

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Josef Hofmann

**Procesní řízení přípravy obnovy majetku ve společnosti
Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.**

Process Management of the Preparation of Property Renewal in
the Company Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc.,MBA

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG

Teplice 3. 8. 2015

.....

Josef Hofmann

Poděkování

Na tomto místě, bych rád poděkoval panu RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za odborné vedení a velice cenné a užitečné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji společnosti Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. za spolupráci a poskytnuté informace.

Moravská vysoká škola Olomouc
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Josef Hofmann**
Osobní číslo: **M13162**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Procesní řízení přípravy obnovy majetku v konkrétní organizaci**
Téma anglicky: **Process Management of the Preparation of Property Renewal in the Company Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.**
Zadávací katedra: **Ústav managementu a marketingu**

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

Obecné zásady pro vypracování:

Příkaz prorektora pro studijní a pedagogické záležitosti k bakalářským pracím.
Práce bude zpracována podle zásad platných na Moravské vysoké škole Olomouc pro akademický rok 2015/16.

Osnova:

Úvod, stanovení cílů práce
Teoretická část - přehled poznatků z literatury
Metodika - metody a techniky zpracování
Praktická část - aplikace, dosažené výsledky a jejich zhodnocení
Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FIŠER, R. Procesní řízení pro manažery. Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 173 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

PLAMÍNEK, J. Řešení problémů a rozhodování. Jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9.

Vedoucí bakalářské práce:

RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc. MBA
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. dubna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2016**

Podpis studenta: Datum: *14.5.2015*

Podpis vedoucího práce: Datum: *11.04.2015*

Kováčičinová
Mgr. Irena KOVAČIČINOVÁ
prorektorka



Rössler
RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc. MBA
manažer ústavu

V Olomouci dne 13. dubna 2015

Obsah

Úvod.....	8
Vymezení cíle práce.....	8
1 Teoretická část	9
1.1 Funkční řízení.....	9
1.2 Procesní řízení	10
1.2.1 Proces.....	10
1.2.2 Procesní řízení.....	12
1.3 Porovnání procesního a funkčního řízení.....	13
1.4 Zavádění procesního řízení	15
1.4.1 Konektivita.....	16
1.4.2 Efektivita.....	18
1.4.3 Flexibilita.....	19
1.4.4 Dynamika.....	21
2 Metodika	23
2.1 DAGTHR	23
2.1.1 Definování problému	24
2.1.2 Analýza problému.....	25
2.1.3 Generování možných řešení.....	27
2.1.4 Třídění vygenerovaných řešení.....	29
2.1.5 Hodnocení vytříděných alternativ.....	31
2.1.6 Rozhodování	33
2.1.7 Realizace	33
3 Praktická část	34
3.1 Představení společnosti SčVK a.s.	34
3.1.1 Předmět podnikání SčVK	35
3.1.2 Hlavní technické a finanční údaje o společnosti SčVK.....	36

3.2	Proces obnovy majetku ve společnosti SčVK.....	37
3.2.1	Základní parametry procesu.....	37
3.2.2	Popis procesu obnovy majetku	38
3.3	Návrh zlepšení procesu obnovy majetku	43
3.3.1	Určení fáze procesní maturity.....	43
3.3.2	Základní parametry následující fáze procesního řízení	43
3.3.3	Zjištění neefektivity v procesech (definování a analyzování problému) ..	44
3.3.4	Návrhy zlepšení procesu (generování a výběr alternativy)	44
	Závěr	47
	Anotace	48
	Literatura a prameny	50
	Seznam internetových zdrojů.....	51
	Seznam zkratk	52
	Seznam obrázků.....	53
	Seznam tabulek	54
	Seznam příloh	55

Úvod

Procesní řízení je v dnešní době tématem všech větších firem, téměř každá moderní firma se snaží přejít ze zastaralého funkčního řízení na řízení procesní. Tento přechod však není snadný, skýtá mnohá úskalí. Spousta moderních firem tudíž na svém přechodu na procesní řízení ztroskotala, nebo zůstala někde na půl cesty, což však nemusí být vždy úplně špatně.

Některé firmy jsou specifické takovým způsobem, že přijetí úplného procesního řízení je z hlediska jejich fungování nemožné, či nevýhodné. Proto je třeba si uvědomit, že i neúplný přechod na procesní řízení nemusí být vždy špatný. Každým krokem směrem k procesnímu řízení, i kdyby jen na určitých částech firmy, je cesta směrem k efektivitě. Je ovšem velice důležité při přechodu na procesní řízení dodržet některé základní postupy a metody.

V teoretické části této práce se budu soustředit především na rozdíly mezi funkčním a procesním řízením a dále také na samotné fáze přechodu mezi funkčním a procesním řízením. Jednotlivé fáze postupně podrobně rozeberu a vysvětlím jejich podstatu. V následující metodické části vysvětlím, jak se vypořádat s možnými problémy při přechodu z funkčního na procesní řízení a vysvětlím některé metody používané při řešení problému. V konečné praktické části aplikuji teoretickou a metodickou část na konkrétní firemní situaci v konkrétním procesu firmy, která je v přechodu na procesní řízení.

Vymezení cíle práce

Cílem této práce tedy je podrobně popsat proces obnovy majetku ve společnosti Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. a dále určit v jaké fázi přechodu na procesní řízení se nachází a navrhnout změny které budou nutné pro posunutí procesu do další fáze procesního řízení.

1 Teoretická část

V teoretické části této práce bych rád nejprve vysvětlil a dále rozvedl několik základních pojmů, jako jsou funkční řízení, procesní řízení a také proces samotný.

1.1 Funkční řízení

Princip funkčního řízení podniku je v rozdělení podniku na jednotlivé sekce, divize či oddělení, které jsou úzce zaměřeny a specializovány na plnění svých úkolů. Každé toto oddělení má svého vedoucího, který je odpovědný za všechny úkony, které se v oddělení zřizují. Tato jednotlivá oddělení jsou pak seřazena v jakési pyramidové hierarchii.

Každé oddělení působí a také je posuzováno jako samostatná jednotka, pracuje samostatně a komunikace s ostatními odděleními je tudíž jen minimální. Může zde existovat dokonce i určitá rivalita a soutěživost mezi jednotlivými odděleními, jako by se ani nejednalo o oddělení stejné firmy, což je ovšem v některých specifických případech žádáno a dokonce podporováno.

Zjednodušeně řečeno by se dalo funkční řízení popsat asi takto: Funkční řízení je tedy rozdělení složitých činností podniku do jednotlivých jednodušších úkonů, které mají na starosti jednotlivá oddělení a následně rozdělení jednotlivých úkonů v odděleních na ještě jednodušší úkony, které mají pak na starosti jednotliví zaměstnanci.

Mezi výhody funkčního řízení tedy patří: Efektivní využití zdrojů, rozvoj kvalifikace a dovedností, výraznější kariérní postup, strategické rozhodování shora, dokonalejší koordinace práce v oddělení¹.

Zjevnými nevýhodami funkčního řízení je pak jednoznačně rozdělení jednotlivých oddělení a tudíž téměř nulová spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Pracovníci v jednotlivých odděleních netuší, co dělají jejich kolegové a mnohdy také netuší, jaké jsou cíle podniku. Jsou pouze úzce zaměřeni na svoji část úkolu a nespolupracují. „Zásadní chybou je stavění administrativně operativních činností nad

¹ Srov: Funkční řízení začíná být nefunkční. *Csmjih.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-07-07]. Dostupné z: <http://csmjih.cz/funkcni-rizeni-zacina-byt-nefunkcni/>

hlavní zájem, kterým by měla být snaha co nejefektivněji uspokojit zákaznickovy potřeby.“² Další nežádáný efekt je tedy absolutní nepružnost organizace a tudíž i neochota vycházet vstříc specifickým požadavkům zákazníků. Což vyplývá z nespolupráce mezi odděleními a z nevědomosti o práci ostatních oddělení.

1.2 Procesní řízení

Základem fungování procesního řízení je proces, proto bychom si nejdříve měli vysvětlit co to vlastně proces je, a jaké procesy se mohou ve firmě vyskytovat.

1.2.1 Proces

Základním kamenem procesního řízení je tedy proces samotný. „Proces je sled činností, které na sebe vzájemně navazují, vytvářejí tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a tvoří hodnotu.“³ Proces je tedy určitá posloupnost úkolů, které na sebe navzájem navazují a také na sobě vzájemně závisí. Je to jakýsi řetěz kdy jednotlivá oka řetězu působí jako úkoly nutné splnit pro dokončení procesu. Každé jednotlivé „oko řetězu“ pak přidává určitou přidanou hodnotu. Jednotlivé přidané hodnoty jsou nezbytné pro efektivnost každého procesu. Každý proces je tudíž vymezen vstupem a výstupem, kdy tedy logicky výstup představuje vstup + přidaná hodnota přidávaná procesem.



Obr. 1 – Zjednodušený proces⁴

Jednotlivé procesy v podniku lze pak rozdělit do tří základních skupin a to na procesy hlavní, podpůrné a řídicí.

² Funkční řízení začíná být nefunkční. *Csmjih.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-07-07]. Dostupné z: <http://csmjih.cz/funkcni-rizeni-zacina-byt-nefunkcni/>

³ Řízení procesů. *Managementmania* [online]. 2.7.2014 [cit. 2015-07-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

⁴ JANIŠOVÁ, Dana a Mírko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 127. ISBN 978-80-247-4337-0.

➤ Hlavní procesy

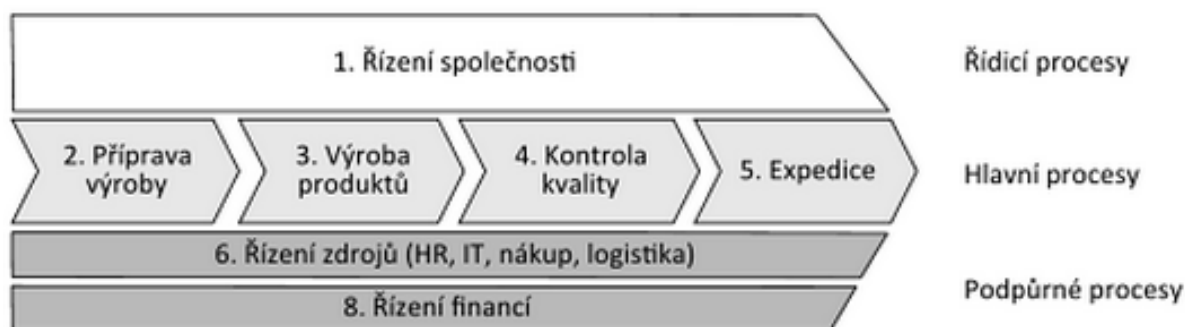
„Hlavní procesy označujeme procesy, jejichž výstupy jsou určeny pro externí zákazníky a jejichž cílem je vytvářet hodnotu pro zákazníka.“⁵ Hlavní procesy jsou základní procesy, které zajišťují naplnění základní činnosti podniku tedy takzvané Business core. Jedná se tedy o procesy jako, výroba produktů, poskytnutí služeb atd.

➤ Podpůrné procesy

Podpůrné procesy pak jak je již z jejich názvu patrné slouží k podporování chodu procesů hlavním. Slouží tedy k zajištění hladkého chodu procesů hlavních, mezi základní podpůrné procesy patří například zásobování, naskladnění, vyskladnění, nábor pracovníků, školení atd. Tyto procesy mohou být na rozdíl od procesů hlavních předmětem outsourcingu.

➤ Řídící procesy

Řídící procesy jsou pak procesy, které se vykonávají na manažerské úrovni. Tyto procesy nepřinášejí zisk, nicméně pro chod organizace jsou podstatné. Jejich úkolem je udržet podnik v chodu. „Řídící procesy a činnosti jsou všechny aktivity, které koordinují, řídí, organizují a plánují vše ostatní“⁶



Obr. 2 – Příklad jednotlivých typů procesů⁷

⁵ JANIŠOVÁ, Dana a Mírko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 132. ISBN 978-80-247-4337-0.

⁶ Řízení procesů. *Managementmania* [online]. 2.7.2014 [cit. 2015-07-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/řízení-procesu>

⁷ JANIŠOVÁ, Dana a Mírko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 132. ISBN 978-80-247-4337-0.

