní řízení.....	11
3.1. Definice procesu	11
3.1.1. Životní cyklus procesu.....	12
3.2. Klasifikace procesů	12
3.2.1. Klíčové procesy	12
3.2.2. Řídící procesy	12
3.2.3. Podpůrné procesy.....	12
3.2.4. Další klasifikace	14
3.3. Atributy procesu	15
3.3.1. Vstupy	15
3.3.2. Výstupy	15
3.3.3. Zdroje.....	15
3.3.4. Cíl procesu	15
3.3.5. Zákazník	15
3.3.6. Majitel procesu	16

3.3.7.	Rizika	16
3.3.8.	Omezení	16
3.4.	Procesní řízení	16
3.4.1.	Principy	16
3.5.	Procesní přístup	17
3.6.	Procesní tým	18
3.7.	Popis procesů	18
3.8.	Mapování procesu	18
3.9.	Procesní mapa	18
4.	Optimalizace procesů	20
4.1.	Průběžné zlepšování procesů	20
4.2.	Provádění zásadních změn	20
4.3.	Redesign	20
4.4.	Reengineering	20
4.4.1.	Historie	21
4.4.2.	Význam	21
5.	Praktická část	22
5.1.	Proces „přijímací řízení“	22
5.2.	Mapování procesu	22
5.3.	Atributy procesu	22
5.3.1.	Vstupy	22
5.3.4.	Zákazník	23
5.3.5.	Vlastník procesu	23
5.3.6.	Omezení	23
5.3.7.	Studijní oddělení	23
5.4.	Popis procesu	25
5.5.	Procesní diagram	26
5.6.	Simulace procesu AS – IS	31

5.6.1.	Simulace procesu z pohledu pracnosti	31
5.6.2.	Simulace z pohledu trvání procesu.....	33
6.	Optimalizace a TO – BE model.....	36
6.1.	Metoda zdokonalování procesů	36
6.1.1.	Analýza pěti otázek.....	36
6.1.2.	Analýza přidané hodnoty.....	37
6.1.3.	Analýza délky cyklu	38
6.1.4.	Likvidace byrokracie	38
6.1.5.	Problémové oblasti.....	38
6.2.	Optimalizace	39
6.2.1.	Návrh To-Be procesu	42
6.3.	Ověření optimalizace	45
6.3.1.	Simulace procesu z pohledu pracnosti	45
7.	Závěr	48
8.	Summary.....	49
9.	Přehled zdrojů.....	50
10.	Seznam obrázků a tabulek.....	53

1. Úvod

Za několik posledních desítek let se lidstvo dostalo do post-industriální neboli informační éry. Toto období se projevuje především rychlým vývojem nových technologií, a díky tomu dochází ke zrychlování každodenního tempa.

Na rychlejší životní tempo a množství změn musejí rychle reagovat nejen lidé, ale i organizace, pro které tyto změny představují značnou výzvu. Organizace, která nedokáže pružně reagovat na změny okolního prostředí a změny technologií začnou rychle ztrácet konkurenční výhodu, a proto se klade tak velký důraz na optimalizaci procesů.

1.1. Cíl práce

Cílem této práce je ve spolupráci se studijním oddělením Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. zmapovat proces přijímacího řízení na zmíněné fakultě, změřit tento proces z pohledu doby trvání a z pohledu pracovní a posléze navrhnout případnou optimalizaci tohoto procesu.

2. Manažerské přístupy k řízení podniku

Existují dva hlavní manažerské přístupy k řízení podniku a veškerých pracovních procesů v něm. Prvním přístupem s dlouhou tradicí je funkční řízení. Druhým, mnohem novějším přístupem je procesní řízení. Oba z těchto přístupů mají své klady a zápory. V této kapitole ukážu hlavní rozdíly obou přístupů, dle nichž si podniky jeden ze způsobů volí.

2.1. Funkční řízení

Tento přístup k řízení podniku definoval již v roce 1776 Adam Smith, skotský filozof a ekonom. Jeho kniha „An Inquiry into Nature and Causes of the Wealth of Nations“, do češtiny přeložena jako „Pojednání o původu a podstatě bohatství národů“ zde poukazuje na dělbu práce. (Smith, 2000)

Tu vysvětluje na příkladu s továrnou na špendlíky. Zde Smith poukazuje na filozofii, která spočívá v rozložení práce na menší části, které jsou jednoduché a které dokáže vykonat i člověk bez potřebné kvalifikace. Dále také poukázal na fakt, že dělba práce je technickým zdrojem růstu. (Smith, 2000)

Tuto filozofii poprvé ve větším měřítku uplatnil ve svých továrnách Henry Ford, který sloučil výhody tohoto přístupu s možnostmi nových strojů, které snížily spotřebu lidské práce. Výsledkem byl vynález pásové výroby, který Ford ve svých podnicích zavedl. Díky tomuto přístupu se zvýšila výkonnost každého pracovníka. Jednotlivé úkony zabraly méně času, čímž se zrychlila práce a zvýšila produkce.

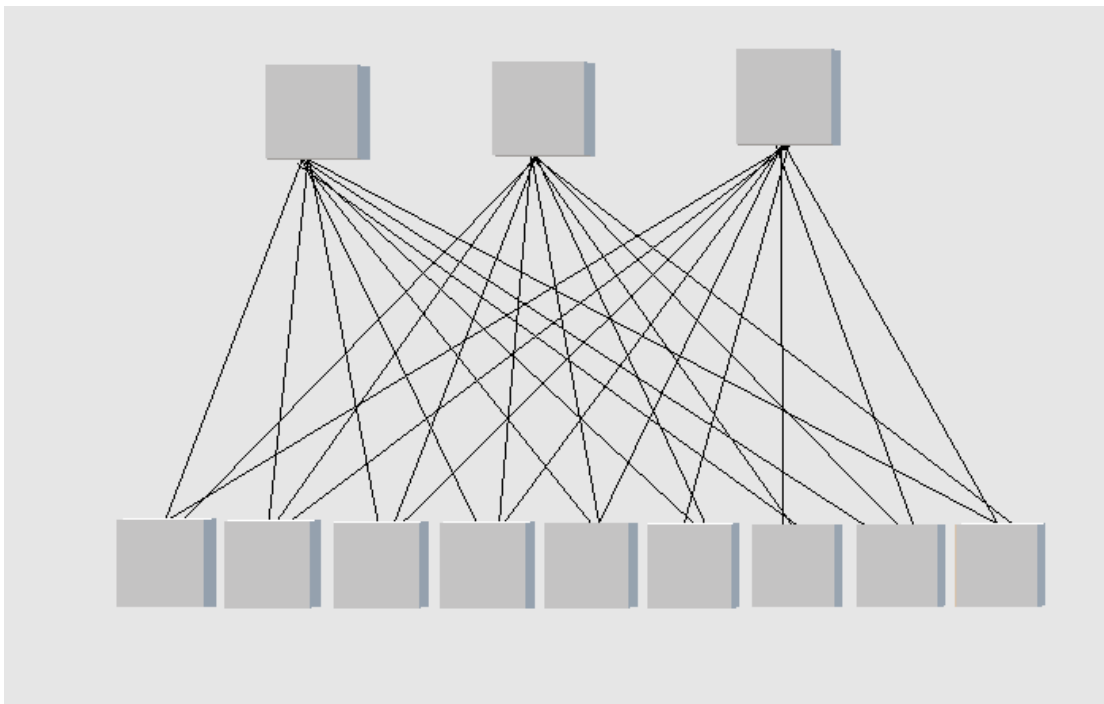
V další fázi se práce začala dělit mezi funkční jednotky, vytvořených na základě jejich dovedností. To vyústilo v zavedení hierarchického, funkčně-liniového řízení. Podnik je rozdělen na jednotlivé organizační jednotky, ve který se sdružují zaměstnanci se stejnými nebo alespoň podobnými úkoly a schopnostmi. Jednotlivé jednotky jsou podřízeny jednomu vedoucímu a pracují samostatně. Rozhodování o vážných věcech je přesouváno směrem vzhůru k vyšším pozicím.

V případě funkčního řízení představuje každý přechod procesu mezi jednotlivými jednotkami riziko především z hlediska časové ztráty a informačního šumu. Jednotky mají také tendenci vytvářet kolem sebe bariéry, především ty komunikační

a informační. Jednotlivé funkční jednotky pak řídí organizaci podle svých potřeb. Procesy jsou pak pro chování těchto jednotek upozaděny.

Tento způsob řízení se hojně využívá i v dnešní době. Objevuje se převážně u organizací, jejichž zaměstnanci mají velmi úzkou specializaci. (Hora, 2010)

Negativa tohoto způsobu řízení odhalila hospodářská krize v roce 2008. Mnohé z velkých společností doplatily na neschopnost přeorientovat se na nový způsob řízení. Díky této krizi; bylo hodně firem nuceno začít zavádět nové trendy výrazně rychleji.



Obrázek 1: Funkční struktura

2.1.1. Výhody funkčního řízení

Dědina ve své publikaci (Dědina, 1996) zmiňuje výhody procesního řízení.

Efektivní využití zdrojů – organizační jednotky se specializují na jednotlivé činnosti a jejich členové mají úzkou specializaci. Díky tomu je tato jednotka schopna lépe analyzovat problém a najít ideální řešení za kratší dobu, čímž se šetří i náklady.

Výrazná specializace – díky tomu, že se pracovníci v jednotce zaobírají stejnou nebo podobnou činností, mají možnost se na danou činnost specializovat v mnohem větší míře.

Předem jasně stanovený kariérní postup – pracovníci přesně ví, jaké aktivity vedou k povýšení a co mají pro povýšení udělat.

Hierarchické rozhodování – uspořádání v podniku je mnohastupňová pyramida, která je ovládána z jednoho místa. Pravomoci a odpovědnost se delegují a podnik má jednotné řízení. Tím se sleduje cíl a strategie celé organizace.

Dokonalejší spolupráce v rámci jednotky – v rámci jednotky mají zaměstnanci společný cíl a jejich řešení vytváří výraznější kolegiální. Díky ní jsou ochotní více mezi sebou spolupracovat a tím plnit cíle podniku.

2.1.2. Nevýhody funkčního řízení

Hromková (Hromková, 2005) ve své knize popisuje nevýhody procesního řízení.

Zbytečně velká centralizace – absence delegace. Vysoké vedení se stává úzkým hrdlem, protože chce rozhodovat o všech činnostech podniku. Tím se celé fungování systému výrazně zpomaluje.

Sledování rozdílných zájmů – jednotliví pracovníci často řeší pouze svoje problémy a neřeší problémy ostatních, pokud se jich přímo netýkají. Nehledí na organizaci jako na celek a nedokáží se na problém podívat v širším měřítku. Díky tomu si neuvědomují, že jejich činnost nemusí být pro organizaci přínosem.

Nejasné rozdělení kompetencí – ne vždy je jasné, kdo za co zodpovídá. Rozhodování se přesouvá na vyšší management.

Neschopnost spočítat náklady – nejde měřit jednotlivé činnosti a špatně se vyčíslují náklady na ně.

Vytváření bariér – hlavně informačních a komunikačních. Jednotky špatně komunikují s okolím.

Řeší se symptomy, nikoli příčina – zaměření na důsledky situací, nikoli na jejich příčinu a jak těmto situacím předejít.

2.2. Procesní řízení

Procesní řízení můžeme charakterizovat schopností reakce na rozdílné požadavky zákazníků a jejich naplnění.

Procesní řízení se začalo vyvíjet kolem roku 1920. Hlavním představitelem byl Frederic Taylor, ten se snažil vytřídit přebytečné úkony pracovníků a nalézt a ponechat pouze ty nejefektivnější.

Další fází byla teorie, podle které měl u procesů proběhnout jednorázový ruční reengineering.

Poslední fáze se odehrává v dnešní době. Nástup informačních technologií přinesl mnohé změny. Nyní můžeme modelovat různé scénáře provádění procesů, jejich statické a dynamické analýzy. Na základě těchto podkladů se podnik může rozhodovat. Díky tomu jsou procesy ve firmách rychlejší a flexibilněji reagují na změnu požadavků zákazníků.