1.2.2 Procesní řízení

Procesní řízení v organizaci pak staví právě na jednotlivých procesech, které procházejí napříč celou organizací. „*Procesní řízení jako prioritu definuje proces, tj. sekvenci činností, které je třeba udělat a to bez ohledu na organizační uspořádání (např. proces vyřízení objednávky). Teprve následně se stanoví, kdo jednotlivé činnosti provádí a jak jsou pracovníci organizováni.*“⁸ Tyto jednotlivé procesy jsou pak jasně definované a to tak, že mají definovaný vstup do procesu, výstup z procesu, zákazníka procesu, majitele procesu a hlavně cíl procesu. Cíle jednotlivých procesů v organizaci by pak měli samozřejmě směřovat k úspěšnému splnění cíle organizace, který by měl být všeobecně známý všem zaměstnancům společnosti. Tak aby chápali, jak právě svojí činností přispívají k splnění celkového cíle společnosti.

Je důležité se zmínit, že zákazník procesu nemusí být jen vnější ale také vnitřní. Procesy totiž jak prostupují firmou, obsahují jednotlivé podprocesy, které je také nutno chápat jako procesy, jejichž zákazníky jsou procesy následující, které čekají na výstup z těchto předcházejících procesů. Takto se postupně propracovávají organizací až k zákazníkovi. Majitel procesu pak má za daný proces odpovědnost a dohlíží na jeho splnění, majitel procesu však nemusí být bezprostředně jeho součástí. Jedná se tedy většinou o manažera, který nese odpovědnost za výsledek a průběh procesu, stará se o jeho hladký průběh. Nemusí se však přímo na něm podílet.

Každý proces, který prostupuje podnikem lze tedy dekomponovat až o několik úrovní. Proto se pro přehlednost při plánování procesů sestavují tzv. procesní mapy. Jednoduše by se procesní mapa dala definovat takto: „*Můžeme si ji představit jako systematické zachycení hierarchie procesů, které nám poskytne přehled o všech procesních oblastech, skupinách procesů a procesech.*“⁹ Při přípravě a sestavování jednotlivých procesů jsou pak procesní mapy velice důležité, definují základní procesní posloupnosti činností společnosti a napomáhají přípravě přechodu na procesní řízení.

Jak jsem již výše uvedl, pro procesní řízení je podstatné mít jasně definované cíle jednotlivých procesů, které napomáhají dosažení cíle organizace, s tím je samozřejmě spojeno, že jednotliví zaměstnanci by měli být také seznámeni

⁸ Procesní řízení. *Management-consulting* [online]. 2014 [cit. 2015-08-07]. Dostupné z: <http://www.management-consulting.cz/cz/procesni-rizeni>

⁹ JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 133. ISBN 978-80-247-4337-0.

s jednotlivými cíli procesů a samozřejmě s cílem organizace. Tak by se měli všichni podílet na jeho splnění jako tým, bez konkurenčních bojů mezi odděleními, bez jakýchkoli bariér. To samozřejmě znamená, že pro procesní řízení je velice podstatné zvládnout i přístup lidí jako takových a dle toho mít ovlivněn manažerský styl vedení. Pro procesní řízení a jeho podstatu je ideální manažerský styl řízení týmový vedoucí (styl vedení, při němž má manažer zájem nejen o produkci, ale také o lidi samotné, právě skrze zaujetí lidí se snaží dosahovat cílů). Díky takto nastavenému stylu řízení je možno dosáhnout týmové spolupráce mezi jednotlivými články procesu a také dosáhnout snahy veškerých účastníků procesu na naplnění jeho cíle a tím i na naplnění cíle organizace.

Mít správně nastavený styl vedení při procesním řízení je důležité i z hlediska další stránky procesního řízení a to je stránka neustálého zlepšování procesů, k čemuž jsou jednoznačně potřeba lidé a jejich nápady. Podstatné tedy je aby zaměstnanci chtěli procesy zlepšovat a o své nápady se dělili a diskutovali je dále.

1.3 Porovnání procesního a funkčního řízení

Základní rozdíly mezi funkčním a procesním řízením jsou jasně patrné již z jejich podstaty. Funkční řízení je zaměřeno na rozdělení práce do jednotlivých oddělení, která jsou zaměřena zcela jen na svoji část práce, což ovšem vede k určitému stavění bariér mezi odděleními a určitému rozpolcování organizace, která pak nepůsobí jako celek. Což může mít za následek nedostatečné zaměření na zákazníka. Jednotlivé oddělení totiž dělají pouze svoji práci a nestarají se o nic ostatního, nezajímají se o splnění cíle organizace, mnohdy ho dokonce neznají, což samozřejmě může působit velké problémy. V dnešní době je tedy nutné soustředit se již na jiný přístup řízení organizace. „*Organizace se stává složitým systémem, který navíc musí být velmi pružný a inovativní, aby byl schopný konkurovat ostatním. Není již možné organizovat firmu na základě dělby práce podle Adama Smitha, ale naopak ji vést na procesním základě.*“¹⁰

Oproti funkčnímu řízení je pak procesní řízení zaměřeno na proces jako takový. Jednotlivé procesy zde prostupují organizací a jsou založeny na týmové spolupráci a zaměření na zákazníka. Což vede k pružnosti organizace o možnosti vycházet vstříc

¹⁰ JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 125. ISBN 978-80-247-4337-0.

zákazníkovi, jehož požadavky jsou individuálně řešitelné mnohem snadněji, než tomu je u funkčního řízení.

Výhodou procesního řízení tedy je, že na jednotlivé základní úkony organizace se pohlíží z hlediska procesu, který je jasně definovaný a má svého majitele, který dohlíží na jeho splnění. U funkčního řízení jsou však tyto procesy rozdrobené do jednotlivých oddělení, které si pouze splňují svoji část a neohlíží se na další sekvence činností společnosti. Následek tohoto rozdrobení ve funkčním řízení pak je, že vlastně nikdo nedohlíží, zda jsou úkoly splněny až do konce, nikdo nemá odpovědnost za dotažení těchto základních činností organizace. Každý manažer je zodpovědný pouze za svůj úsek spadající do jeho oddělení a tím se nestará o vlastní celkový výsledek procesu.

Základní rozdíly mezi funkčním řízením a procesním řízením jsou pak stručně uvedeny v tabulce 1.

Tab. 1 – Rozdíly funkčního a procesního řízení¹¹

Funkčně řízená organizace	Procesně řízená organizace
Klíčovým měřítkem je kvalita funkčnosti jednotlivých organizačních jednotek.	Klíčovým měřítkem kvality je spokojenost zákazníků.
Řídí i měří podle funkcí.	Měří podle procesů a řídí podle funkcí.
Zaměstnanci spolupracují v rámci organizační jednotky, aby uspokojili svého šéfa.	Všichni zaměstnanci spolupracují tak, aby dosáhli spokojenosti externích zákazníků.
Zná řídící organizaci, konflikty řeší eskalací na vyšší úroveň.	Zná své procesy, má zažitou kulturu, jak řešit konflikty.
Projevuje se spíše intuitivním chápáním potřeby změn a očekáváním zaměstnanců, že změnu bude někdo z vedoucích iniciovat.	Projevuje se kulturou neustálého zlepšování, pod vlivem informací od stakeholderů iniciuje radikální změnu, pokud je třeba.
Málo využívá moderní technologie.	Využívá moderní nástroje a technologie pro řízení procesů.

¹¹ JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 126. ISBN 978-80-247-4337-0.

1.4 Zavádění procesního řízení

Při zavádění procesního řízení je kladen největší důraz na procesy samotné. Tudíž na rozdíl od funkčního řízení kde jsou vytvořeny funkce a pro ně je teprve hledána náplň, u zavádění procesního řízení postupujeme od základních činností organizace. To znamená, že nejprve definujeme základní činnosti organizace, na jejichž základě určíme základní procesy jejich vstupy, výstupy a také cíle těchto základních procesů, které samozřejmě jak jsem již dříve zmiňoval, musí kooperovat s cílem organizace. Teprve po určení těchto základních procesů probíhajících v organizaci stanovíme pozice a zaměstnance, případně oddělení, které je budou vykonávat. „*Usilujeme-li o změnu na této úrovni, můžeme začít tím, že popíšeme důležité procesy až na úroveň činností a odstraníme ty činnosti, které nejsou pro procesy nezbytné.*“¹² Tímto vymežíme základní procesy a uděláme první krok směrem k procesnímu řízení.

Jako další podstatný krok při zavádění procesního řízení je kromě samotné strukturální změny podstatná i změna stylu řízení. Tato změna, jak je zřejmé, je podstatně závislá na samotné změně lidí ve společnosti, převážně tedy manažerů. Ti by si měli uvědomit, že procesní řízení není jen o vymezení procesů a změně struktury podniku. Součástí zavedení procesního řízení je i samotná změna stylu řízení. „*Na úrovni manažerského stylu je změna podstatně složitější. Je logické, že budeme usilovat o to, aby manažeři dokázali uplatňovat týmový styl řízení, ve výjimečných případech pak styl direktivní.*“¹³ Je tedy nezbytné, aby si vedoucí a manažeři jako první uvědomili nutnost změny svého přístupu a tyto změny začali aplikovat, případně se zúčastnili školení nebo kurzů. Pokud někteří manažeři nebudou schopni přizpůsobit se všem nutným změnám, zavádění procesního řízení pravděpodobně nebude zcela úspěšné. V neposlední řadě je samozřejmě také podstatná změna chování i samotných zaměstnanců, kteří by se měli aktivně podílet na tvorbě procesů a jejich pravidelném zlepšování. V důsledku jde tedy o změny zasahující i do firemní kultury.

Při zavádění procesního řízení jak je již zřejmé musíme postupovat určitým způsobem a dle určitých pravidel a nesmíme zapomínat, že podstatný vliv na toto zavádění budou mít i zaměstnanci. Jeden z těchto postupů vychází z teorie vitality

¹² FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 45. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

¹³ Tamtéž

(kterou blíže zmiňuji v kapitole 2.1.2.1) a nazývá se procesní maturita, jeho autorem je Roman Fišer, který ho podrobně rozepisuje ve své knize *Procesní řízení pro manažery*.¹⁴

Procesní maturita se skládá z několika základních fází, které je nutné projít jednu po druhé až k dosažení efektivního a dynamického procesního řízení. Tyto jednotlivé fáze se nazývají Dynamika, Flexibilita, Efektivita a Konektivita, viz Obr. 3.



Obr. 3 – Fáze procesní maturity¹⁵

Jak je z obrázku 3 patrné, tyto jednotlivé fáze staví jedna na druhé a tato pyramidová struktura znamená, že není možné postoupit do dalšího patra bez dokonalého zvládnutí patra nižšího. Nyní si podrobně rozebereme jednotlivé kroky procesní maturity.

1.4.1 Konektivita

V první úrovni procesní maturity, která se nazývá konektivita, je velice podstatné provést základní určení procesů podstatných pro organizaci. Tyto jednotlivé procesy by pak měly mít jasně stanovené základní parametry jako vstupy do procesu, výstupy z procesu, zákazníka procesu, dodavatele vstupů do procesu (to mohou být externí dodavatelé i interní dodavatelé, kdy vstup do jednoho procesu může být výstupem z procesu jiného). Stanovení všech těchto vymezujících parametrů procesu by

¹⁴ Srov: FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 173 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

¹⁵ Tamtéž

se vždy mělo odvíjet od potřeb zákazníka. „Při vymezení procesu tedy postupujeme od zákazníka, ptáme se jeho potřebách a definujeme, jakými výstupy našeho procesu budou tyto potřeby uspokojovány.“¹⁶ Je tedy zřejmé, že výstupy procesu se musí odvíjet od potřeb zákazníka a dále na základě těchto výstupů se nastavují vstupy do procesu a dodavatelé vstupů a samozřejmě proces samotný. Vše je tedy zaměřeno na uspokojení zákazníka procesu.

Při konektivě bychom měli tedy tímto způsobem určit základní procesy v organizaci, je podstatné se oprostit od funkčního vnímání organizace a dané procesy navrhovat skutečně tak, aby nebyly ohraničeny jednotlivými odděleními. Po vymezení těchto procesů by mělo být dalším logickým krokem sestavení alespoň jednoduché základní procesní mapy. Tyto procesní mapy by měli být přehledné, ale v této fázi procesního řízení nemusí být zcela podrobné a rozebírat jednotlivé procesy podrobně. Příklad jednoduché procesní mapy viz obrázek 4.



Obr. 4 - Jednoduchá procesní mapa¹⁷

Po správném určení procesů v organizaci a sestavení jednoduché procesní mapy se stále nedá zcela mluvit o procesním řízení, nicméně všechny tyto činnosti jsou podstatné pro další fázi procesní maturity a tou je Efektivita.

¹⁶ FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 51. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

¹⁷ Zkušenosti inovační projekty nevýrobní. *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-07-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zkusenosti-inovacni-projekty-nevyrobní-2850.html>

1.4.2 Efektivita

V první části procesní maturity, v části Konektivita, jsme tedy vytvořili základní procesy procházející organizací a jednoznačně jsme definovali jejich zákazníky, výstupy, vstupy atd. Také jsme sestavili přehledné procesní mapy těchto základních procesů. Nyní je na řadě podrobněji se na tyto procesy podívat a pokusit se je zjednodušit, a udělat více efektivní. „*Procesy jsou popsány až do úrovně činností. Nepotřebné činnosti jsou vypuštěny, povinnosti a pravomoci na jednotlivých pracovních pozicích jsou odvozeny z požadavků procesů.*“¹⁸

Základní pravidlo zefektivňování procesů by mělo vycházet již ze samotné definice procesu, tu jsem již zmiňoval na začátku této práce: „*Proces je sled činností, které na sebe vzájemně navazují, vytvářejí tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a tvoří hodnotu.*“¹⁹ Jak je tedy zřejmé, každá činnost, která je do procesu zapojena by měla přidávat hodnotu. Cestou k efektivitě, je tedy logicky, odstranění činností v procesu, které nepřidávají hodnotu. Tato cesta se pak sestavuje z několika základních fází, na jejichž konci bychom měli dosáhnout druhého stupně procesní maturity. Jsou to:

- Prozkoumání současné situace – jde vlastně o přesné zjištění, jak procesy fungují, což nemusí být vždy úplně snadné. Mnoho činností v organizaci se totiž v realitě liší od toho, jak si mnozí myslí že fungují. Samotným podrobným reálným popisem jednotlivých procesů však můžeme objevit mnoho chyb, které brání efektivitě procesu.
- Zjištění příčin neefektivity v procesech – v počátcích této fáze je nutné se zaměřit hlavně na části procesů, které po jejich zefektivnění zapůsobí na proces jako celek, proces se tedy musí vždy vnímat jako celek a všechna zlepšení musí být mířena a cílena tak, aby působila na celý proces. V tomto nám určitě napomáhá teorie omezení, kterou podrobněji rozepisují dále v kapitole 2.1.2.2. Dále je nutné vyhledat v procesu činnosti, které nepřidávají hodnotu. Těchto činností jistě najdeme mnoho, jedná se totiž o činnosti jako kontrola, evidence atd. Tyto činnosti přímo nepřidávají hodnotu, mohou však

¹⁸ FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 48. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

¹⁹ ¹⁹ Řízení procesů. *Managementmania* [online]. 2.7.2014 [cit. 2015-07-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

být pro proces podstatné. Měli bychom se na tyto činnosti zaměřit, a pokud je skutečně není nutné vykonávat, vyloučit je z procesu.²⁰ Jako další část této fáze k cestě za efektivitou procesu bychom měli procesy prozkoumat z pohledu jejich spojitosti a návaznosti jednotlivých úkonů v procesu.

- Návrh budoucího stavu procesů – předchozími fázemi jsme naše procesy poznali a vyloučili zbytečné úkony v procesech. Nyní je čas na návrh budoucí podoby procesů tak, aby splňovaly přesně své cíle a přispívaly k cílům organizace. Je zřejmé, že opět musíme vycházet od zákazníka a od uspokojování jeho potřeb.
- Zavedení návrhu budoucího stavu procesů – v této konečné fázi přechodu na stupeň efektivity zavedeme návrh budoucího stavu procesů. Na této úrovni nebudeme ještě ovlivňovat samotné styly řízení, jedná se pouze o změny strukturální. *„V podstatě se tedy bude jednat pouze o to, jak změnit pracovní náplně lidí, kteří se podílejí na procesech, aby odpovídaly novému zařazení vyplývajícímu z procesního modelu.“²¹*

Po zavedení všech fází jsme tedy dosáhli úrovně procesní maturity, Efektivita. Na této úrovni jsme již znatelně poznamenali strukturu organizace. Také jsme lehce zasáhli do stylu řízení, je zřejmé že všechny změny, které jsme provedli, se neobešly bez přímé spolupráce se zaměstnanci na všech úrovních. Což již značí k posunu stylu řízení směrem k týmovému vedoucímu. Všemi těmito činnostmi jsme se tedy posunuli na pomyslné pyramidě na druhý stupeň: Efektivita

1.4.3 Flexibilita

Další fáze procesní maturity, které je nutno dosáhnout při cestě k procesnímu řízení je tedy Flexibilita. V předchozích dvou patrech jsme jasně vytyčili procesy a také jsme sestavili jednoduché procesní mapy, naše procesy jsme poté zefektivnili, vypustili všechny nadbytečné úkony a také přizpůsobili pracovní náplně přesně daným procesům. Všechny tyto dosavadní změny měly největší vliv na strukturu organizace. Samozřejmě určité změny ve stylu řízení a také kultuře samotné organizace již nastaly, ale o podstatných změnách v těchto oblastech se zcela ještě nedá hovořit.

²⁰ Srov: FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 63. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

²¹ Tamtéž

Stále mohou vznikat určité pomyslné bariéry ve spolupráci v průchodu procesu podnikem. Tyto bariéry jsou dány tím, že ač máme jasně definovaný proces, který prochází podnikem, jehož účastníci mají přesně nastavené náplně práce dle procesu a samotný proces vznikl z požadavků zákazníků, mohou vznikat problémy v určitých místech procesu. Tyto možné problémy jsou dány tím, že myšlení lidí (zaměstnanců) není ještě zcela procesní. Všichni jasně vědí, co mají pro úspěšný proces udělat a také to dělají, ovšem bez ohledu na to jak jsou úspěšní ostatní, co pracují na procesu. Tudíž nezajímá je úspěšnost procesu jako celku ale pouze úspěšnost jejich konkrétní části procesu. Tento způsob myšlení je logickým pozůstatkem z funkčního řízení je však nutné ho eliminovat. „*Proces dosud není řízen jako celek, což může představovat omezení v pružnosti, a to jak z pohledu jeho operativní výkonnosti (změny v požadované kapacitě, reakce na výpadky zdrojů a vstupů), tak z pohledu změn uspořádání procesu v rámci jeho trvalého zlepšování.*“²²

Posunout se tedy na úroveň Flexibility znamená, že musíme zajistit, aby lidé vnímali proces jako celek a svoji úspěšnost pak měřili a vnímali jako odvozenou od úspěšnosti celého procesu. Toto ovšem již znamená podstatný zásah do stylu řízení a ovlivnění firemní kultury organizace což dozajista je úkol nelehký.

Chceme-li ovlivnit naše zaměstnance, aby začali proces vnímat jako celek a tudíž na něm pracovali společně a vzájemně si pomáhali a doplňovali se, je podstatné eliminovat u manažerů podporu soutěže u zaměstnanců a naopak podporovat spolupráci napříč celou organizací. Podpora soutěže mezi zaměstnanci i jednotlivými odděleními je opět pozůstatek z funkčního řízení a je nutné v první řadě především u manažerů a vedoucích zdůraznit, že pro procesní řízení je tento způsob motivace téměř vždy nevhodný.

Příklady jak dosáhnout pomocí manažerských nástrojů spolupráce mezi pracovníky:²³

- Atraktivní sdílené cíle – lidé sdílí společné cíle a jsou motivováni k jejich naplnění.
- Absolutní hodnocení – odměnění jsou všichni, kdo se podíleli na dosažení společného výsledku.

²² FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 86. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

²³ Srov: Tamtéž

- Pro lidi jsou vyhledávány odlišné role (každý má podle možností vlastní specifickou úlohu, v níž může uspět pouze on)
- Lidé jsou plně a trvale informováni o vnějších hrozbách a jejich možných důsledcích v případě, že jim nebudou aktivně čelit.

Samozřejmě pro dosažení podpory a spolupráce v organizaci je podstatné zajistit dostatečnou informovanost zaměstnanců o podstatě jejich práce, cílech organizace, možných důsledcích neúspěchu, úspěšnosti jejich kolegů v předchozích i následujících fázích procesu atd. Dostatečnou informovaností a pocitem zodpovědnosti a důležitosti pro organizaci pak motivujeme zaměstnance k přemýšlení o možných zlepšeních a více či méně podstatných změnách vedoucích k zlepšení procesů. *„Pokud mají být lidé motivováni k aktivní práci a samostatnému řízení svého výkonu, musíme jim poskytnout přiměřené informace potřebné pro správné rozhodování.“²⁴*

Při sledování procesu jako celku a hodnocení úspěšnosti procesu ne po částech, ale jeho celkové úspěšnosti je opět velice účinná aplikace teorie omezení, kterou podrobněji vysvětluji v kapitole 2.1.2.2. Aplikaci této teorie zmiňuji již v kapitole 1.4.2 Efektivita, kde tuto teorii aplikujeme při zavádění strukturálních změn v organizaci. Však díky univerzální použitelnosti této metody je její využití při nastavování vhodné spolupráce mezi zaměstnanci, kteří provádějí jednotlivé činnosti v procesu neméně podstatná.

1.4.4 Dynamika

Nyní se dostáváme k poslednímu kroku procesní maturity, tato poslední fáze se nazývá Dynamika. V předchozích fázích jsme již nastavili a přesně vymezili procesy, které jsou již efektivní a flexibilní, ovlivnili jsme firemní kulturu i styl řízení ve firmě a máme tedy již dobře zavedené procesní řízení. Na tomto posledním kroku jde pak už o takové nastavení procesů, které bude předvídat potřeby zákazníků a naplňovat je s předstihem. Tato úroveň procesního řízení poskytuje obrovskou konkurenční výhodu organizace a zaručuje dlouhodobý rozkvět.

Tento krok zlepšení procesního řízení vyžaduje, aby se zákazník procesu a to jak interní tak externí stal součástí procesu samotného. Jen tak můžeme zajistit dokonalé

²⁴ FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 93. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

uspokojování potřeb. Zákazník procesu totiž může očekávané výstupy procesu formulovat jen obecně, není odborníkem v daném procesu, jak mu však budou výstupy dodávány, postupně bude specifikovat své potřeby na výstupy z procesu.²⁵ Tímto se zákazník procesu stane součástí procesu samotného.

Jednotlivé prvky řízení dynamického procesu:²⁶

Prvky, které nemůže procesní tým měnit:

- Vyšší cíl procesu – vymezení, k plnění jakého vyššího cíle proces přispívá.
- Účel procesu – hlavní důvod, proč je proces vykonáván.
- Garant procesu – garantem procesu musí být představitel organizace, který má na výsledku procesu zájem, není však součástí procesního týmu, tudíž poskytuje přiměřenou zpětnou vazbu. Měl by mít dostatečný vliv k prosazování změn.
- Zákazník procesu – právě jeho potřeby proces přímo uspokojuje a také modifikuje.

Prvky, které procesní tým může ovlivňovat:

- Kompetence členů procesního týmu – jednotlivé schopnosti zaměstnanců v procesních týmech pomáhají k identifikaci potřeb zákazníků, proto je podstatné měnit kompetence týmu dle měnících se potřeb zákazníků procesu.
- Potřeby zákazníka procesu – je nezbytné průběžně mapovat potřeby zákazníka procesu a proces přizpůsobovat těmto potřebám.
- Výstupy procesu – mění se dle potřeb zákazníků procesu.
- Postup procesu – jednotlivé postupy procesu se mění v závislosti na měnících se požadavcích na výstupy.

²⁵ Srov: FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 108. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

²⁶ Srov: Tamtéž

2 Metodika

V metodické části této práce bych se rád zaměřil na metody, kterými lze vyřešit problémy, které vznikají při přechodu z funkčního řízení na procesní. Změnu v organizaci jako je tato vždy provází spousta problémů, které ne vždy mají jednoznačné řešení. V předchozí části této práce jsme si popsali několik fází přechodu na procesní řízení (konektivita, efektivita, flexibilita, dynamika). Posouvání se z jedné fáze do druhé je proces mnohdy velice složitý a při takovém to procesu vždy budeme řešit spoustu problémů.