Procesní řízení umožňuje sledovat podnik z více pohledů oproti funkčnímu řízení. Může činnosti ve firmě měřit, hodnotit a případně i měnit. V procesním řízení se uplatňuje týmová práce, měkké metody řízení a plochá organizační struktura. Dochází zde ke zprůhlednění toku práce napříč celým podnikem. Díky procesnímu řízení můžeme měřit výkonnost, a tudíž i plánování zdrojů potřebných k dosažení cíle.

Oproti funkčnímu řízení se zákazníci stávají součástí procesu výroby, protože pracovníci navazují bezprostřednější vztah k zákazníkovi a snaží se splnit zákaznicko-přání. (Grasseová, 2008)

2.2.1. Výhody procesního řízení

Výhody procesního řízení shrnul Šmída ve své knize. (Šmída, 2007)

Jednoznačná odpovědnost – ta je definována na všech úrovních a je striktně dodržována.

Možnosti optimalizace – díky informačním technologiím je přístup k množství informací, které procesy popisují. Můžeme optimalizovat manuálně nebo automaticky, díky podpoře softwaru.

Níže ní náklady, větši rychlost a kvalita – odstranění bariér v komunikaci a v předávání informací, vede k odstranění opakování činností. Jednotky mezi sebou lépe komunikují a spolupracují.

Týmová práce – všichni sledují jeden cíl, kterým je spokojenost zákazníka.

Reakce na změny – pro organizaci je jednodušší se přizpůsobit změnám.

Zprůhlednění organizace – je možné sledovat tok práce a vztahy mezi jednotkami.

Neklade se důraz na pevnou organizační strukturu – všichni mají stejný cíl. Odstranění byrokracie.

Výhoda oproti konkurenci – podnik reaguje na změny rychleji než konkurenti.

Popis pracovních postupů – každá organizace má jasně definované pracovní postupy a chování.

2.2.2. Nevýhody procesního řízení

Nevýhody procesního řízení také uvedl Šmída ve své knize. (Šmída, 2007)

Obtížný přechod – je potřeba změnit myšlení organizace, způsob jejího řízení a podnikovou kulturu.

Chybné zavedení – může se stát, že procesní řízení je zavedeno bez potřebných znalostí problematiky.

Neochota zaměstnanců – zaměstnanci se bojí, že se stanou nahraditelnými.

2.3. Rozdíly mezi funkčním a procesním řízením

Rozdíl obou přístupů je především v organizační struktuře. U funkčního řízení se dodržuje struktura a hierarchie a jednotky se starají pouze o svůj úkol a nespolečně spolupracují s ostatními jednotkami. Oproti tomu v procesním řízení tečou procesy skrze celou firmu a neměří se zde náklady a výkonnost každé jednotky zvlášť. Jednotky zde spolu spolupracují a mají společný cíl. Míží zde informační a komunikační bariéry. Zlepšuje se zde také schopnost flexibilně reagovat na požadavky zákazníka.

2.4. Shrnutí

Funkční řízení nalezneme stále v mnoha firmách a organizacích. I přesto se využívá čím dál méně. Ve velkém se přechází na procesní řízení, a to z důvodu, které jsou uvedeny výše. Za nejdůležitější důvod považuji zrychlení reakcí firem na změny, ale také vyjasnění odpovědnosti ve firmě. Další velkou výhodou je snížení nákladů, a přitom zvýšení rychlosti a kvality.

3. Procesní řízení

3.1. Definice procesu

„Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů, a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu“. (Hammer, Champy 1996)

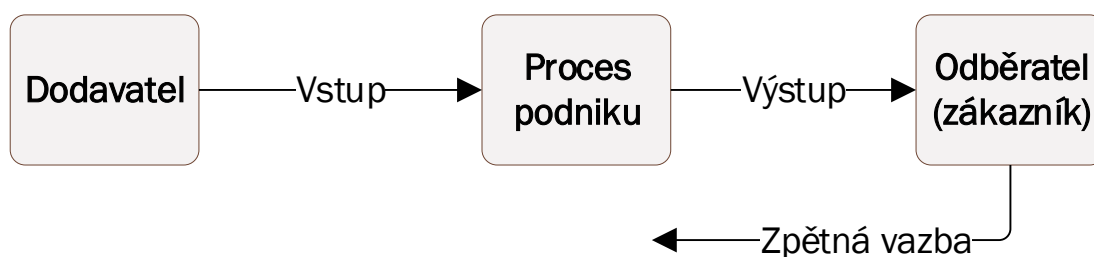
„Proces je účelně naplánovaná a realizovaná posloupnost činností, jimiž za pomoci odpovídajících zdrojů probíhá v řízených podmínkách – regulátory – transformace vstupů na výstupy“. (Fiala, 2000)

„Proces chápeme jako strukturovaný sled navazujících činností popisujících tok práce – postup tvorby přidané hodnoty – postupující od jednoho pracovníka k druhému (v případě složitých procesů z jednoho útvaru do druhého), poskytující měřitelnou službu/výrobek internímu nebo externímu zákazníkovi za předpokladu přeměny vstupů na výstupy a využívání zdrojů.“ (Grasserova a kol. 2008)

Proces je postupný tok dějů, stavů, aktivit nebo práce, které přeměňují vstupy na výstupy. Děje se tak za pomoci zdrojů, v prostředí, které můžeme regulovat. Vstupy mohou být jak hmotné, jako například suroviny, tak i nehmotné. Jako příklad nehmotného vstupu můžeme mít informaci. Proces má vždy stanoven začátek, konec a cíl. Popřípadě i cíle jednotlivých částí.

Definic procesů je mnoho, ale ne všechny jsou aktuální nebo úplné. Také ne vždy berou v potaz všechny okolnosti, jako například zda se jedná o interního nebo externího zákazníka, a co jsou vstupy a výstupy procesu.

Grasseová (Grasseová, 2008) se ve své knize zmiňuje, že proces je přirozená návaznost pracovních činností napříč organizační strukturou.



Obrázek 2: Obecný proces Zdroj: Řepa, 2007

3.1.1. Životní cyklus procesu

Životní cyklus procesu se dělí do tří základních etap. (Motalík, 2009)

1. Návrh
2. Implementace
3. Průběžná optimalizace

Procesy se musí alespoň jednou ročně kontrolovat. Je potřeba neustálé snahy o zvyšování jejich výkonnosti a produktivity. Pokud se ukáže neúčinnost procesů, je potřeba tyto procesy vyřadit.

3.2. Klasifikace procesů

Máme celou řadu procesů v organizaci. Pro jejich snazší identifikaci se snažíme tyto procesy klasifikovat podle několika odlišných hledisek. Proto klasifikací je celá řada. Zde jsou uvedené pouze ty základní z nich.

3.2.1. Klíčové procesy

Klíčové neboli hlavní procesy jsou procesy, které probíhají celou organizací a vytvářejí přidanou hodnotu. Zákazníky těchto procesů jsou internisté i externisté. Jsou to procesy, které vytvářejí zisk. (Šmída, 2001)

3.2.2. Řídící procesy

Řídící procesy jsou procesy, které sice probíhají celou organizací, ale mají pouze interní zákazníky. Negenerují zisk a nevytvářejí přidanou hodnotu. Představují ty aktivity, které vyvíjí organizace pro svůj vlastní chod. Příkladem je plánování, řízení kvality a jiné. (Šmída, 2001)

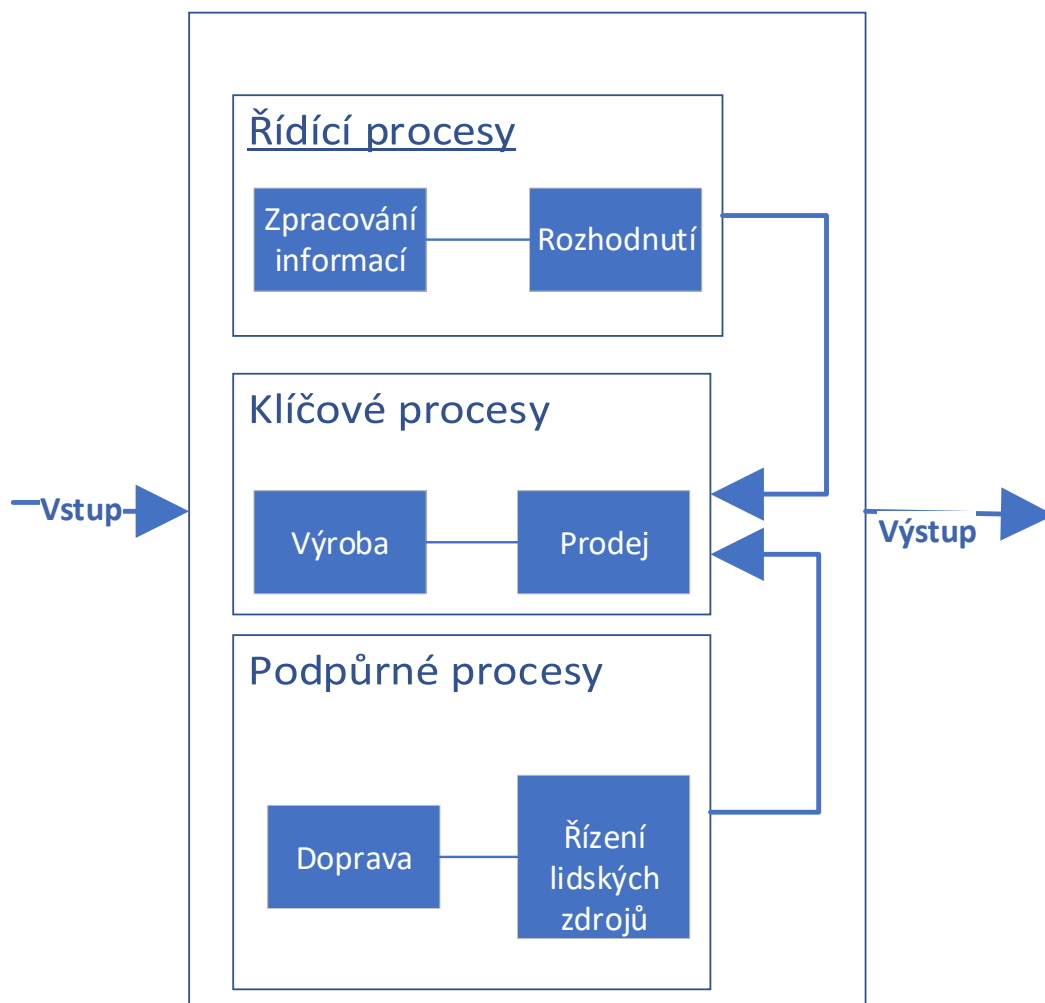
3.2.3. Podpůrné procesy

Podpůrné procesy vytvářejí přidanou hodnotu, ale neprobíhají celou organizací. Svoji funkcí pouze podporují fungování klíčových procesů, tudíž nemají externí zákazníky,

ale pouze zákaznky interní. Podpůrným procesem může být nákup materiálu, řízení lidských zdrojů anebo služební cesta. (Šmída, 2001)

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč organizací?	Má externí zákazníky?	Generuje zisk?
Hlavní	Výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
Řídící	Nákladově	NE	ANO	NE	NE
Podpůrný	Výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

Tabulka 1: Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů (Šmída, F. 2001)



Obrázek 3: Klasifikace procesů

3.2.4. Další klasifikace

Existují i další klasifikace. Zde je uvedeno několik dalších příkladů:

vnitropodnikové a procesy jdoucí za hranici firmy, jednoduché, středně složité a složité, procesy jednorázové a opakující se a další. Těchto klasifikací je celá řada a tvoří se neustále další.