Pro řešení problémů existuje spousta metod a postupů, jedním z velice komplexních postupů je i metoda řešení problémů DAGTHR, kterou popisuje ve své knize *Řešení problémů a rozhodování*, Jiří Plamínek.²⁷ Tato obecná metoda lze aplikovat na řešení téměř jakéhokoli problému a obsahuje spoustu dílčích metod pro získávání, třídění a výběr řešení. Proto bych dále více rozepsal tuto metodu i z toho důvodu, že se jí budu alespoň z části řídit při naplňování cíle této práce a to návrhu konkrétních změn v procesu přípravy obnovy majetku pro jeho posunutí do další fáze procesního řízení. Tyto návrhy změn jsou vlastně řešení problémů, díky kterým se tento proces bude schopen posunout do další fáze přechodu na procesní řízení.

2.1 DAGTHR

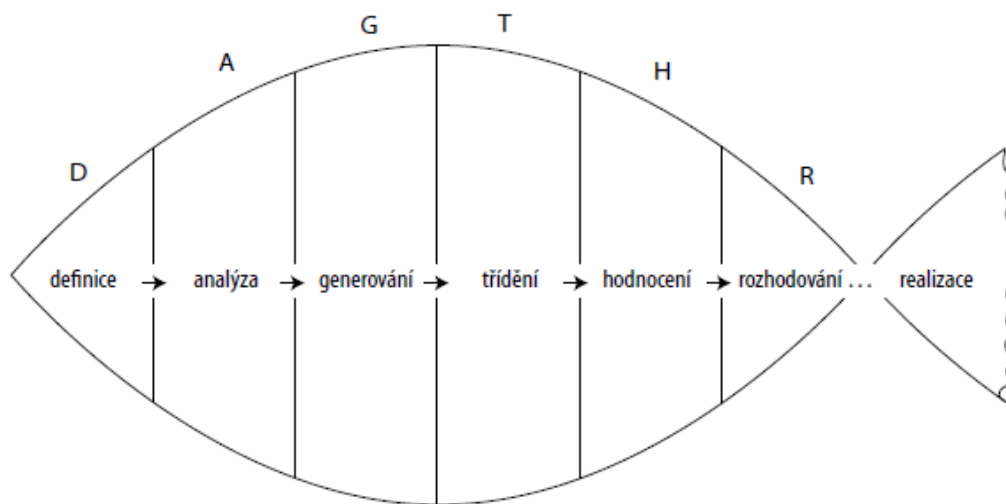
DAGTHR je tedy jak již jsem uvedl jakýsi obecný postup řešení problému. Skládá se ze sedmi základních fází, které jsou: definice, analýza, generování, třídění, hodnocení, rozhodování, realizace.²⁸ Viz obrázek 5.

Je jasné, že při řešení problémů nebudeme vždy procházet všemi fázemi tohoto postupu, pokud nám v generování možných řešení vyjde pouze jedno řešení, nebudeme potřebovat další fáze jako je třídění a hodnocení. Jak jsem již psal tento postup je obecný a není vždy nutné dodržovat ho naprosto přesně. Je však vhodné ho přizpůsobit dané situaci a danému problému či problémům. Pokud tento postup použijeme správně, je možné vyřešit i komplikované špatně strukturované problémy, jako například, jak posunou proces přípravy obnovy majetku do další fáze přechodu na procesní řízení.

²⁷ Srov: PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9.

²⁸ Srov: Tamtéž

Takto definovaný problém je samozřejmě moc obecný a pro řešení tohoto problému bychom ho museli více konkretizovat, ale pro názornost možného použití postupu DAGTHR je prozatím dostačující.



Obr. 5 - DAGTHR²⁹

2.1.1 Definování problému

V samotném začátku řešení téměř jakéhokoli problému je podstatné problém nejdříve přesně definovat. Jen na přesně definovaný problém, který je zároveň řešitelný a máme k němu všechny informace, máme šanci najít správné řešení.

*„Různé problémy se v systémech (zejména v těch, jejichž součástí jsou lidé) projevují zcela běžně, a nebývá tedy nijak obtížné projevy těchto problémů najít. Co těžké bývá, je vybrat podle těchto projevů téma, které má být řešeno, tak, aby to vedlo ke skutečným zlepšením, jež systém významně potřebuje.“*³⁰

Při definování problému je tedy velice podstatné najít příčinu problému, a snažit se posléze vyřešit právě tuto příčinu. Spousta řešitelských procesů selhává právě na tom, že řeší pouze symptomy problému, ale ne příčiny, což je určité postup nesprávný. Teprve pokud máme jasně definovaný problém a to z pohledu jeho příčiny a víme, že tento problém je řešitelný a že jsme ho schopni vyřešit, můžeme se pustit do řešení problému. Při definování problému lze tedy do určité míry použít pravidlo pro SMART.

²⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 17. ISBN 978-80-247-2437-9

³⁰ Tamtéž

Pravidlo SMART je primárně technika sloužící k přesnému navržení cíle při plánování, nicméně jeho použití (tedy alespoň částečné) při definování problému je určitě možné.

2.1.1.1 SMART

SMART je tedy, jak už jsem zmiňoval technika pro stanovování cíle při plánování. SMART je zkratka počátečních písmen anglických slov³¹:

- Specific – cíl musí být jasně určen, musí být dostatečně specifický.
- Measurable - cíl musí být měřitelný tak abychom mohli jasně určit, zda bylo cíle dosaženo, případně kolik k jeho dosažení chybí.
- Acceptable – cíl musí být přijatelný, neboli odsouhlasený, jde především o cíle které stanovujeme pro určité skupiny, týmy, je nutné aby s cílem souhlasila celá skupina.
- Realistic – stanoveného cíle musí být možno dosáhnout, dávat si nerealistické cíle je demotivující.
- Time specific – podstatné je i jasné časové určení, kdy bude cíl dosažen.

Pokud tedy pravidlo SMART upravíme pro naše potřeby definování problému, vychází nám jasné pravidlo pro přesné definování problému. Problém by tedy měl být:

- Specifický (jasně stanovené příčiny).
- Měřitelný (musíme rozeznat, zda jsme v řešení problému postoupili).
- Realistický (problém musí být reálně vyřešit).
- Časově určený (stanovit si termíny vyřešení problému je také podstatné).

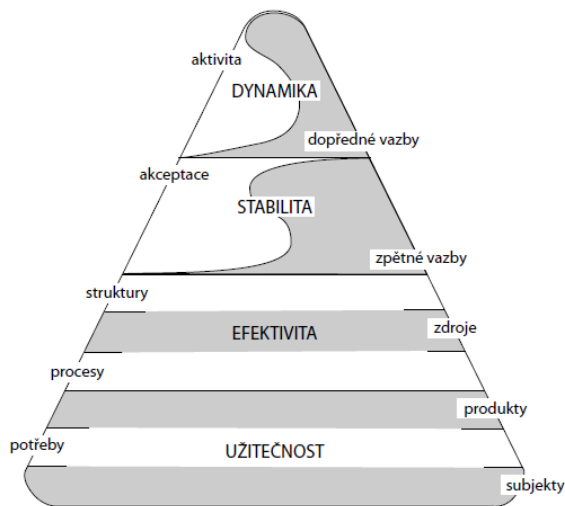
2.1.2 Analýza problému

Jako další fázi řešení problému je nutné problém dokonale poznat. Jen na problém, který máme do důsledku prozkoumaný, můžeme najít řešení, které bude přesné a efektivní. Pokud je problém jednoduchý a dobře strukturovaný je jeho poznání vcelku snadné, problém je u složitějších špatně strukturovaných problémů. Jedním z podstatných závěrů analýzy problému pak jsou jasně stanovená kritéria, dle kterých budu posuzovat dobrá a špatná řešení. Pro poznání problémů a jejich příčin je nutné použít správné metody. Několik takovýchto metod nyní více rozvedu.

³¹ Srov: SMART. *Managmentmania.com* [online]. 2013 [cit. 2015-07-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

2.1.2.1 Teorie vitality

„Dosažení vitality je podmíněno zvládnutím čtyř klíčových disciplín - užitečnosti, efektivity, stability a dynamiky“³². Teorie vitality tedy určuje několik základních disciplín, které by měly být ve firmě splněny. Tyto disciplíny jsou seřazeny, jako patra v tzv. Pyramidě vitality viz obrázek 6. Z teorie vitality vychází i tzv. procesní maturita, kterou podrobně rozepisují v teoretické části této práce.



Obr. 6 – Pyramida vitality³³

Jednotlivá patra této pyramidy pak lze vysvětlit takto³⁴:

- Užitečnost – zda, to co děláme je užitečné (naše výrobky musí naplňovat potřeby zákazníků).
- Efektivita – zda vyrábíme, poskytujeme služby efektivně.
- Stabilita – schopnost podniku reagovat na změny.
- Dynamika – schopnost dané změny předvídat, či případně vyvolávat.

³² Teorie-vitality. *Jiriplamínek* [online]. 2013 [cit. 2014-07-14]. Dostupné z: <http://www.jiriplamínek.cz/index.php/teorie-vitality>

³³ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 31. ISBN 978-80-247-2437-9

³⁴ Srov: Tamtéž

2.1.2.2 Teorie omezení

Teorie omezení pohlíží na podnik, jako na potrubí do kterého vtékají vstupy a vytékají výstupy, toto potrubí je pak proměnlivého průměru. Při hledání problémů dle teorie omezení je pak potřeba soustředit se na úzká místa tohoto potrubí. Právě před těmito úzkými místy mohou vznikat problémy. Ovšem příčiny těchto problémů jsou právě v onom úzkém místě.³⁵

Možnosti využití teorie omezení jsem již zmínil v teoretické části této práce, kde ji lze použít ve fázích procesní maturity Efektivita a Flexibilita, kde v případě fáze Efektivita potřebujeme zjistit příčiny neefektivity v procesech a případné změny navrhnout tak, aby působily na proces jako na celek. Také ji podstatně využijeme ve fázi procesní maturity Flexibilita, kde nám pomáhá zjistit problémy v týmové spolupráci v průběhu celého daného procesu.

Při aplikaci teorie omezení je podstatné uvědomit si, že celý proces musí být řízen podle svého úzkého místa, protože to musí udávat tempo. Pokud takto celý proces nastavíme, vznikají nám v ostatních částech procesu rezervy a můžeme se soustředit na zefektivnění daného úzkého místa. Pokud se úzké místo zefektivní do té míry, že zúžení procesu se přesune na jinou část „potrubí“ vše opakujeme.

2.1.3 Generování možných řešení

Po jasném definování problému, jeho příčin, následné analýze a dokonalém poznání problému se můžeme posunout k fázi řešení, kterou je generování možných řešení problému. Pro generování možných řešení daného problému existuje několik metod, které si nyní podrobněji rozeberme.

2.1.3.1 Brainstorming

Brainstorming je technika určitého mluveného skupinového získávání možných řešení na daný problém. „Jde o techniku umožňující získat od skupiny lidí v poměrně krátkém čase značné množství nápadů různé kvality.“³⁶ Brainstorming je jeden z nejznámějších a nejpoužívanějších nástrojů v dnešních firmách. Má ovšem několik základních pravidel, které je nutné zcela nekompromisně dodržet. Jsou to:

³⁵ Srov: PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 33. ISBN 978-80-247-2437-9

³⁶ Tamtéž

- Vzájemná důvěra lidí v týmu.
- Přítomnost osoby řídící diskusi a dohlížející na správnost provádění brainstormingu. (Také zapisuje případné nápady).
- Absolutní zákaz okamžitého hodnocení nápadů a jakékoli kritiky při i po uzavření brainstormingu.
- Jakýkoli nápad, jakkoli bláznivý musí být vyřčen a zapsán.

Jak je ze zadání brainstormingu jasné, vede ke generování spousty možných řešení, které mohou být i naprosto nereálné či šílené. Podstata ovšem je, že i na naprosto nereálném nápadu, může být něco, co inspiruje další členy týmu k nápadu, který bude přesné řešení dané situace.