„V tomto rozdělení je vidět nepochopení základní změny v pojetí řízení organizace, k níž dochází příchodem procesního řízení. V procesně řízené organizaci totiž neexistují procesy, které by nebyly označitelné za řídicí, neboť podstatou a smyslem každého procesu je řízení. Tato klasifikace je zřetelným pozůstatkem tradičního pojetí

řízení organizace, kdy odpovědnost za vykonávané činnosti má jakoby někdo jiný, než kdo je vykonává (vedoucí versus vedený)“ (Řepa, 2012)

3.3. Atributy procesu

3.3.1. Vstupy

Používají se při spouštění procesů. Můžeme je získat od dodavatele nebo například jako výstup předcházejících procesů. V průběhu procesu je každému vstupu přidána hodnota a je stane se z něho výstup. (Grasseová, 2008)

3.3.2. Výstupy

Výsledek nebo výkon procesu, který je předán zákazníkovi. Je to zároveň i vstup do navazujícího procesu. (Grasseová, 2008)

3.3.3. Zdroje

Další faktory vstupující do procesu. Například technologie, finanční prostředky, suroviny, materiál, stroje, lidské zdroje, informace a čas. Jsou rozdílné od vstupů. Zdroje přidávají hodnotu vstupům a mění je na výstupy. (Grasseová, 2008)

3.3.4. Cíl procesu

Je potřeba mít jasně definovaný cíl, kam má proces směřovat. Je potřeba nastavit správně ukazatele, pomocí nichž budeme sledovat postupné plnění cíle. (Grasseová, 2008)

3.3.5. Zákazník

Zákazník je subjekt, pro kterého vytváříme výstup. Zákazníkem může být osoba, organizace nebo navazující proces. Zákazník může být externí a interní. Externí zákazník je subjekt mimo naši organizaci. Interní zákazník je subjekt v naší organizaci. Výstup procesu je pro něj vstup do procesu, který vytváří. (Grasseová, 2008)

3.3.6. Majitel procesu

Je to osoba, která má zodpovědnost za daný proces. Odpovídá nejen za fungování procesu, ale také za dosahování stanovených cílů, monitorování, řešení problémů a neustálé systematické zlepšování. (Grasseová, 2008)

3.3.7. Rizika

Riziko procesu je, když nastane situace při realizaci procesu, která může mít na proces nežádoucí dopad. (Grasseová, 2008)

3.3.8. Omezení

Také jinak regulátory řízení. Jsou to pravidla a nařízení, které se musí dodržovat během celého procesu. (Grasseová, 2008)

3.4. Procesní řízení

Procesní řízení neboli procesní management je způsob řízení procesů v organizaci. Klade důraz na opakované procesy a jejich tok skrze celou organizaci. Je to soubor metod, postupů, systémů a nástrojů, které mají zajistit maximální efektivnost procesů v souladu s cíli organizace uvnitř organizace i mimo ni.

Je to disciplína zaměřena na využití obchodních procesů.

Za cíl můžeme považovat optimalizaci procesů v organizaci, tak aby reagovala efektivněji na požadavky zákazníka.

3.4.1. Principy

- **Integrace a komprese prací** – díky integraci je spojeno několik různých prací do celků, které jsou logické. Tyto celky by měly být schopny zajistit procesní tým, který je orientovaný na přidanou hodnotu pro zákazníka. Komprese znamená, že se vyfiltrují pouze ty potřebné aktivity od těch přebytečných. Ty potřebné projdou inovací a tím se celý proces stane efektivnější. (Grasseová, 2008)

- **Delinearizace** – výkon jednotek na sebe přirozeně navazuje. Práce se rozděluje na jednotlivé kroky a ty, co na sebe nenavazují, se mohou vykonávat současně. Tím se šetří čas díky zkrácení času pro celý tok procesu. (Grasseová, 2008)
- **Nejvýhodnější místo pro práci** – místo práce je tam, kde jsou nejvhodnější podmínky. Není třeba brát zřetel na hranice organizace. (Grasseová, 2008)
- **Uplatnění týmové práce** – procesní týmy zajišťují jednotlivé procesy v podniku. Tyto týmy zabezpečují proces skrze celou organizaci. (Grasseová, 2008)
- **Procesní zaměření motivace** – motivace je zaměřena na přidanou hodnotu pro zákazníka, a ne pouze na činnost jako takovou. (Grasseová, 2008)
- **Odpovědnost** – odpovědný je vždy vlastník. Je zodpovědný za fungování a výkonnost procesu i z dlouhodobého hlediska. (Grasseová, 2008)
- **3S** – jde o úplnou autonomii (samořízení, samokontrola, samoorganizace). (Grasseová, 2008)
- **Pružná autonomie procesních týmů** – struktura jednotlivých týmů musí být taková, aby týmy byly flexibilní a dokázaly včas reagovat na změnu požadavků. (Grasseová, 2008)
- **Znalostní a informační bezbariérovost** – odstranění veškerých bariér. Vytvoření sdílených databází a zdrojů. (Grasseová, 2008)

3.5. Procesní přístup

Řízení podniku můžeme realizovat podle dvou principů. Prvním z nich je dělba práce. Její kořeny sice sahají daleko do historie, ale v dnešní době již nedokáže plně zastat úlohy v organizacích.

Druhou možností, jak realizovat řízení v podniku je podle principu procesního. Díky procesnímu přístupu můžeme procesy analyzovat, stabilizovat je a nadále tyto procesy zlepšovat. (Šmída, 2001)

Je to základ organizace práce a všech činností v podniku.

Důležité je podle M. Grasserové (Grasseová, 2008), aby objekt řízení byl proces, který je dobře definovaný, správně popsán a strukturovaný. Tento proces by měl být jasně daného vlastníka a zákazníka.

Procesní přístup znamená, že organizace s podporou top managementu přijme a při řízení bude používat některé ze známých metod, které se využívají ke zvýšení výkonnosti a tím i úspěšnosti organizace.

3.6. Procesní tým

Dle F. Šmída (Šmíd, 2001) je procesní tým složený z lidí, kteří jsou po celou dobu za tento proces zodpovědní a společně se podílejí na realizaci a průběh celého procesu. Přestože vlastníkem procesu je manažer, a proto nese největší míru zodpovědnosti, není schopen proces realizovat bez cizí pomoci, a proto se procesní tým vytváří.

3.7. Popis procesů

Popis je potřeba zachytit, abychom o něm měli přehled. Jenom tak můžeme nalézt slabiny a vymyslet jeho zlepšení.

K zachycení se využívá mnoho metod, například procesní model, notace pro popis, slovní popis, zaznamenávání do tabulek nebo úplné grafické zobrazení.

3.8. Mapování procesu

Mapování procesů slouží k identifikování struktury následně navazujících činností a jejich logického okolí. Cílem je znázornění procesů a jejich posloupnosti pomocí map. Mapy procesů jsou vizuální a přehledné schéma podnikových procesů.

3.9. Procesní mapa

Procesní mapa zachycuje průběh daného procesu, návaznost jednotlivých činností, vlastníky procesu, zákazníky procesu, cíle, vstupy, výstupy a další charakteristiky.

Procesní mapa musí splňovat řadu podmínek. Hlavní podmínkou je, že jednotlivý proces nikde nekončí, ale navazuje na něj další proces. Procesní mapa je tudíž soustava navzájem propojených procesů.

Toto schéma může využít management k usnadnění řízení a rozhodování, ale i zaměstnanci k pochopení, co a jak ve firmě funguje. Mapování procesů můžeme použít i pro následný reengineering.

4. Optimalizace procesů

Optimalizace procesů znamená, že organizace hledá cílené řešení, k odstranění příčin snížené výkonnosti daného procesů, čímž jeho výkonnost zvýší.

Jednou z možností, jak optimalizovat procesy je průběžné zlepšování procesů, další možností je reengineering.

4.1. Průběžné zlepšování procesů

Při průběžném zlepšování procesů se jedná o změny, které jsou prováděny po malých krocích v již existujících procesech. Při tom mají tyto drobné změny minimální dopad na dodavatele, zákazníky a ostatní zainteresované subjekty.

Průběžné zlepšování se dělá u procesů, které nejsou zcela nevyhovující, ale je nutné je zlepšit a odstranit jejich zjištěné nedostatky.

4.2. Provádění zásadních změn

Zásadní změny provádíme, pokud současné procesy v organizaci jsou již zcela nevyhovující.

4.3. Redesign

Redesign je radikální rekonstrukce podnikových procesů. Cílem redesignu je identifikace současného stavu a návrh výrazného zlepšení, již existujících procesů.

4.4. Reengineering

„Podnikový reengineering znamená začít všechno od nuly.“ (Hammer, Champy 1993)
Pod pojmem reengineering procesů neboli Business Process Reengineering (BPR) se myslí zásadní přehodnocení a rekonstrukce procesů v podniku.

Důvodem je zdokonalení těchto procesů, ať už z hlediska měřítek výkonnosti, snížení nákladů, zvýšení kvality nebo jiných. Nejedná se tedy o drobné dílčí úpravy podnikových procesů. Správně bychom měli procesy změnit tak, jako bychom stavěli celý podnik od základu znovu. Všechny procesy v podniku by měli být v souladu s cíli podniku, kterou jsou podřízeny zákaznickovy. Proto by měli vytvářet přidanou hodnotu pro zákazníka. (Hammer, Champy, 2000)

Hammer a Champy uvádí ve své definici uvádí čtyři pojmy, které jsou pro reengineering klíčové. Jsou to:

- zásadní přehodnocení,
- radikální rekonstrukce (redesign),
- dramatické zdokonalení
- podnikové procesy.

Problémem je především složitost odpoutání se od zažitých způsobů a změnit způsob myšlení, postupů a předpokladů celé organizace. (Hammer a Champy 1993)

4.4.1. Historie

Reengineering nebyl příliš známý pojem, a to do roku 1993, v tomto roce Michael Hammer a James Champy vydali knihu „Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution“. Do češtiny byla přeložena jako „Reengineering: radikální proměna firmy“. Většina metodik reengineeringu vychází právě z této knihy.

4.4.2. Význam

Hammer a Champy uvádí, že význam reengineeringu tkví v tom, že některé organizace, nejsou stavěny pro současný svět turbulentních změn a požadavku okamžité reakce na tyto změny. Šanci úspěchu má pouze ta organizace, která se dokáže přizpůsobit a bude dělat věci jinak a lépe.

5. Praktická část

5.1. Proces „přijímací řízení“

Pro svou praktickou část, jsem zvolila jeden z procesů studijního oddělení Ekonomické fakulty „přijímací řízení“. Tímto procesem si musí projít každý student této fakulty, a proto tento proces zmapuji.

5.2. Mapování procesu

Proces přijímacího řízení mapuji současně z pohledu studenta, z pohledu studijního oddělení i z pohledu komise složené pro účely přijímacího řízení. Pro doplnění informací jsem moji teorii fungování procesu zkonzultovala se studijní referentkou, která mi ji potvrdila a doplnila o některé informace.

5.3. Atributy procesu

Jsou to vlastnosti jednotlivých procesů, které daný proces charakterizují. Zde uvedu atributy procesu „přijímací řízení“.

5.3.1. Vstupy

Vstupem můžeme označit zaplacenou přihlášku podanou zájemcem o studium a potvrzené studijních průměry za každý ročník střední školy, ověřené kopie vysvědčení, či různé certifikáty a výsledky soutěží nebo testu studijních předpokladů. Vše doručené v termínu na studijní oddělení.

5.3.2. Výstupy

Hlavním výstupem a cílem tohoto procesu je transformace určeného množství uchazečů o studium na studenty, kteří jsou zapsaní ke studiu.

5.3.3. Zdroje

Za zdroje se zde považuje Studijní a zkušební řád Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích z roku 2017, Opatření děkana EF č. 124/2017, průměry uchazeče za čtyři roky, potvrzené střední školou, ve které studoval, nebo úředně ověřené kopie vysvědčení. Dále také různé certifikáty nebo výsledky ze soutěží a Testu všeobecných studijních předpokladů na EF.

5.3.4. Zákazník

V přijímacím řízení je zákazníkem uchazeč o studium.

5.3.5. Vlastník procesu

Vlastníkem procesu je ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

5.3.6. Omezení

Omezením je zde opět Studijní a zkušební řád Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích z roku 2017, Opatření děkana EF č. 124/2017 a Zákon o vysokých školách č. 111/1998Sb., o vysokých školách.

5.3.7. Studijní oddělení

Studijní oddělení Ekonomické fakulty se skládá z vedoucí studijního oddělení a čtyř referentek. Čtyři z nich, včetně vedoucí mají přiděleny některé z oborů. Jedna přidělený obor nemá.