2.1.3.2 Kolující papír

Kolující papír je metoda dosti podobná brainstormingu, jejím principem je že tým pracovníků dostane list papíru se zadáním daného problému. Pod toto zadání zapíší možné řešení ať je reálné či ne a poté pošlou papír dál svému kolegovi v týmu, který nápad prostuduje a dopíše poznámky, takto se všechny papíry posunují v jakém si kruhu, až projdou všemi členy týmu a dostanou se zpět ke svému majiteli.³⁷

2.1.3.3 Delfská metoda

Principem Delfské metody již není týmová práce jako v předchozích zmiňovaných metodách. Delfská metoda spočívá v oslovení určitého počtu expertů v daném oboru, kteří na řešení problému ovšem pracují zcela samostatně. Každý posléze své řešení předá koordinátorovi, který z daných řešení vybere jedno, případně spojí jich několik a pokud to považuje za nutné opět rozešle dané řešení všem osloveným odborníkům, kteří mají prostor pro své případné další náměty a poznámky. Tento proces se může opakovat až do dokonalého vypilování řešení. Tato metoda ovšem nevyklučuje určitou možnou profesní slepotu. *„Koordinátor řešení proto může – pochopitelně pokud to povaha problému připouští – do okruhu řešitelů přizvat i někoho, kdo není v oboru expertem. V praxi není tento postup právě běžný, ovšem může vést k nečekaným důsledkům.“*³⁸

³⁷ Srov: PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 90. ISBN 978-80-247-2437-9

³⁸ Tamtéž

2.1.3.4 Hledání analogií

Hledání analogií je metoda hledání řešení, která může být velice efektivní, je totiž vysoký předpoklad že problém který řešíme, už řešil někdo před námi a tudíž jeho řešení je již vymyšlené a stačí ho najít a upravit pro naše potřeby. Klasickým použitím hledání analogií je inspirování se při výrobě různých technických prostředků přírodou.

„Příkladů zajímavých řešení, jejichž předobrazem byla příroda, je již tolik, že z nich vyrostla biomimetika, obor založený na napodobování přírody.“³⁹

2.1.4 Třídění vygenerovaných řešení

V předchozích částech řešení problému jsme již dospěli do fáze, kde máme určité množství řešení ze kterých je potřeba vybrat to správné. Před výběrem správného řešení, hlavně při velkém počtu možných řešení, je vhodné provést třídění možných řešení. Třídění vygenerovaných řešení se pak skládá z několika kroků, pomocí kterých postupně dojdeme až k velice zúženému seznamu možných řešení. Jsou to kroky: vytřídění, utřídění a protřídění.⁴⁰

2.1.4.1 Vytřídění

Vzhledem k tomu, že některé metody generování řešení o kterých se zmiňují v předchozí podkapitole, připouští vygenerování alternativ, které jsou zjevnými nesmysly, je logické v první fázi třídění nejprve tyto nesmysly vyloučit.

V praxi je nejpoužívanější postup podle tzv. konsensuálního pravidla, což v důsledku znamená, že z množiny řešení budou vyloučena řešení, na kterých se shodne celý řešitelský tým.⁴¹

2.1.4.2 Utřídění

Utřídění možných řešení je metoda, pomocí které zajistíme určitou spravedlnost při výběru konečného řešení. Při utřídování jednotlivých řešení, je seřazujeme do skupin, ve kterých jsou podobná řešení. To nám zaručuje že při výběru konečného

³⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 92. ISBN 978-80-247-2437-9

⁴⁰ Srov: Tamtéž

⁴¹ Srov: Tamtéž

řešení se nám například hlasy nerozdělí do řešení, které jsou v principu podobná a tím je znevýhodní.

2.1.4.3 Protřídění

Protřídění je konečná fáze třídění, zde už vybíráme z vygenerovaných alternativ, které jsou zbaveny nesmyslů a také rozříděny. Nyní je vhodné vybrat takovou skupinu možných řešení, kde jsou řešení s největší možností úspěchu.

Klasický příklad protřídění je uveden v tabulce 2. Zde každý řešitel měl vybrat určitou danou část řešení, o kterých si myslí, že mají největší šanci na úspěch a poté každému z těchto řešení přidělit bod. Řešení s nejvíce body následně postupují a ostatní jsou vyloučena.

Tab. 2 – Příklad protřídění vygenerovaných řešení.⁴²

Možnosti řešení	Řešitelé						Součty bodů	Klasifikace možností
	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Dzéta		
A	1	1	1	1	1	0	5	postupuje
B	1	1	1	1	0	0	4	postupuje
C	1	1	0	0	0	1	3	????????
D	0	0	0	1	1	1	3	????????
E	1	1	0	1	0	0	3	????????
F	0	0	1	0	1	1	3	????????
G	1	0	0	0	1	1	3	????????
H	0	1	1	1	0	0	3	????????
I	0	0	1	0	0	1	2	vyřazena
J	0	0	0	0	1	0	1	vyřazena
K	0	0	0	0	0	0	0	vyřazena
L	0	0	0	0	0	0	0	vyřazena
M	0	0	0	0	0	0	0	vyřazena
N	0	0	0	0	0	0	0	vyřazena
O	0	0	0	0	0	0	0	vyřazena

⁴² PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 106. ISBN 978-80-247-2437-9

2.1.5 Hodnocení vyříděných alternativ

Do této fáze procesu hledání řešení se nám dostávají již vygenerovaná, vyříděná řešení, která jsou seřazena do skupin, a jejich počet je poměrně zúžen jen na řešení možná. Další fází než přijde konečné rozhodnutí, jaké řešení budeme realizovat, je tedy hodnocení dostupných řešení.

Při hodnocení dostupných řešení jsou velice důležitá vytyčená kritéria, která jsme si vytyčili již během analýzy problému, viz kapitola 2.1.2. Pro samotné řešení problému je velice podstatné vytyčit kritéria ještě před generováním možných řešení. *„V případě, že jsou nejdříve navrhovány možnosti a teprve následně kritéria, mají lidé větší tendenci uvádět – často zcela nevědomě – kritéria, která přejí jimi doporučeným možností.“*⁴³

Pro hodnocení samotné je pak dále podstatné, zda potřebujeme nějaké řešení vybrat či ne. Pokud totiž potřebujeme vybrat nějaké řešení, je vhodné porovnávat jednotlivá řešení mezi sebou a vzhledem ke kritériím. Poté vybrat to, které nejlépe ze všech možných kritéria naplňuje, ač nemusí být zcela dokonalé. Pokud ovšem hledáme řešení, které bude naplňovat kritéria zcela, nebo z velké části a pokud ho nenalezneme, nepoužijeme řešení žádné, pak musíme hodnotit možná řešení jen vzhledem ke stanoveným kritériím. Dále uvedu několik možných metod hodnocení možných řešení.

2.1.5.1 Ďáblův advokát

Tato metoda je vcelku známá, jedná se o jakési hledání nevýhod daného řešení. Touto rolí může být pověřen jednotlivec, který je součástí týmu, nebo je zvenčí, určitě musí však danému problému rozumět. Jedno z možných aplikací je, že rolí ďáblova advokáta je pověřen celý tým. Podstatné však je držet se určitých pravidel.

Pravidla pro roli ďáblova advokáta:⁴⁴

- Ďáblův advokát napadá navrhované řešení. (ukazuje nevýhody a nedostatky řešení)
- Nesmí však napadat autory návrhů.
- Nevynáší konečné soudy o řešení.

⁴³ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 110. ISBN 978-80-247-2437-9

⁴⁴ Srov: Tamtéž

- Nepokládá otázky, pouze věcně promlouvá o návrhu řešení.

2.1.5.2 Porovnávání

Porovnávání je hodnotící proces, ve kterém jednotliví členové hodnotícího týmu porovnávají mezi sebou vždy dvě varianty řešení, ta která porovnávání vyhraje, dostává přidělen bod. Toto porovnávání provádí každý člen týmu samostatně a přiděluje tak body vždy té variantě, která je dle jeho intuice a vzhledem ke stanoveným kritériím lepší.

Například máme-li varianty řešení A,B,C,D, nejprve porovnááme variantu A a B, kde každý člen týmu přidělí bod variantě, u které se domnívá, že je vhodnější z hlediska naplnění kritérií na požadované řešení. Následně se stejným způsobem porovnává varianta C a D. V další fázi se mohou porovnávat vítězná řešení z předchozích dvou variant, ale také poražená řešení, měli bychom dojít výsledku, že jsme porovnali všechna řešení se všemi, výsledné body zanášíme pro přehlednost do tabulky.

2.1.5.3 Bodování

Bodování je poměrně známá metoda, která má svoji sílu v jednoduchosti jak na pochopení, tak na provedení hodnocení. Jednoduše každý člen týmu dostane určitý počet bodů, většinou sto, které dle svého úsudku rozdělí mezi daná řešení. Výsledné body se pak u každého řešení sečtou a opět pro přehlednost zanesou do tabulky.⁴⁵ Pro příklad uvádím tabulku 3.

Tab. 3 – Příklad tabulky rozdělených bodů šesti řešitelů mezi tři řešení.⁴⁶

Možnosti	Výsledky anonymního bodování šesti manažery						Součet bodů	Výsledné pořadí
	M1	M2	M3	M4	M5	M6		
Velké šetření	45	10	0	37	45	20	157	3.
Velká kampaň	25	60	65	30	15	50	245	1.
Trochu ode všeho	30	30	35	33	40	30	198	2.

⁴⁵ Srov: PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 119. ISBN 978-80-247-2437-9

⁴⁶ Tamtéž

2.1.6 Rozhodování

Rozhodování je jedna z konečných fází hledání řešení, v této fázi máme již k dispozici řešení, která jsou protříděná a ohodnocená některou z metod, jež zmiňuji v předchozí podkapitole. Mohlo by se tedy zdát zbytečné, ještě dále proces rozvíjet na rozhodování, když vybraná řešení máme již obodovaná a zdánlivě známe to nejlepší. Důvod proč však rozhodování potřebujeme jaksí oddělit od hodnocení je jasný z následující citace. „*Hodnocení je pomocným procesem, jehož výstup je vstupem do rozhodovacího procesu. Za rozhodnutí, výstup tohoto druhého procesu, mohou být (a velmi často i bývají) odpovědní jiní lidé, než jsou ti, kteří problém řešili a hodnotili nalezené možnosti řešení*“⁴⁷

Pro rozhodování pak existuje několik možností provedení, vše je závislé na několika faktorech, jako závažnost problému, či manažerský styl a firemní kultura dané organizace.

Příklady typů rozhodování:⁴⁸

- Autoritativní rozhodování – rozhoduje jednotlivec sám, může vzít v úvahu názory ostatních.
- Skupinové rozhodování – rozhoduje skupina, která může použít i některou metodu uvedenou v předchozí podkapitole, například bodování. Mezi nejrozšířenější způsob skupinového rozhodování však patří hlasování.
- Konsensus – jakási dohoda všech členů skupiny na jednom řešení, s kterým všichni souhlasí a jsou ochotni ho dále prosazovat.

2.1.7 Realizace

Realizace je poslední fází řešení problému, v této konečné fázi je podstatné jasně a přesně určit základní kroky, které budou směrem k realizaci učiněny a zároveň určit kdo bude odpovědný za určité fáze a jak má tyto kroky provést. Řekněme tedy, že poslední fází řešení problému je sestavení podrobného realizačního plánu a samozřejmě průběžná kontrola splnění jednotlivých kroků realizace řešení problému.

⁴⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 126. ISBN 978-80-247-2437-9.

⁴⁸ Srov: Tamtéž

3 Praktická část

V praktické části této práce představím společnost Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. (SčVK a.s.) a dále podrobně rozvedu procesní řízení obnovy majetku v této společnosti se zaměřením především na rekonstrukce kanalizací. Dále určím v jaké fázi procesního řízení (vzhledem k procesní maturitě) se tento proces obnovy majetku nachází. V konečné fázi praktické části této práce navrhuji možné změny pro posunutí procesního řízení obnovy majetku do další fáze procesní maturity. Pro navrhnutí změn, respektive vyřešení problémů bránících posunutí procesního řízení do další fáze procesní maturity, přijatelně aplikuji metodu DAGTHR, podrobněji rozepsanou v metodické části této práce.