R1	Prezenční	Bakalářské	Účetnictví a finanční řízení podniku
		Navazující	Účetnictví a finanční řízení podniku
R2	Prezenční	Bakalářské	Obchodní podnikání
			Ekonomická informatika
			Matematické modelování v ekonomii
			Finanční a pojistná matematika
		Navazující	Obchodní podnikání
			Strukturální politika EU a rozvoj venkova
	Kombinované	Bakalářské	Ekonomická informatika
			Matematické modelování v ekonomii
			Finanční a pojistná matematika
		Navazující	Strukturální politika EU a rozvoj venkova
R3	Prezenční	Bakalářské	Řízení a ekonomika podniku
			Strukturální ekonomika EU pro veřejnou správu
		Navazující	Řízení a ekonomika podniku
			Kombinované
	Strukturální politika EU pro veřejnou správu		
	Navazující	Obchodní podnikání	
R4	Kombinované	Bakalářské	Účetnictví a finanční řízení podniku
		Navazující	Účetnictví a finanční řízení podniku
R5	Nemá přidělen žádný obor		

Tabulka 2: Studijní oddělení

5.4. Popis procesu

Každý student, který se hlásí na ekonomickou fakultu Jihočeské univerzity musí projít přijímacím řízením. To začíná podáním přihlášky uchazeče o studium, jejím zaplacením a podání potvrzených průměrů za každý ročník střední školy, nebo úředně ověřenými vysvědčeními. Pro zvýšení šancí pro přijetí může uchazeč doložit své dosavadní aktivity, např. jazykové certifikáty, nebo výsledky různých studijních soutěží. Další možností pro zvýšení šancí k přijetí je certifikát SCIO z testu OSP nebo absolvování Testu všeobecných studijních předpokladů na Ekonomické fakultě.

Po obdržení těchto podkladů od uchazečů, musí studijní oddělení tyto podklady kontrolovat. Zároveň komunikuje s uchazeči v případě, že něco chybí nebo je nějaký podklad neúplný.

Průměry, vysvědčení, certifikáty a ostatní výsledky předá studijní oddělení komisím, které jsou sestaveny pro účely přijímacího řízení. Ty na základě předložených podkladů utvoří z uchazečů pořadí. To se tvoří podle studijních průměrů. Poté se přidávají body na víc za další předložené výsledky. Tento pořadník studentů vrátí zpátky na studijní oddělení, které tento pořadník potvrdí podpisem.

Následně vedení fakulty rozhodne, jaký počet studentů bude pro dané obory přijat. Z pořadníku uchazečů se přijme počet, dle daného rozhodnutí.

Studijní oddělení odešle vybraným uchazečům dopis o přijetí spolu s materiály k vyplnění a návratkou, zbylým uchazečům se pošle dopis o nepřijetí.

V tu samou dobu začnou referentky tvořit rozvrh pro jednotlivé obory, dle přijatých uchazečů. Tvoří ho podle harmonogramu studia a budoucím studentům navolí předměty doporučené pro první zimní semestr.

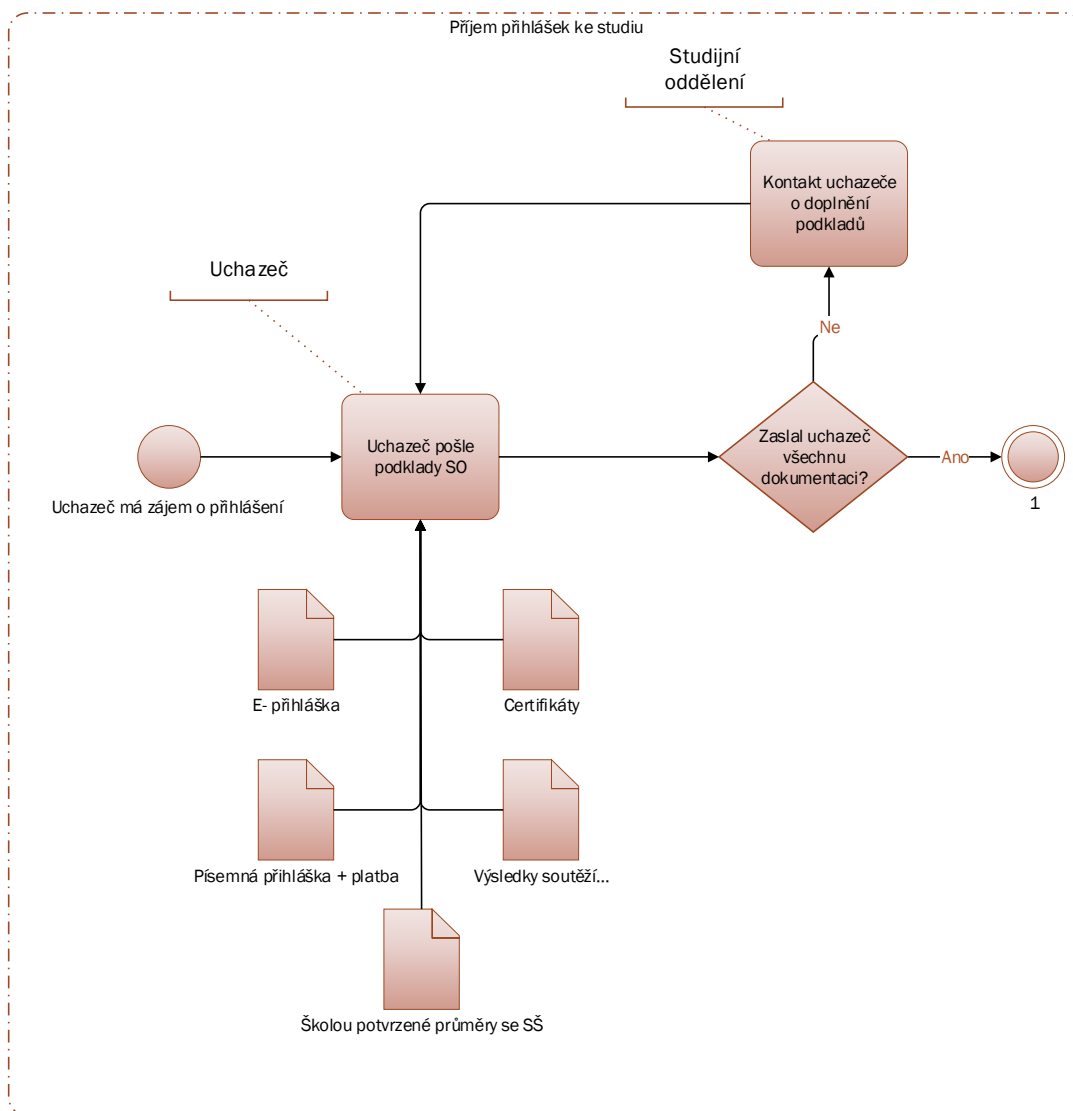
Uchazeč má poté pět dnů na to, aby potvrdil, zdali nastoupí, či nikoli. Ti, co nepošlou v určeném termínu návratku se považují za nepřijaté.

Vedení fakulty rozhodne o tom, jestli zaplní volná místa neboli místa těch, co odmítli nebo se nevyjádřili. Pokud se rozhodne tato místa zaplnit, studijní napíše vybraným uchazečům a dá jim opět určitý čas k tomu, aby se vyjádřili.

Poté, co uchazeči pošlou návratku jsou pozváni na zápis.

Uchazeč se na tento zápis dostaví. Studijní oddělení ho převede z uchazeče na studenta a je mu přiřazeno číslo studenta. Student také obdrží rozvrh pro první semestr studia, který vypracovaly studijní referentky pro všechny první ročníky.

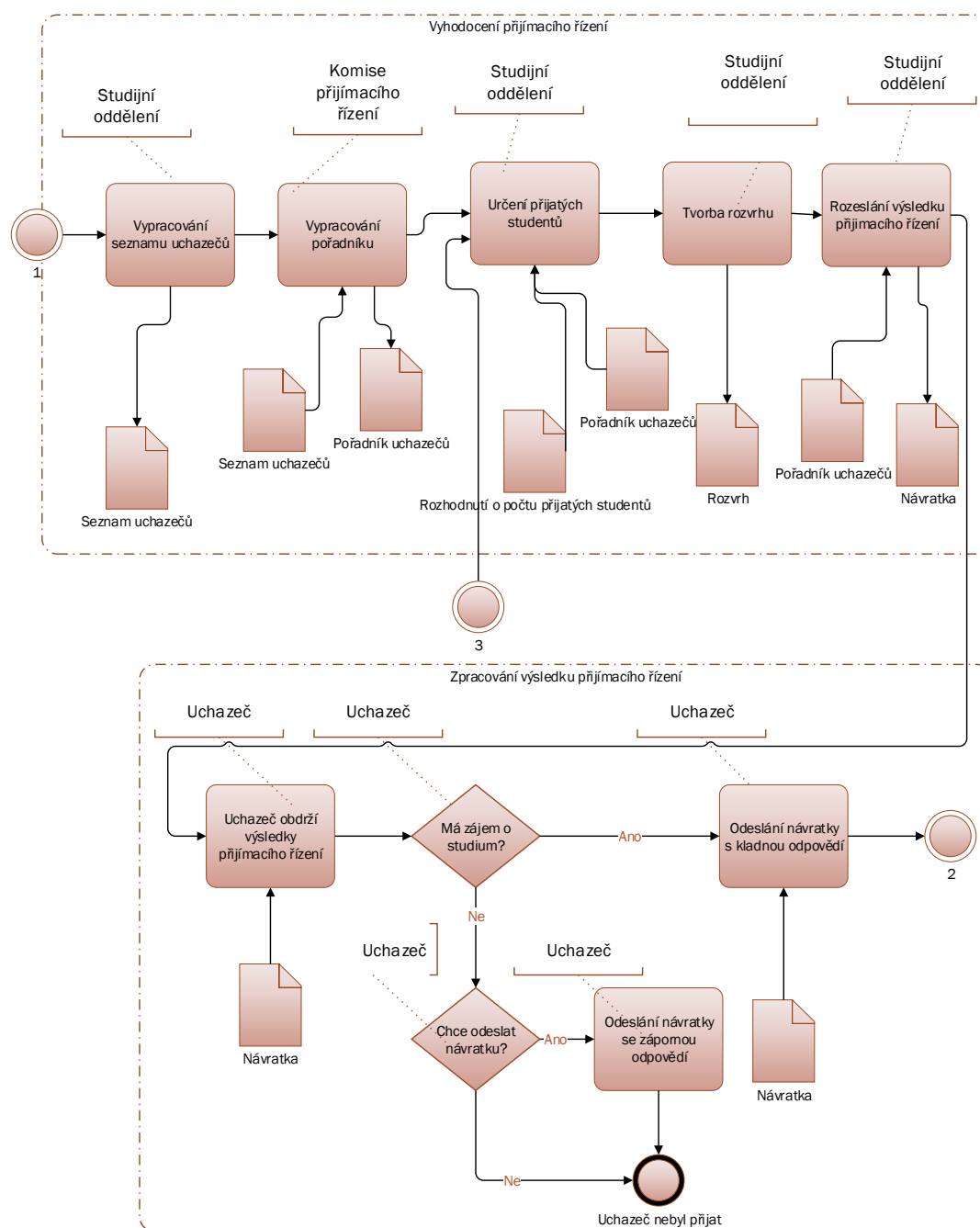
5.5. Procesní diagram



Obrázek 4: Procesní diagram - 1. část

Na první části diagramu je znázorněn začátek procesu poté, co uchazeč odeslal přihlášku i s podklady. Studijní oddělení u přihlášky každého uchazeče kontroluje, zda je podaná správně, úplně a zda jsou k ní předloženy všechny potřebné podklady.