3.1 Představení společnosti SčVK a.s.⁴⁹

Společnost Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. (dále jen SčVK) byla založena 1. 10. 1993 a to jako právní nástupce státního podniku Severočeské vodovody a kanalizace. Sídlo společnosti je v Teplicích ulice Přítkovská 1689. Společnost SčVK má tedy právní formu jako akciová společnost a mezi její největší akcionáře patří Severočeská vodárenská společnost a.s. (podíl - 49,1%) a Veolia Voda, S.A. (podíl - 50,1%).

K hlavním činnostem společnosti SčVK patří poskytování úplného servisu z hlediska výroby a dodávky pitné vody a odkanalizování a následné čištění odpadních vod. Tuto činnost poskytuje obyvatelům Libereckého a Ústeckého kraje a dále také obyvatelům Roztok u Prahy a Špindlerova mlýna. V souvislosti s touto činností společnost SčVK provozuje vodohospodářský majetek SVS, Vodohospodářského sdružení Turnov (VHS Turnov) a města Roztoky. Tímto je společnost SčVK největší vodohospodářskou společností v České republice.

Mimo provozování vodohospodářské infrastruktury SVS, VHS Turnov a města Roztoky má společnost SčVK dále v kompetenci zajišťování oprav provozovaného majetku, odpovědnost za kvalitu dodávané pitné vody a vypouštění odpadních vod, také spolupracuje s vlastníkem infrastruktury na tvorbě a přípravě dlouhodobých strategických plánů a v neposlední řadě uzavírá smlouvy se zákazníky.

⁴⁹ Srov: *Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. v roce 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-07-17]. Dostupné z: <http://www.scvk.cz/res/archive/188/020160.pdf?seek=1432703025>

3.1.1 Předmět podnikání SČVK⁵⁰

Demonstrativní výčet činností uvedených v obchodním rejstříku jako předmět podnikání:

- Výroba a úprava vody
- Odkanalizování a čištění odpadních vod
- Čištění kanalizací
- Projektová činnost v investiční výstavbě
- Provádění inženýrských staveb včetně technické vybavenosti sídlištních celků
- Podnikání v oblasti nakládání s odpady
- Silniční a motorová doprava
- Silniční a motorová doprava-nákladní
- Rozbor vody
- Investorsko-inženýrská činnost
- Vyhledávání poruch měřicím vozem
- Provozování vodovodů a kanalizací
- Nakládání s odpady
- Montáž měřidel
- Testování, měření, analýzy a kontroly
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Zámečnictví a nástrojářství
- Opravy silničních vozidel
- Montáž, opravy, revize a zkoušky zařízení a plnění nádob plyny
- Hostinská činnost
- Vodoinstalatérství
- Poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Hornická činnost
- atd.

⁵⁰ Srov: Výpis z obchodního rejstříku, <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=602165&typ=UPLNY>

3.1.2 Hlavní technické a finanční údaje o společnosti SčVK⁵¹

- Obrat společnosti: 4,7 mld. Kč
- Výsledek hospodaření: 435 mil. Kč
- Počet zaměstnanců: 1 715
- Výroba vody: 71 662 tis. m³
- Ztráty vody: 17 045 tis. m³
- Množství vyčištěné vody: 91 278 tis. m³
- Počet havárií na vodovodních řádech: 4 908
- Počet havárií na kanalizačních řádech: 1 806
- Počet zásobovaných obyvatel: 1 144 495
- Délka vodovodních řádů: 9 613 km
- Počet přípojek: 208 364
- Počet obyvatel napojených na kanalizaci: 946 493
- Délka kanalizačních řádů: 9 613 km
- Počet kanalizačních přípojek: 127 451
- Počet provozovaných úpraven vod: 72
- Počet provozovaných čistíren odpadních vod: 215

⁵¹ Srov: *Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. v roce 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-07-17]. Dostupné z: <http://www.scvk.cz/res/archive/188/020160.pdf?seek=1432703025>

3.2 Proces obnovy majetku ve společnosti SčVK

Jak je vidno z předchozí podkapitoly společnost SčVK se věnuje mnoha činnostem a obhospodařuje veliké množství infrastruktury, včetně kanalizačních sítí. V popisu procesu obnovy majetku se budu soustředit právě na rekonstrukce kanalizací a tudíž proces obnovy majetku se zaměřením na rekonstrukce kanalizace.

3.2.1 Základní parametry procesu

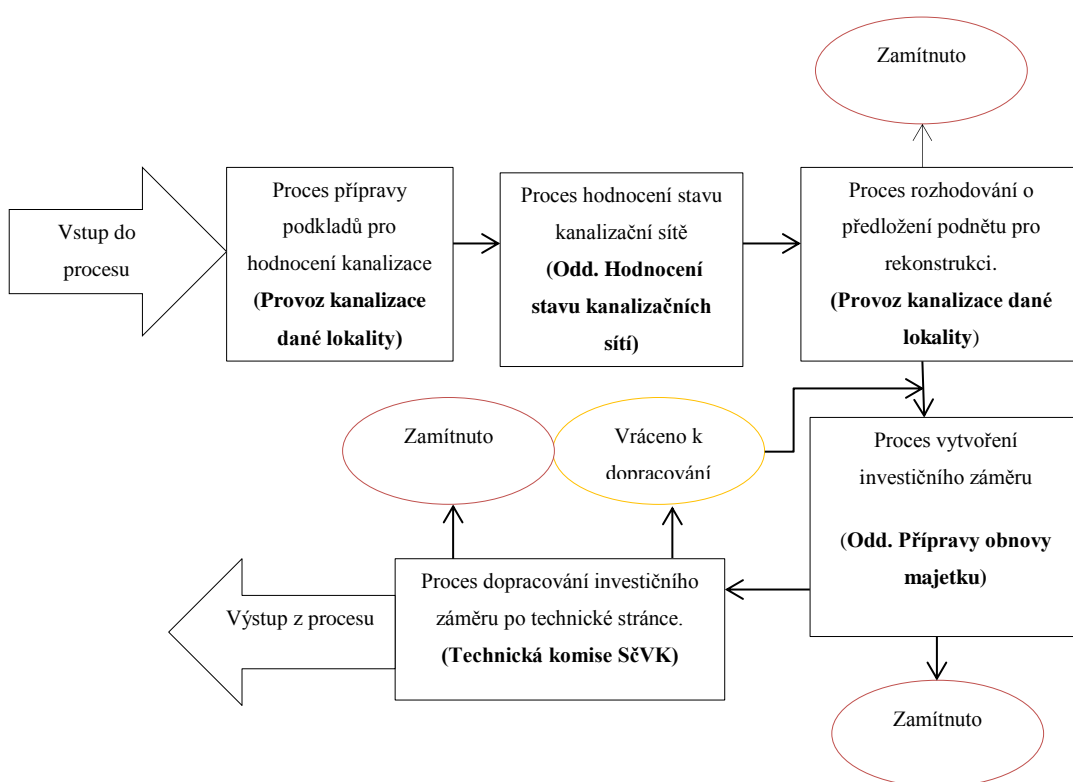
Začněme vytyčením základních parametrů procesu a to jsou: zákazník procesu, majitel procesu, vstupy a výstupy z procesu.

- Název procesu
 - Proces obnovy majetku (se zaměřením na kanalizaci)
- Majitel procesu
 - Oddělení přípravy obnovy majetku (dále jen OPOM)
- Zákazník procesu
 - Severočeská vodárenská společnost a.s. – Jako zákazník procesu jsou této společnosti předkládány zpracované návrhy na možné rekonstrukce kanalizace. Dále jakožto zákazník procesu a investor stanovuje finanční limity pro rekonstrukce kanalizace.
- Vstupy procesu
 - Podnět z příslušného lokálního provozu kanalizace, obsahující návrh konkrétní stoky, která je z nějakého provozního důvodu vhodná pro rekonstrukci.
 - Dotaz obce na stav kanalizace z důvodu plánované rekonstrukce povrchů v dané oblasti.
- Výstupy procesu
 - Zpracované podklady pro rekonstrukci kanalizace s podrobně dořešenými technickými náležitostmi dané rekonstrukce, které jsou předloženy zákazníkovi procesu zastoupeného Komisí pro investice (KPI), v podobě investičního záměru.

3.2.2 Popis procesu obnovy majetku

Jak jsem již zmiňoval na počátku této kapitoly společnost SČVK se věnuje mnoha činnostem a popis procesu obnovy majetku v celé společnosti není možné v rozsahu této práce řádně učinit. Proto více konkretizuji a budu popisovat proces obnovy majetku se zaměřením na kanalizaci.

Pro začátek by bylo vhodné, prostudovat si základní procesní mapu daného procesu obnovy majetku viz obrázek 7. Pro přehlednost zatím nerozkresluji procesy do úrovně podprocesů.



Obr. 7 – Jednoduchá procesní mapa procesu obnovy majetku.⁵²

Na obrázku 7. tedy názorně prezentují posloupnost procesu obnovy majetku, nyní si jednotlivé kroky procesu podrobněji rozebereme.

3.2.2.1 Vstup do procesu

Vstupem do procesu obnovy majetku tedy jsou podněty provozu, který na základě provozních informací a zkušeností vytyčí kanalizaci, u které předpokládá stav, který vyžaduje rekonstrukci. Dalším možným vstupem do tohoto procesu je podnět ze

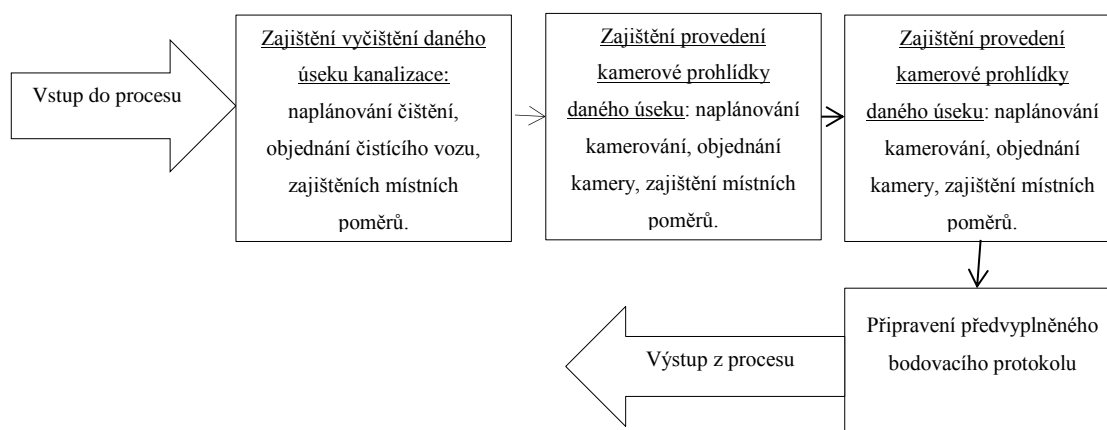
⁵² Vlastní zpracování

strany obce, která vzhledem ke své plánované rekonstrukci povrchů vznesla dotaz na stav kanalizace, pro možnost případné koordinace. Tyto vstupy tedy přímo vstupují do prvního podprocesu našeho procesu a to je podproces přípravy podkladů pro hodnocení kanalizace. Tento podproces má na starosti provoz kanalizace působící v dané lokalitě.

3.2.2.2 Podproces příprava podkladů pro hodnocení

Součástí podprocesu příprava podkladů pro hodnocení kanalizace je tedy zajištění vyčištění daného úseku kanalizace a následné zajištění provedení kamerové zkoušky daného úseku kanalizace. Dále připravení a předvyplnění bodovacího protokolu, který jsem pro ukázkou umístil do příloh k této práci.

Výsledný výstup tohoto procesu pak tedy jsou podklady pro hodnocení kanalizace, což je záznam kamerové prohlídky, protokol o provedení kamerové prohlídky, předvyplnění bodovacího protokolu. Jednoduchou procesní mapu tohoto podprocesu můžete vidět na obrázku 8.