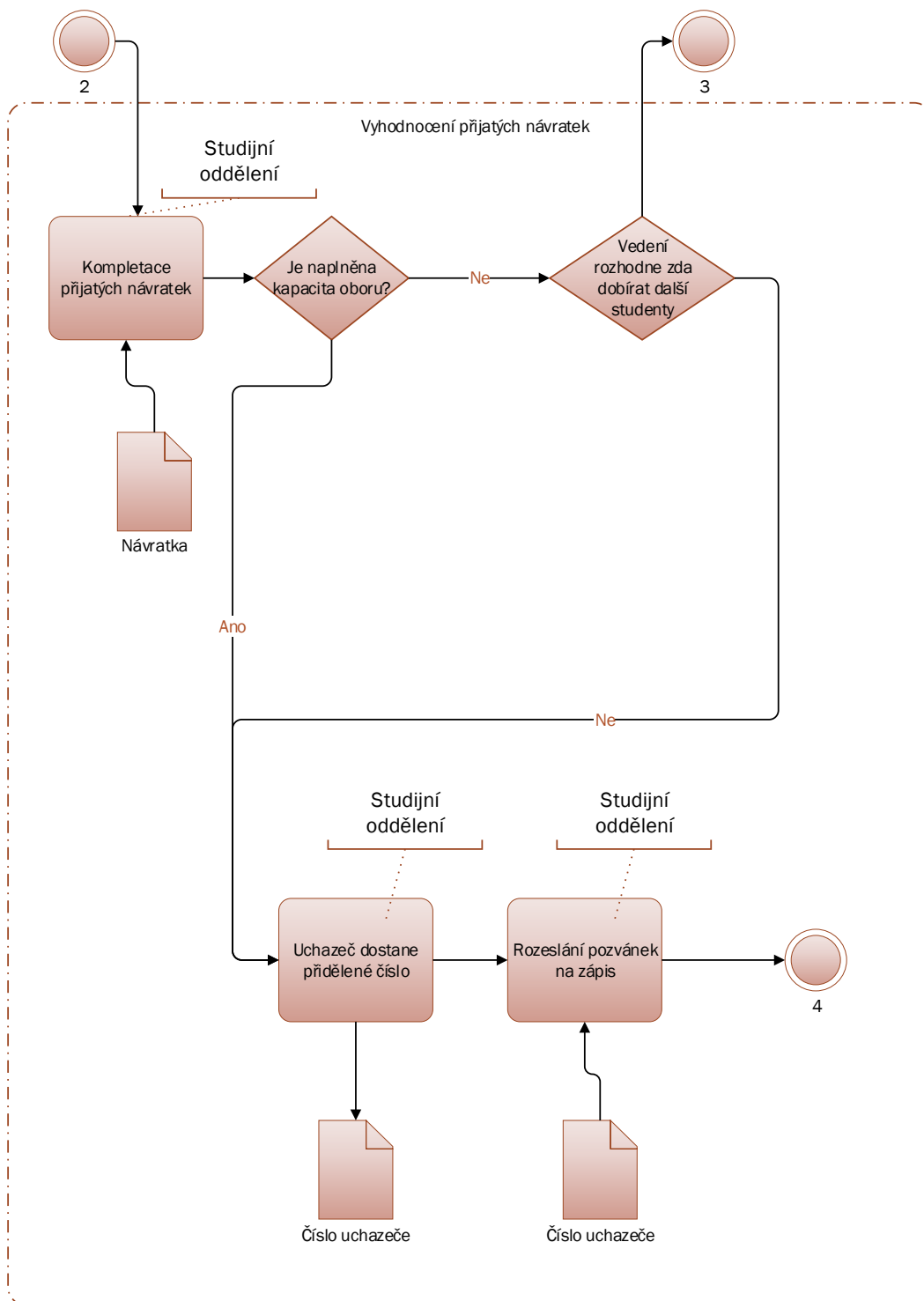
V případě, že cokoli chybí, zahájí komunikaci s uchazečem, za účelem doplnění chybějících částí.



Obrázek 5: Procesní diagram - 2. část

V druhé části diagramu je znázorněn postup studijního oddělení po obdržení přihlášek od uchazečů i s podklady. Nejdříve studijní oddělení vypracuje seznam uchazečů,

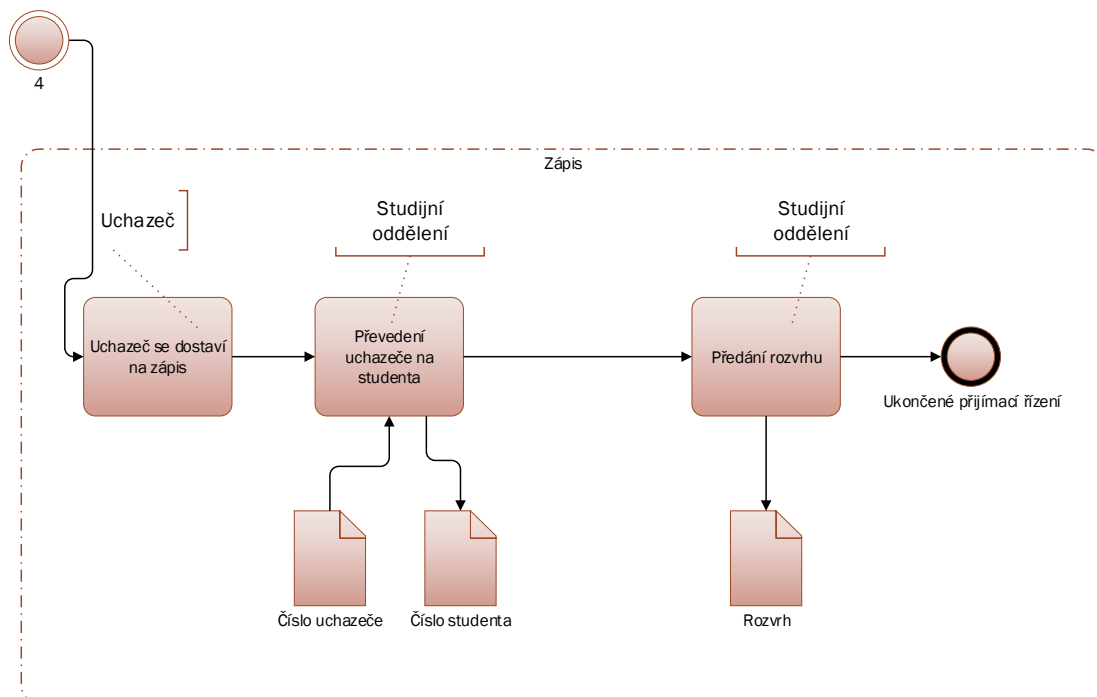
který pak komise předělá na konečný pořadník uchazečů. Vedení následně rozhodne o počtu přijatých studentů a referentky na studijním oddělení začnou tvořit rozvrhy, podle počtu přijatých uchazečů. Zároveň, ale všem uchazečům odešlou výsledky přijímacího řízení. V daném psaní je připojena i návratka, kterou pak uchazeč posílá zpátky, spolu se svým rozhodnutím o tom stát se studentem. Pokud ji neodešle, považuje se to za zápornou odpověď.



Obrázek 6: Procesní diagram - 3. část

Po obdržení návrhů, studijní oddělení tyto návratky kompletuje a zjišťuje, zda byla naplněna kapacita daného oboru. Pokud ne, je na rozhodnutí vedení fakulty, zda se bude tato kapacita naplňovat s dosud nepřijatých uchazečů. V tomto případě se tedy vracíme k třetí části diagramu, kde se určují přijatí uchazeči a od tohoto bodu se celý

proces opakuje znova. Pokud již kapacita oboru naplněna byla, přidělí se každému uchazeči pořadové číslo a je pozván na zápis.



Obrázek 7: Procesní diagram - 4. část

V poslední části diagramu se uchazeč dostaví na zápis. Zde studijní oddělení převede uchazeče na studenta. Student při té příležitosti obdrží rozvrh. Po předání rozvrhu je celý proces ukončen. Uchazeč se transformuje na studenta a má stejné výhody a povinnosti, jako ostatní studenti.

5.6. Simulace procesu AS – IS

V předchozí části je popsán a namodelován celý proces přijímacího řízení. Kromě výše uvedeného popisu procesu, se zde nachází i vymezení jeho rozsahu a jsou zde taktéž identifikovaná slabá místa tohoto procesu. Simulace procesu tyto poznatky ověří. Simulaci jsem vytvořila ze dvou pohledů. Z pohledu pracovníků a z pohledu trvání času.

5.6.1. Simulace procesu z pohledu pracovníků

Simulace z pohledu pracovníků ukáže, kolik čistého času stráví každý subjekt na daném procesu. Pro simulaci jsem vytvořila model, do něhož jsem zanesla časy trvání jednotlivých aktivit. Tyto časy jsem získala při komunikaci se studijní referentkou. Za každý jednotlivý subjekt se tyto časy sečtou, díky tomu zjistíme, kolik každý ze subjektů strávil na tomto procesu času.

Subjekt	Součet časů	Jednotky času
Uchazeč (U)	5,34	hodiny
SO	215,64	hodiny
Komise (K)	4,00	hodiny

Tabulka 3: Simulace procesu z hlediska pracnosti

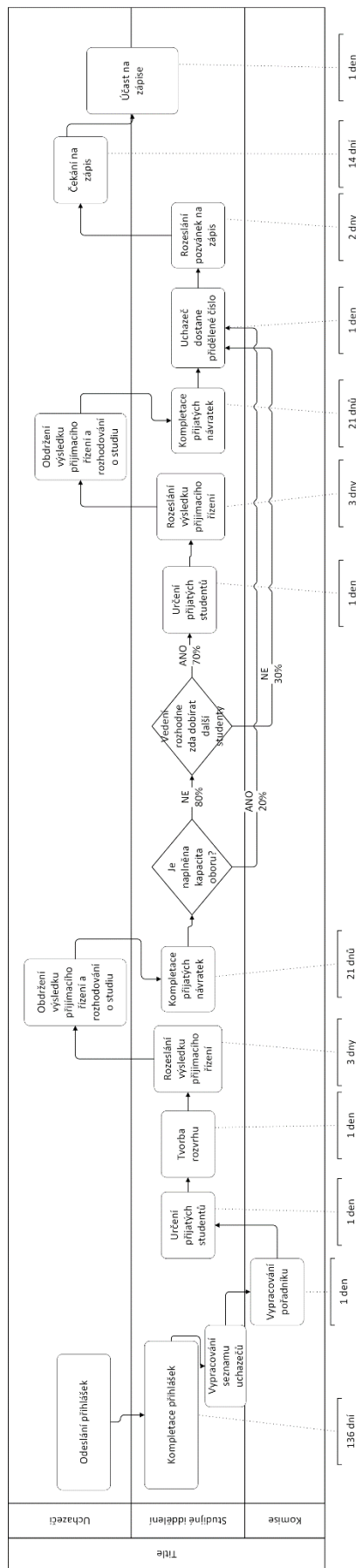
	Přihláška		Zpracování výsledku				Odeslání návratky		Vyhodnocení přijatých návratků				Zápis	
	U	SO	K	U	SO	K	U	SO	K	U	SO	K		
U	2,00	0,20					0,70	0,03		0,41			2,00	
SO		0,10	82,30		1,00	2,00	16,00			54,87	41,37	1,00	16,00	1,00
K				4,00										

Tabulka 4: Pracnost na jednotlivých částech procesu

Z těchto údajů je patrné, že uchazeč stráví na procesu přijímacího řízení 5,34 hodin čistého času, studijní oddělení Ekonomické fakulty stráví na daném procesu 215,64 hodin čistého času a komise zhruba 4 hodiny čistého času. Daný počet se odvíjí ovšem od počtu uchazečů. Dané časy jsou spočteny pro počet 1646 uchazečů, což je počet uchazečů za rok 2017.

5.6.2. Simulace z pohledu trvání procesu

Simulace z pohledu trvání procesu nám ukáže, kolik dní celý proces trvá. Zde je nepodstatné, že některé aktivity probíhají paralelně.



Obrázek 9: Simulace z pohledu trvání procesu

Určení přijatých studentů	136 1 1	dní den den
Rozvrh	1	den
1. kolo	3 21	dní dní
2. kolo	14	dní
číslo	1	den
zápis	2 14 1	dní dní den
Součet	195	dní

Tabulka 5: Simulace z pohledu trvání procesu

Z těchto údajů je patrné, že proces přijímací řízení trvá 195 dnů.

Tento proces je sice zdlouhavý, ale vzhledem k faktu, že na přijímací řízení je poměrně hodně času, protože akademický rok začíná až na podzim, není nutné tento proces z pohledu času optimalizovat. Proto usuzuji, že optimalizace tohoto procesu má smysl především z pohledu pracovních míst.