Obr. 8 – Jednoduchá procesní mapa podprocesu příprava podkladů pro hodnocení.⁵³

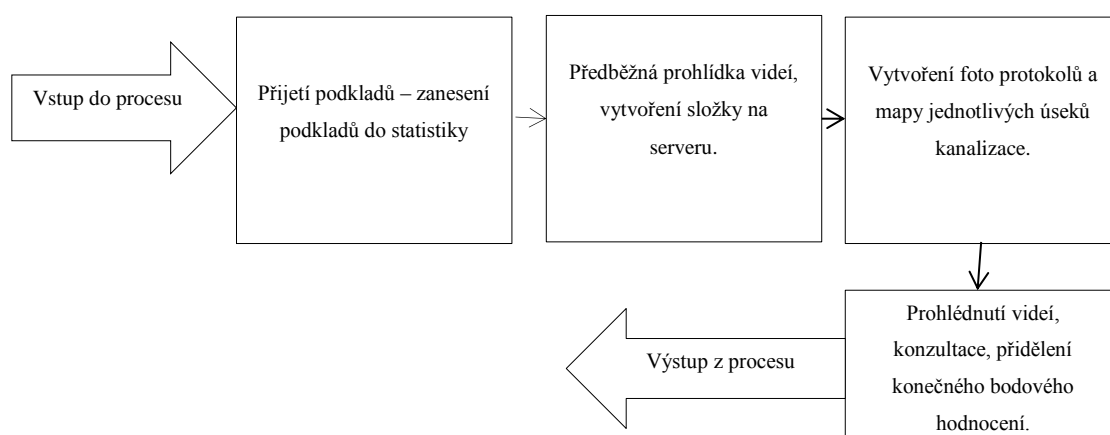
3.2.2.3 Podproces hodnocení stavu kanalizační sítě

Jak je jasné z obrázku 7. následujícím podprocesem do kterého vstupují výstupy z procesu příprava podkladů pro hodnocení, je podproces hodnocení stavu kanalizační sítě. Tento podproces má na starosti oddělení Hodnocení stavu kanalizační sítě (dále jen OHSKS). Součástí tohoto podprocesu je tedy přijetí podkladů od provozu kanalizace a následné zanesení základních údajů vyčtených ze vstupů do statistiky, následuje

⁵³ Vlastní zpracování

předběžná prohlídka videí a vytvoření složky na serveru. V dalším kroku tohoto podprocesu je vytvoření foto protokolů a mapy jednotlivých úseků dané kanalizace. Jako poslední krok tohoto podprocesu je pak prohlédnutí videí daného úseku kanalizace a konečné přidělení bodového hodnocení.

Výstupem z tohoto podprocesu tedy jsou vyplněné bodovací protokoly, přesná mapa jednotlivých úseků kanalizace s vytyčenými případnými změnami a vypracované foto protokoly ke každému úseku kanalizace. Jednoduchou procesní mapu tohoto podprocesu můžete vidět na obrázku 9.



Obr. 9 – Jednoduchá procesní mapa podprocesu hodnocení stavu kanalizační sítě⁵⁴

3.2.2.4 Podproces rozhodování o předložení podnětu pro rekonstrukci

Následujícím podprocesem tedy je podproces rozhodování o předložení podnětu pro rekonstrukci. Tento podproces má na starosti provoz kanalizace dané lokality, který na základě výstupu z procesu hodnocení stavu kanalizační sítě, čili hlavně na základě přiděleného bodového hodnocení rozhodne o budoucnosti daného návrhu. V zásadě jsou jen dvě možnosti, na základě bodového hodnocení návrh zamítne pro nedostatek bodů, nebo rozhodně o pokračování návrhu. Při rozhodnutí o pokračování návrhu je nutné, aby provoz zpracoval tzv. Podnět obnovy majetku (pro ukázkou je přidán do příloh této práce).

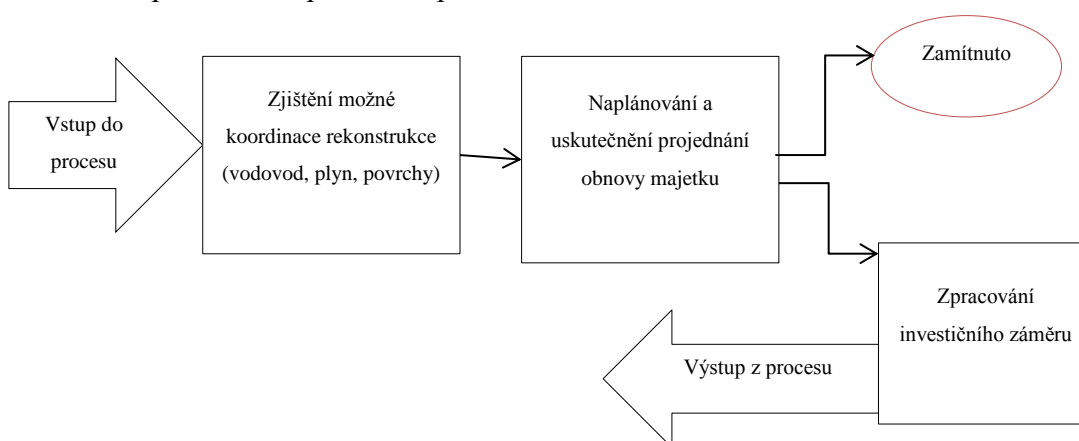
Výstupem z tohoto podprocesu je tedy buď zamítnutí návrhu, nebo vyplnění podnět obnovy majetku, který pokračuje procesem dále.

⁵⁴ Vlastní zpracování

3.2.2.5 Proces vytvoření investičního záměru

Vstupem do tohoto podprocesu je tedy předvyplnění podnět obnovy majetku. Tento podproces má již na starosti Oddělení přípravy obnovy majetku, které tedy zajišťuje další fáze tohoto podprocesu. Prvním krokem tedy je zjištění případné možné koordinace rekonstrukce (pokud již není jasná z počátku procesu) a to s případnou rekonstrukcí vodovodu, plynu, povrchů atd. Dalším krokem podprocesu je naplánování a zařízení projednání obnovy majetku. Což je schůzka, které se účastní zástupce provozu lokality, kde se daná kanalizace nachází, zástupce investora tedy Severočeské vodárenské společnosti a.s. (dále jen SVS), dále zástupce OHSKS a také zástupce Oddělení technickoprovozní činnosti (dále jen OTPČ). Na této schůzce se ujasní všechny podrobnosti k dané rekonstrukci a odůvodní se před zástupcem investora důvod rekonstrukce, včetně prezentace videí z kanalizace a bodového hodnocení kanalizace. V této části je však rozhodnutí o pokračování návrhu rekonstrukce stále na straně SČVK, zástupce investora zde je jen aby sdělil svůj předběžný názor a tedy eliminoval případné neúspěšné žádosti o rekonstrukce již v počátku. Je tedy možné, že i v této části bude návrh na rekonstrukci kanalizace zastaven a zamítnut. Dalším krokem tohoto podprocesu je na základě výsledku projednání obnovy majetku vypracovat konečný formát podnětového listu, na jehož základě zpracuje investiční záměr.

Výstupem z tohoto podprocesu je tedy buď zamítnutí návrhu na rekonstrukci, nebo vyhotovení investičního záměru, který bude vstupem do následujícího procesu. Jednoduchou procesní mapu tohoto procesu můžete vidět na obrázku 10.



⁵⁵ Vlastní zpracování

3.2.2.6 Proces dopracování investičního záměru po technické stránce

Do tohoto procesu vstupuje tedy již zpracovaný investiční záměr a tento proces má na starosti technická komise SčVK, která se skládá ze zástupce závodu (ředitel závodu), případně závodů, pod něž kanalizace spadají, zástupce OPOM, pozvaní jsou také všichni manažeři příslušného závodu, zástupce ÚTPČ (Útvar technickoprovozní činnosti), a dále zástupce SVS. V této technické komisi se dořeší všechny technické náležitosti dané rekonstrukce a rozhodne se definitivně o předložení konečného investičního záměru investorovi (SVS), kterého v tomto případě zastupuje komise pro investice (dále jen KPI).

Výstupem z tohoto procesu je tedy závěr technické komise, který může mít několik možností:

- Návrh zamítnut
- Návrh vrácen k dopracování – důvodem může být nedostatek informací o případné koordinaci, či jiné nesrovnalosti. Návrh se pak vrací před proces vytvoření investičního záměru, viz obrázek 7.
- Návrh schválen – návrh postupuje, tudíž bude předložen před KPI. (ke schválení investorovi)

3.3 Návrh zlepšení procesu obnovy majetku

Pro navrhnutí zlepšení procesu obnovy majetku je podstatné, nejprve určit v jaké fázi procesní maturity se daný proces nachází a poté vytyčit základní parametry následující fáze procesní maturity pro jednoznačné zjištění problémů daného přechodu a jejich odstranění.

3.3.1 Určení fáze procesní maturity

Pro určení fáze procesního řízení, ve kterém se náš proces obnovy majetku nachází, budeme vycházet z teoretické části této práce. Pokud se blíže podíváme na proces, vidíme několik základních ukazatelů úrovně procesního řízení. Jsou vytyčeny základní parametry procesu, jako je vstup, výstup, majitel, zákazník. Tyto parametry procesu a celý proces je nastaven od zákazníka, a tak aby zákazníkovi proces vyhovoval. Zákazníkem našeho procesu je tedy SVS prostřednictvím KPI. Nastavení procesu od zákazníka je zajištěno jednak zúčastněním zástupce zákazníka (SVS) v důležitých podprocesech našeho procesu a tudíž možnost získání jeho názoru. Dalším faktorem nastavení procesu od zákazníka je, že se podílel na samotném vypracování bodovacího protokolu (viz přílohy), který je oporou podprocesu hodnocení stavu kanalizační sítě. Také je vytvořena jednoduchá procesní mapa našeho procesu obnovy majetku. Toto vše svědčí o tom, že proces obnovy majetku je v úrovni procesní maturity konektivita.

3.3.2 Základní parametry následující fáze procesního řízení

Dalším krokem procesní maturity je tedy efektivita. Pro posunutí procesního řízení do úrovně efektivita je podstatné proces zefektivnit. Pro zvětšení efektivity procesů a tím i dosažení procesní úrovně efektivity je podstatné zjistit a přesně popsat jak procesy fungují, což jsem učinil v předchozí podkapitole, čímž jsem vlastně již započal určitý posun procesního řízení na další úroveň. Dalším krokem je zjištění příčin neefektivity v procesech a její odstranění, čili navrhnutí nového budoucího stavu těchto procesů.

3.3.3 Zjištění neefektivity v procesech (definování a analyzování problému)

Pro zjištění a odstranění neefektivity v procesech, čímž docílíme posunutí procesního řízení do další fáze procesní maturity, můžeme již postupovat alespoň z části dle metod uvedených v metodické části této práce. Jde tedy o přizpůsobení metody řešení problémů DAGTHR. Kde problém který řešíme, je že potřebujeme najít a vyřešit neefektivitu v podprocesech procesu obnovy majetku.

Při bližším definování problému zjistíme, že neefektivita v procesu obnovy majetku je alespoň z části viditelná již v počátku procesu, kde po bližším prozkoumání procesní mapy z obrázku 7. vidíme, že jednotlivé návrhy na rekonstrukci kanalizace postupující do podprocesu hodnocení stavu kanalizační sítě prochází celým tímto podprocesem, ač již v počátku je možné je vyřadit, protože je zřejmé, že nebudou úspěšné. Samozřejmě za splnění určitých podmínek. K odstranění této neefektivity je však nutné pozměnit i ostatní podprocesy daného procesu, aby vliv na proces byl celkový a změna nevyvolávala spíše omezení či nefunkčnost celého procesu.