6. Optimalizace a TO – BE model

6.1. Metoda zdokonalování procesů

6.1.1. Analýza pěti otázek

Robson (Robson, 1998) ve své knize uvedl pět otázek. Tyto otázky bychom si měli položit, při každé fázi práce na přeprojektování procesu.

- Jaký je jeho smysl?
- Kde se realizuje?
- Kdy se realizuje?
- Kdo ho realizuje?
- Jak se realizuje?

Důležité není jenom odpovědět na tyto otázky, ale i vymyslet a rozvíjet další možnosti efektivnějšího nastavení celého procesu.

Jaký je jeho smysl?

V našem případě, smysl přijímacího řízení tkví v organizovaném a spravedlivém výběru studentů pro další ročník studia na vysoké škole. Proces vychází z předpokladu, že uchazečů o studium je více, než kolik může škola přijmout. Je proto nutné studenty filtrovat a mezi uchazeči spravedlivě a transparentně volit ty, kteří mají ke studiu nejlepší předpoklady.

Zároveň proces musí ošetřit, že studenti jsou si vědomi rizika, že nebudou přijati, a podávají přihlášku na více škol. Takový student, ač byl přijat, nakonec může zvolit jinou školu a nebude mít o studium zájem.

Kde se realizuje?

Z pohledu toho, kde se proces realizuje, máme proces rozdělený na několik částí. Většina procesu se realizuje na půdě Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity a realizuje ho studijní oddělení Ekonomické fakulty a komise, která je sestavena pro účely přijímacího řízení (sestavení komise není součástí tohoto procesu). Další část procesu sleduje z pohledu studenta, u té není možné přesně geograficky určit, kde se proces odehrává.

Procesní umístění je v případě procesu přijímacího řízení víceméně irelevantní. Komunikace mezi studijním oddělením a komisí probíhá pouze v omezené míře a z pohledu měření doby trvání nebo pracnosti nemá téměř žádný vliv. Komunikace mezi studenty a studijním oddělením zabírá navyšuje pracnost i dobu trvání procesu, nicméně není reálné nastavit proces tak, aby všichni uchazeči o studium byli též na půdě Ekonomické fakulty.

Kdy se realizuje?

Z pohledu času proces začíná přibližně v první polovině prosince, což je termín, kdy mohou první studenti podat přihlášku ke studiu. Proces končí v červenci dalšího roku, kdy je standartní zápis. Z toho tedy vyplývá, že na proces je dostatek času a optimalizace z pohledu času tedy není nezbytně nutná.

Kdo ho realizuje?

Hlavními aktéry procesu přijímacího řízení jsou uchazeč o studium, studijní oddělení v roli koordinátora a zpracovatele většiny vstupů a komise přijímacího řízení, která nepřímo rozhoduje o tom, kdo bude a kdo nebude přijat.

Jak se realizuje?

Na otázku, jak se proces realizuje odpovídají diagramy, na kterých jsem proces zachytila.

6.1.2. Analýza přidané hodnoty

Analýza přidané hodnoty se zaměřuje na koncepci celého procesu s cílem ukázat zbytečné části tohoto procesu. Neboli části, které nevytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka.

Z pohledu přidané hodnoty jsem nezaznamenala mnoho zbytečných částí a většina částí procesu směřuje k cíli – přijetí dostatečného množství studentů ke studiu.

Při podrobném zkoumání jsem ovšem našla prostor pro zlepšení v některých částech. Mezi kroky, které nepřidávají přidanou hodnotu jednoznačně patří krok, kdy uchazeč, který byl přijat, posílá návratku s vyjádřením svého nezájmu o studium. Uchazeč o studium na tomto kroku stráví čas a výsledek je totožný, jako by tuto návratku neodeslal. Přidaná hodnota takového kroku je tedy zcela nulová.

6.1.3. Analýza délky cyklu

Jejím cílem je analyzovat spotřebovaný čas na průchod celým procesem a popřípadě najít možnosti, jak tento čas co nejvíce zkrátit.

Z pohledu času i z pohledu pracnosti jsou nejnáročnější aktivity ty, které jsou závislé na počtu uchazečů. Největším „časožroutem“ z tohoto pohledu je vypracování seznamu uchazečů. Přestože zanesení jednoho studenta do seznamu uchazečů zabere studijnímu oddělení „pouze 3 minuty“, při celkovém počtu 1646 uchazečů, kteří se hlásili v roce 2017 tato činnost zabrala cca 3,5 dne čistého času. Z pohledu doby trvání se nejedná o problematické hodnoty, protože času na celý proces je dostatek a kompletace seznamu probíhá průběžně tak, jak uchazeči zasílají přihlášky, z pohledu pracnosti ale tento krok považuji za velmi nákladný a zbytečně časově náročný.

Další zdlouhavá část je kompletace přijatých návrhů. I tuto část dělají studijní referentky průběžně, ale když zde počítáme 2 minuty na každého uchazeče, dostaneme se při stejném počtu uchazečů na pracnost 57,87 hodin čistého času. Tyto hodnoty jsou opět velmi vysoké.

Další část, která má vliv na délku cyklu jsou opakující se smyčky. Optimální stav je vyhnout se těmto smyčkám, nebo alespoň tyto smyčky minimalizovat.

6.1.4. Likvidace byrokracie

Ve většině organizacích jsou patrné byrokratické postupy, které ovšem nepřidávají žádnou hodnotu. Mezi takovéto postupy patří zplnomocňování, zaznamenávání, kontroly, delegace, vykazování a jiné. Tyto byrokratické rysy jsou způsobeny díky psychologickým faktorům. Jedním z nich je například nedůvěra v podřízené, či hledání cizích chyb.

V procesu přijímací řízení je možné najít prvky byrokracie, a to především ve vypracovávání seznamu a pořadníku. Další z byrokratických prvků je rozesílání výsledku poštou v papírové formě, stejně jako odesílání návrhů poštou.

6.1.5. Problémové oblasti

Po předchozích analýzách jsem identifikovala některá slabá místa tohoto procesu. Tyto problémová místa nyní shrnu:

1. Manuálně vykonávané repetitivní části procesu jsou závislé na množství uchazečů, díky tomu extrémně roste jejich pracnost. Tímto problémem jsou postiženy zejména
 - a. Vypracování seznamu uchazečů
 - b. Kompletace návratek je také příliš pracná.
2. Některé kroky procesu jsou bez zjevné přidané hodnoty a proces dojde ke stejnému výsledku i bez jejich provedení.
 - a. Uchazeč odesílá návratku s potvrzením o nezájmu o studium
3. V procesu můžeme najít zbytnou byrokracii. Jedním z příkladů je odesílání návratek v papírové formě.
4. Celý proces je špatně přehledný pro uchazeče. Uchazeč neví, v jakém stavu se momentálně celý proces nachází, nebo jak přesně přijímací řízení probíhá.

6.2. Optimalizace

Na základě provedené analýzy jsem navrhla několik úprav a optimalizací procesu. V první řadě jsem se zaměřila na úpravu organizace práce tak, aby bylo možné zlepšit proces s minimálními dodatečnými náklady.

Po identifikaci problémových oblastí jsem určila ty oblasti, které je možné zlepšit.

Zmenšení pracnosti při vypracování seznamu uchazečů
Zmenšení pracnosti při kompletaci návratek
Odstranění nutnosti odeslat návratku, ať už s potvrzeným zájmem, tak i s potvrzeným nezájmem.
Možnost uchazeče si zkontrolovat stav odeslaných podkladů, čímž se zmenší potřeba komunikace mezi studijním oddělením a uchazečem.
Zprůhlednění celého procesu pro uchazeče.

Obrázek 10: Optimalizace problémových oblastí

Bez dodatečných nákladů je možné odstranit potřebu odesílání návratek se zápornou odpovědí. Studijní oddělení může kompletovat pouze pozitivní návratky, s tím, že absence pozitivní návratky je vyhodnocena jako nezájem uchazeče o studium.

Zbylé problémové oblasti však nejsou řešitelné bez dodatečných nákladů. Pro další a výraznější optimalizaci doporučuji zavedení informačního systému, který by mohl významně podpořit a usnadnit celý proces.

Zájemce o studium by podával elektronickou přihlášku v rámci, které by systém rovnou vyžadoval potřebné podklady. Díky tomu by se snížila chybovost uchazečů v dokládání zmíněných podkladů a tím i nutnost studijního oddělení kontaktovat znovu uchazeče s žádostí o doplnění.

V rámci podání e-přihlášky by uživatel dostal přidělené číslo uchazeče a přihlašovací údaje. Díky těm by i v případě, kdy by bylo nutné dodatečně doplnit nějaké podklady k přijímacímu řízení by tento proces byl významně rychlejší než komunikace papírovou formou.

Evidence uchazečů by probíhala automaticky v rámci informačního systému. Díky tomu zcela odpadá pracnost na straně studijního oddělení se zaznamenáváním uchazečů. Systém by si vedl databázi uchazečů, dle odeslaných přihlášek, které by seřadil podle studijních průměrů, vypracování seznamu uchazečů, v tomto případě spíše vygenerování, by zabralo výrazně méně času.

Další část procesu, která by se díky zavedení informačního systému měnila by bylo obdržení výsledku přijímacího řízení na straně uchazeče a jeho odpověď, zda má zájem o studium.

Zasílání výsledku přijímacího řízení papírovou formou v to-be procesu považuji za volitelnou, nikoliv ale nutnou. Uživatel by se paralelně a rychleji dozvěděl o výsledku prostřednictvím informačního systému, ve kterém by také potvrdil, zda má či nemá zájem o studium. V případě, že ne, systém by jeho údaje automaticky zrušil a uchazeče vyřadil ze seznamu.

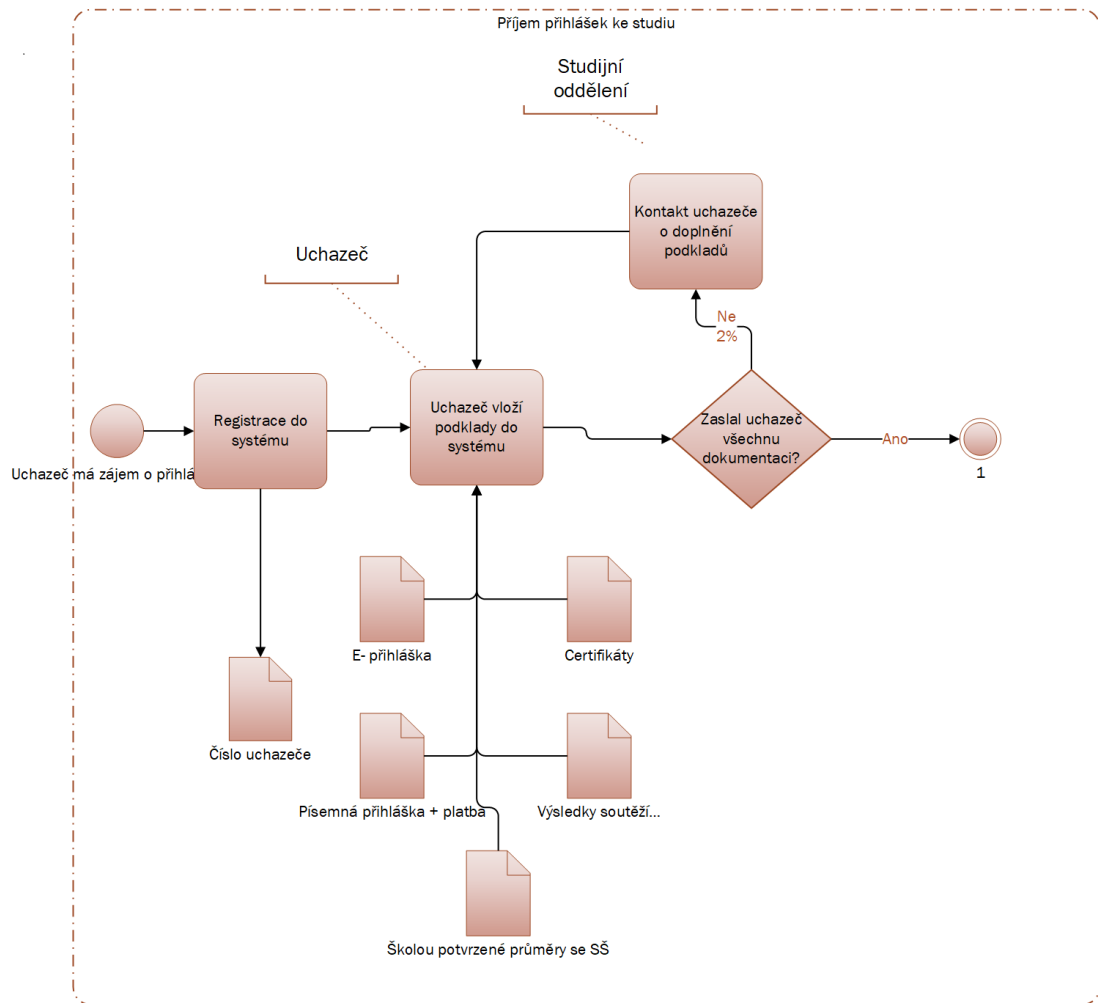
Systém by spravoval seznam uchazečů, kteří potvrdili zájem o studium. V den, kdy by se uzavřela možnost potvrdit svůj zájem či nezájem o studiu by systém okamžitě vygeneroval seznam přijatých uchazečů a taktéž počet volných míst na jednotlivých oborech. Díky tomu by se významně snížila pracnost další problematické oblasti - kompletace návratek, která by probíhala zcela automaticky.

Další nespornou výhodou by bylo předávání informací pomocí systému uchazečům. Stanovení termínu zápisu by stačilo poslat pomocí systému a studijní referentky by nemuseli informace o zápisu rozesílat poštou.

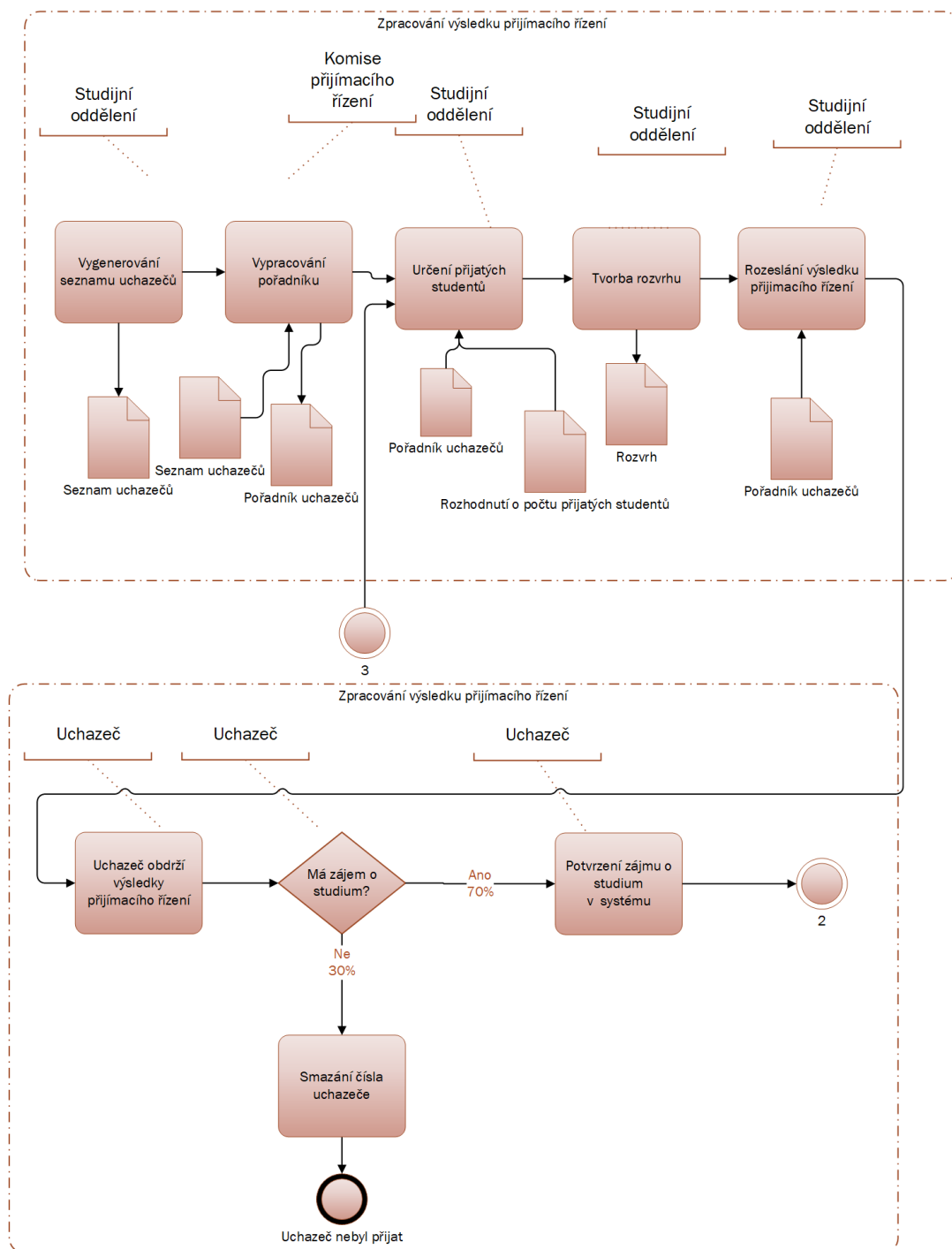
Kromě těchto výhod by systém ještě přinesl větší průhlednost v přijímacím řízení, protože uchazeč by díky systému věděl, v jaké fázi se celý proces nachází, nebo například kolikátý v pořadí pro přijetí je. Navíc by měl všechno v elektronické podobě, takže by se nemohlo stát, že například ztratí dopis.

Díky tomuto systému, by se celý proces z také urychlil, a to i přesto, že optimalizace z pohledu trvání času v daném případě nemá příliš smysl.

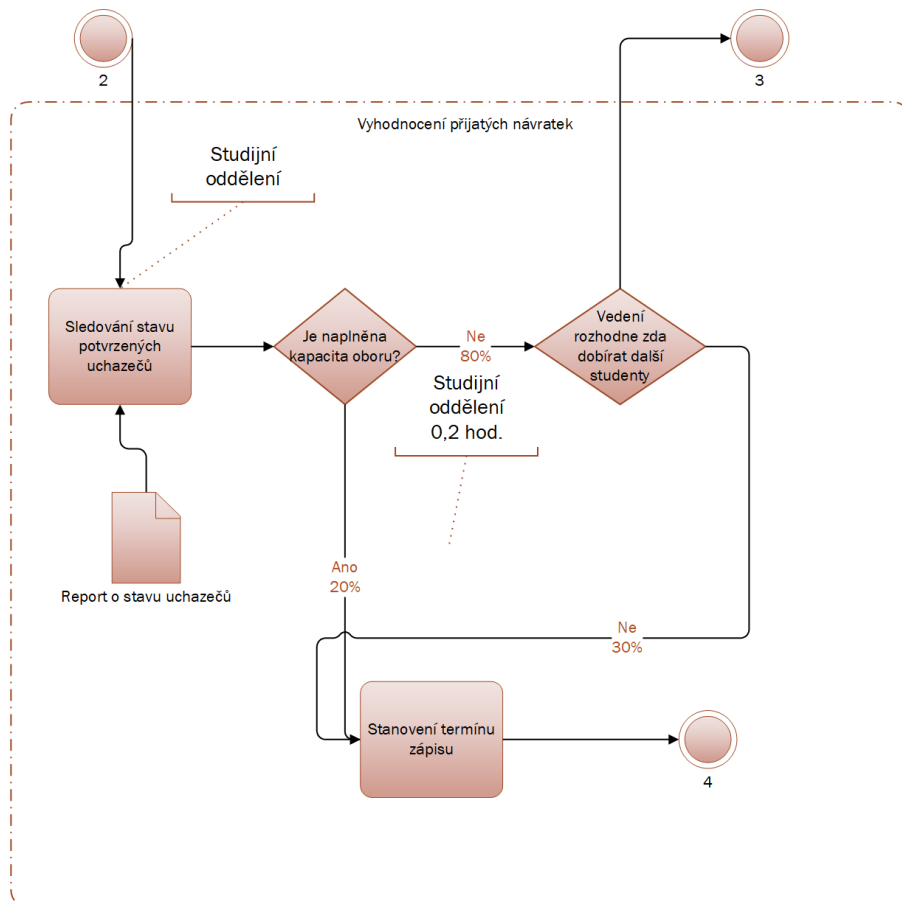
6.2.1. Návrh To-Be procesu



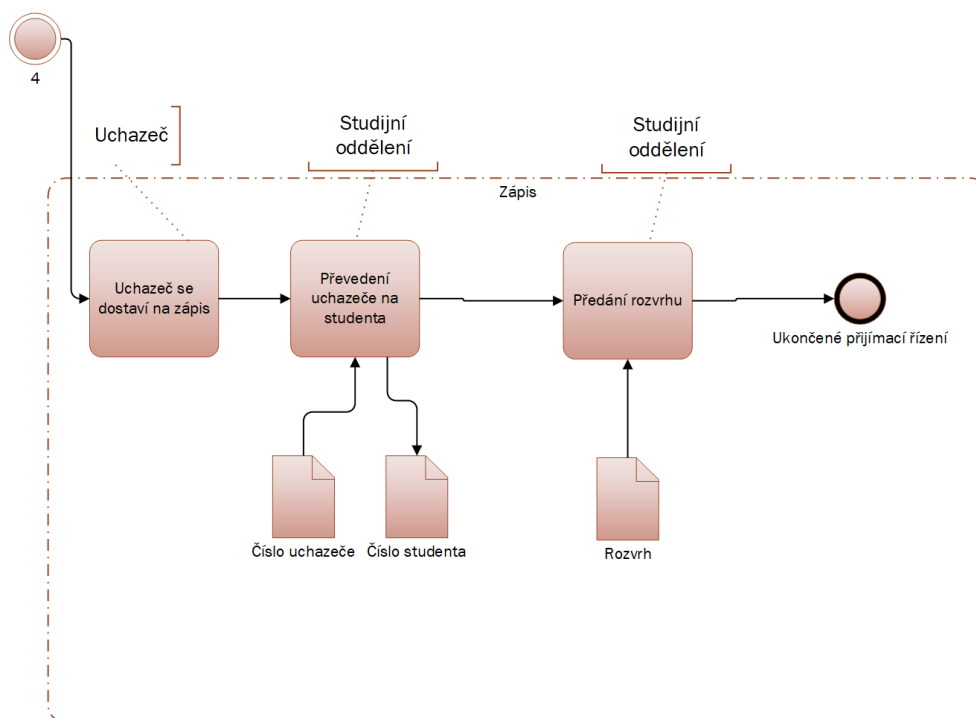
Obrázek 11: To-Be model 1. část



Obrázek 12: To-Be model 2. část



Obrázek 13: To-Be model 3. část



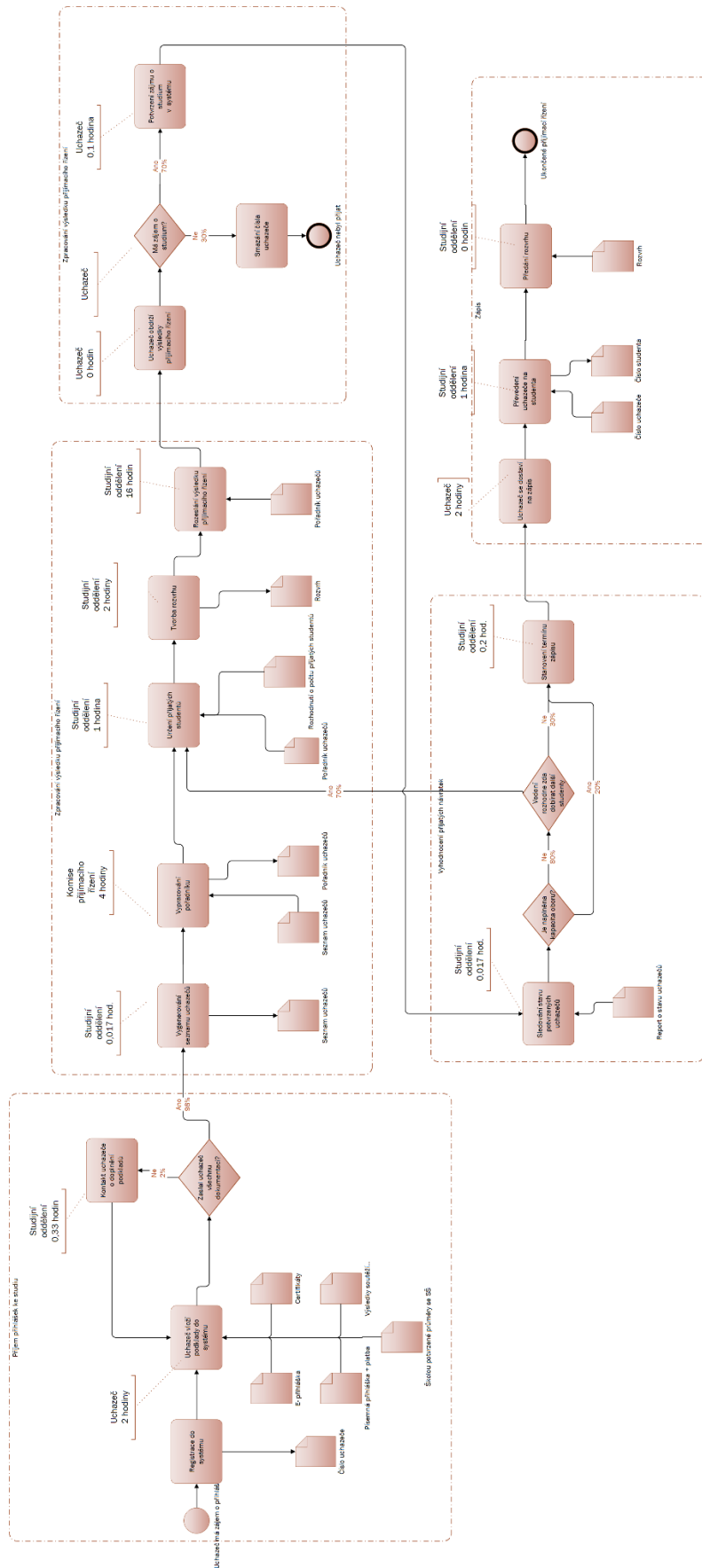
Obrázek 14: To-Be model 4. část

6.3. Ověření optimalizace

Po dokončeném návrhu procesu s použitím optimalizace zmíněné výše, je nutné znovu proces nasimulovat z pohledu času a pracnosti. V simulaci využívám stejný postup, jako v předchozím (as-is) procesu.

6.3.1. Simulace procesu z pohledu pracnosti

Níže je simulační návrh pro vypočítání celkové průměrné pracnosti pro entity uchazeč, studijní oddělení a komise.



Obrázek 15: Simulace To-Be modelu

Subjekt	Součet časů	Jednotky času
Uchazeč (U)	4,20	hodiny
SO	30,89	hodiny
Komise (K)	4,00	hodiny

Tabulka 6: Simulace To-Be z pohledu pracnosti

	Přihláška		Zpracování výsledku					Návr.	Vyhodnocení přijatých návrhů				
U	2,00	0,04						0,1		0,056		2	
SO		0,0066	0,007		1,00	2,00	16,00		0,017	10,64952	0,2		1
K				4,00									

Tabulka 7: Pracnost na jednotlivých částech To-Be modelu

Níže uvádím porovnání s výsledky z předchozího měření:

Subjekt	Pracnost AS-IS	Pracnost TO-BE	Rozdíl	Jednotky času
Uchazeč (U)	5,34	4,20	1,14	hodiny
SO	215,64	30,89	184,8	hodiny
Komise (K)	4,00	4,00	0	hodiny

Tabulka 8: Porovnání AS-IS a To-Be

Jak je vidět z porovnání obou měření, úprava procesu dle mého návrhu usnadní proces pro studenty i pro studijní oddělení. Nejvýznamnější změna je pro studijní oddělení, kde je na celém procesu naměřena úspora téměř 185 hodin čistého času.

Takto významný rozdíl je způsoben tím, že v současné době je studijní oddělení zatěžováno manuální administrativní prací jejíž náročnost je přímo úměrná počtu zájemců o studium. Automatizace těchto činností přeneseme tuto zátěž na informační systém, který dokáže stejné činnosti provádět mnohonásobně efektivněji a studijnímu oddělení tak vznikne větší prostor pro jiné, činnosti v rámci jiných procesů.

V případě komise výběrového řízení zůstala pracnost stále stejná. To je způsobeno zejména tím, že hlavní činnost komise je vypracování pořadníku uchazečů na základě jejich předchozích studijních výsledků včetně účasti na olympiádách apod. Jedná se o komplexní aktivitu, kterou nelze jednoduchým způsobem automatizovat.

7. Závěr

V úvodu práce jsem si položila za cíl zmapovat jeden z procesů na Ekonomické fakultě a případně navrhnout optimalizaci tohoto procesu. Ze všech procesů, které se na Ekonomické fakultě dějí, jsem si vybrala proces přijímací řízení. Pro naplnění tohoto cíle jsem si musela stanovit několik dílčích cílů. Práci jsem si proto rozdělila na dvě části. První část je teoretická a druhá část je praktická.

V druhé kapitole popisuji funkční a procesní řízení v organizacích. Poukazuji na historii obou způsobů řízení a popisuji rozdíly mezi oběma způsoby.

Ve čtvrté kapitole se zaměřuji na procesní řízení v organizacích. Nejdříve zde vysvětluji, co je to proces, jeho životní cyklus, klasifikace procesů a jeho atributy. Poté se již dostávám k procesnímu řízení a procesnímu přístupu v organizacích. Důležité je též procesní tým, který je celou dobu za proces zodpovědný a podílí se na realizaci procesu. V další části třetí kapitoly se zabývám popisováním a mapováním procesů. Zde také vysvětluji, co je to procesní mapa.

Nakonec popisuji způsoby optimalizace procesů, z nichž musím zmínit především Reengineering procesů.

Pro praktickou část jsem si vybrala proces Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Daný proces jsem zmapovala a provedla potřebné simulace, k nalezení problematických oblastí.

Následně jsem navrhla způsob, jakým by se dala provést optimalizace a sestavila To-Be model, na kterém poukazuji, jak by tento proces mohl fungovat.

Nakonec jsem provedla simulaci To-Be modelu, abych ukázala, zda se proces přijímací řízení stal efektivnější.

Měřením jsem prokázala, že daný proces se mi povedlo zoptimalizovat, a to především pomocí zavedení nového informačního systému a odstraněním povinnosti studenta odesílat návratku s informací, zda má zájem o studium.

8. Summary

This thesis copes with optimization of business and functional process management. Its aim is to analyse processes of the study department at the University of South Bohemia in České Budějovice and to optimize them with the help of process management methodology. In theoretical part it compares the process management methodology to the traditional functionally oriented management and describes the advantages and disadvantages of both approaches. It analyses the business process management and defines the concepts of respective methodology of process approach and shows how to capture and to model business processes. In the practical part, it analyses the real process on the field of The Faculty of Economics of the University of South Bohemia in České Budějovice. The output of practical part and also the main contribution of the work is an evaluation of a real and already functioning process and recommendations of possible improvements based on the performed analyses.

Key words: Process analysis, optimization, process management, functional management, process

9. Přehled zdrojů

CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 80-72870-33-5.

GRASSEOVÁ, Monika. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

Procesní portál: Fakulta elektrotechnická [online]. Praha, 2016 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.fel.cvut.cz/procesy/>

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování, 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024722528.

UČEŇ, Pavel. *Metriky v informatice - Jak objektivně zjistit přínosy informačního systému*. Praha: Grada, 2001. ISBN 8024700808.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2001. ISBN 978-80-247-1679-4.

ROBSON, Mike a Philip ULLAH. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. GradaManagement Press, 1998. ISBN 80-859-4364-6.

HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering - radikální proměna firmy*. 3. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7.

SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Pamětní vydání. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-86389-15-4.

HAYES, John. *The Theory and Practice of Change Management*. 4. vydání. China: Palgrave Macmillan, 2014. ISBN 978-1-137-27534-9.

ČECH, Jan. *Využití procesního řízení v praxi*. Praha, 2012. Bakalářská. České vysoké učení technické v Praze. Vedoucí práce Ing. Pavel Náplava.

DAVENPORT, Thomas H. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Dotisk. Harvard Business School Press, 1993. ISBN 9780875843667.

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 978-80-8641-967-1.

NEJEZCHLEBOVÁ, Šárka. *Implementace principů procesního řízení do podnikové praxe*. Brno, 2008. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Alena Klapalová, Ph.D.

MOTALÍK, Petr. *Procesní řízení a jeho optimalizace v organizaci*. Praha, 2009. Diplomová. Bankovní institut vysoká škola Praha. Vedoucí práce Ing. Jiří Rezler.

KANTNEROVÁ, Liběna, Josef STRAŠÁK a Vladimíra PETRÁŠKOVÁ. *Procesní řízení a modelování s přihlédnutím k praxi v logistice*. 1. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2016. ISBN 978-80-7394-598-5.

DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-029-3.

ROLÍNEK, L. a M. SEDLÁČEK. *Procesní řízení jako moderní nástroj rozvoje podniků*. Třeboň: Jihočeská univerzita, 2006. ISBN 80-7040-914-2.

HORA, Karel. *Procesní řízení firmy a jeho význam pro řízení krizových situací*. Zlín, 2010. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.

Řízení procesů (Process Management) [online]. 30.12.2016 [cit. 2018-04-09].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

BLAŽEK, Ladislav. *Úvod do teorie řízení podniku*[online]. Brno: Vydavatelství MU, 2001, 2001 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

Procesní řízení. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2018-04-09]. Dostupné z:

https://cs.wikipedia.org/wiki/Procesn%C3%AD_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD#V%C3%BDhody

Procesní řízení [online]. 2017 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z:

<https://cs.ilovevaquero.com/novosti-i-obschestvo/79942-funkcionalnaya-struktura-upravleniya.html>

Procesní řízení [online]. 5. 1. 2015 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/procesni-rizeni>

Frederick Winslow Taylor. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 6. 4. 2018 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

Proces [online]. 6. 7. 2014 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/proces>

Reinženýring. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 5. 10. 2017 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Rein%C5%BEen%C3%BDring>

Zpráva o přijímacím řízení 2017 na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích [online]. Jihočeská univerzita, 2017 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: https://elearning.jcu.cz/zprava_o_prijimacim_rizeni_2017.html

10. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Funkční struktura	6
Obrázek 2: Obecný proces Zdroj: Řepa, 2007.....	11
Obrázek 3: Klasifikace procesů	14
Obrázek 4: Procesní diagram - 1. část	26
Obrázek 5: Procesní diagram - 2. část	27
Obrázek 6: Procesní diagram - 3. část	29
Obrázek 7: Procesní diagram - 4. část	30
Obrázek 8: Simulace procesu AS – IS.....	32
Obrázek 9: Simulace z pohledu trvání procesu	34
Obrázek 10: Optimalizace problémových oblastí.....	39
Obrázek 11: To-Be model 1. část	42
Obrázek 12: To-Be model 2. část	43
Obrázek 13: To-Be model 3. část	44
Obrázek 14: To-Be model 4. část	45
Obrázek 15: Simulace To-Be modelu.....	46
Tabulka 1: Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů (Šmída, F. 2007)	13
Tabulka 2: Studijní oddělení.....	24
Tabulka 3: Simulace procesu z hlediska pracnosti	33
Tabulka 4: Pracnost na jednotlivých částech procesu	33
Tabulka 5: Simulace z pohledu trvání procesu.....	35
Tabulka 6: Simulace To-Be z pohledu pracnosti.....	47
Tabulka 7: Pracnost na jednotlivých částech To-Be modelu.....	47
Tabulka 8: Porovnání AS-IS a To-Be.....	47