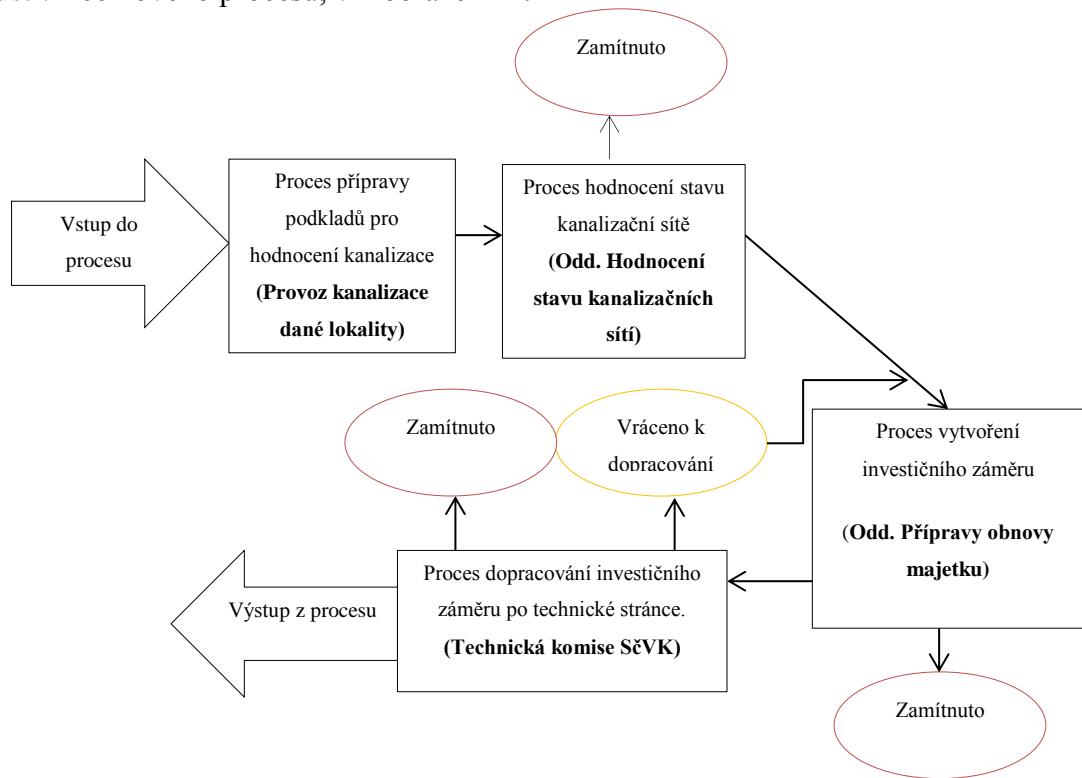
3.3.4 Návrhy zlepšení procesu (generování a výběr alternativy)

Jako efektivní metodu generování řešení problému definovaného v předchozí kapitole jsem stanovil brainstorming, kdy jsem působil jako facilitátor. Brainstormingu se účastnili zaměstnanci oddělení hodnocení stavu kanalizační sítě, které má na starosti proces hodnocení stavu kanalizační sítě a to z důvodu změn, které jsme předpokládali převážně v tomto podprocesu.

Výsledkem brainstormingu bylo několik možných i absurdních možností řešení daného problému, jednoduchým hlasováním jsme nakonec však dospěli pouze k jedné alternativě, kterou nyní blíže rozeberu.

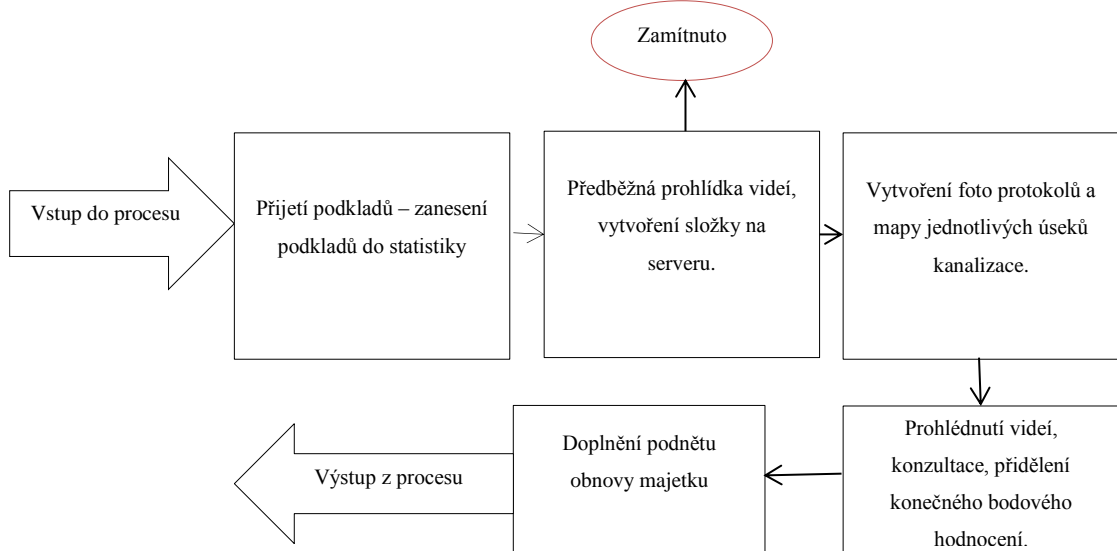
Nejdříve začneme podprocesem rozhodování o předložení podnětu (viz obrázek 7.), tento podproces je bez přidané hodnoty, tento proces jen opakuje co je zřejmé z hodnocení, jediný důvod proč se tento proces vrací na provoz dané kanalizace, jsou provozní informace, které nejsou v hodnocení kanalizace brány v zřeteli. Pokud by se však výstup z procesu přípravy podkladů pro hodnocení kanalizace obohatil o provozní informace a také o předvyplnění podnět obnovy majetku, a rozhodování o předložení podnětu by se delegovalo na pracovníky, kteří mají na starosti proces hodnocení

stokové sítě, mohl by se podproces rozhodování o předložení podnětu pro rekonstrukce vypustit z celkového procesu, viz obrázek 11.



Obr. 11 – Návrh zlepšení procesu obnovy majetku⁵⁶

Samotný proces hodnocení stavu kanalizační sítě by pak vypadal takto, viz obrázek 12.



Obr. 12 – Návrh zlepšení podprocesu hodnocení stavu kanalizační sítě.⁵⁷

⁵⁶ Vlastní zpracování

⁵⁷ Tamtéž

Výstupem z podprocesu hodnocení stavu kanalizační sítě by tedy bylo buď zamítavé vyjádření k možné rekonstrukci kanalizace, nebo vyplněné bodovací protokoly, přesná mapa jednotlivých úseků kanalizace s vytyčenými případnými změnami a vypracované foto protokoly ke každému úseku kanalizace, společně s doplněným podnětem obnovy majetku. Tento výstup by pak dále v procesu pokračoval do podprocesu vytvoření investičního záměru.

Těmito změnami v procesu obnovy majetku a tím i v podprocesu hodnocení stavu kanalizační sítě jsme docílili odstranění podprocesu rozhodování o předložení podnětu pro rekonstrukci. Samozřejmě pro tuto změnu je nezbytné podrobné předání provozních informací společně s kamerovým záznamem z kanalizace a protokolem o provedení kamerové prohlídky na vstup podprocesu hodnocení stavu kanalizační sítě. Jen tak bude zajištěn kvalitní rozhodovací proces o předložení podnětu pro rekonstrukci. Zároveň je nutná i zpětná komunikace všech zaměstnanců, kteří mají na starosti proces hodnocení stavu kanalizační sítě s ostatními zaměstnanci pracujícími na předcházejícím i následujícím procesu.

Výhodou těchto změn je urychlení procesu hodnocení stavu kanalizační sítě a zároveň urychlení celého procesu, zároveň odstranění podprocesu, který nepřidával celkovému procesu hodnotu a mohl být odstraněn bez následků.

Závěr

Cílem této práce bylo podrobně popsat proces obnovy majetku ve společnosti Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. a dále určit v jaké fázi přechodu na procesní řízení se nachází a navrhnout změny, které budou nutné pro posunutí procesu do další fáze procesního řízení.

Nejprve jsem tedy v teoretické části této práce vymezil základní pojmy, jako je proces, procesní řízení a funkční řízení a také jsem provedl jednoduché porovnání mezi procesním a funkčním řízením, aby byly zřejmé výhody a nevýhody jednotlivých systémů. Následně, jsem podrobně popsal základní fáze přechodu z funkčního na procesní řízení, v metodické části jsem dále popsal postup řešení problémů, které se při přechodu na procesní řízení jistě budou vyskytovat, a uvedl jsem některé metody používané v jednotlivých fázích řešení problému.

V praktické části jsem tedy podrobně popsal proces obnovy majetku ve společnosti Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. Následně jsem určil fázi přechodu na procesní řízení, při určování této fáze jsem použil tzv. procesní maturitu, kterou blíže popisují v teoretické části této práce. Proces obnovy majetku se tedy nacházel ve fázi procesní maturity nazvané konektivita, další fází tedy byla efektivita. Pro posun procesního řízení z konektivity do efektivity jsem z části použil postup řešení problémů DAGTHR pro stanovení a vyřešení základních problémů, které bránily v přechodu procesního řízení daného procesu do další fáze. Ke konci praktické části této práce jsem navrhl některé změny, které dopomohou přechodu do další fáze procesního řízení.

Díky navrhovaným změnám jsem docílil odstranění podprocesu, který jednoznačně nepřidával hodnotu danému procesu. Také jsem dosáhl větší efektivity v hodnocení jednotlivých podnětů k rekonstrukci, možností jejich vyřazení (pokud je zřejmé, že později by byly stejně vyřazeny) před projitím celým podprocesem. Čímž jsem docílil větší efektivity celého procesu.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Hofmann Josef
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.
Název práce v českém jazyce:	Procesní řízení přípravy obnovy majetku ve společnosti Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.
Název práce v anglickém jazyce:	Process Management of the Preparation of Property Renewal in Company Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.
Vedoucí práce:	RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
Počet stran:	59
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2016
Klíčová slova v českém jazyce:	Proces, procesní řízení, přechod, kanalizace, hodnocení
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Process, proces management, transition, canalization, evaluation

Anotace: Cílem této práce je podrobně popsat proces obnovy majetku ve společnosti Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. a dále určit v jaké fázi přechodu na procesní řízení se nachází a navrhnout změny, které budou nutné pro posunutí procesu do další fáze procesního řízení. V teoretické části této práce tedy vysvětluji základní pojmy, jako proces, procesní řízení a podrobně rozebírám jednotlivé fáze přechodu z funkčního řízení na procesní. Dále v metodické části vysvětluji postup řešení problémů, které při přechodu na procesní řízení vznikají, včetně metod, které se v jednotlivých fázích řešení problému používají. V praktické části pak podrobně popisuji proces fungující v praxi a určuji, v jaké fázi přechodu na procesní řízení se nachází, následně navrhuji změny nutné pro posun procesu do další fáze přechodu.

Annotation: The aim of this thesis is to describe thoroughly the process of property reconstruction in the company SČVK, a.s. and moreover to determine in which phase of transition to process management it currently is and to suggest the changes that will be necessary for the shift to next phase of process management. In the theoretical part of this paper I explain the basic terms such as process, process management and I thoroughly analyses the individual phases of the transition from functional management to process management. Furthermore in the methodic part I explain the technique of solving the problems that arise during the transition to process management, including the methods that are used in individual phases of solving the problems. In the practical part I describe in detail the process that works in practice and I determine in which phase of transition to process management it is currently in and then I propose the changes necessary for the shift to the next phase of transition.

Literatura a prameny

FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 173 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JURÍČKOVÁ, Lubica, VANĚČKOVÁ, Michaela. *Bakalářské práce na Moravské vysoké škole Olomouc*. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-808-7240-113.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

Seznam internetových zdrojů

Funkční řízení začíná být nefunkční. *Csmjih.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-07-07].

Dostupné z: <http://csmjih.cz/funkcni-rizeni-zacina-byt-nefunkcni/>

Procesní řízení. *Management-consulting* [online]. 2014 [cit. 2015-08-07]. Dostupné

z: <http://www.management-consulting.cz/cz/procesni-rizeni>

Řízení procesů. *Managementmania* [online]. 2.7.2014 [cit. 2015-07-07]. Dostupné

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

Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. v roce 2014 [online]. 2014 [cit. 2015-07-17].

Dostupné z: <http://www.scvk.cz/res/archive/188/020160.pdf?seek=1432703025>

SMART. *Managmentmania.com* [online]. 2013 [cit. 2015-07-14]. Dostupné

z: <https://managementmania.com/cs/smart>

Teorie-vitality. *Jiriplaminek* [online]. 2013 [cit. 2014-07-14]. Dostupné

z: <http://www.jiriplaminek.cz/index.php/teorie-vitality>

Výpis z obchodního rejstříku, <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=602165&typ=UPLNY>

Zkušenosti inovační projekty nevýrobní. *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-07-

10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zkusenosti-inovacni-projekty-nevyrobní-2850.html>

Seznam zkratk

KPI.....	Komise pro investice
OPOM.....	Oddělení přípravy obnovy majetku
OHSKS.....	Oddělení hodnocení stavu kanalizační sítě
OTPČ.....	Oddělení technickoprovozní činnosti
SčVK	Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.
SVS.....	Severočeská vodárenská společnost, a.s.
ÚTPČ.....	Útvar technickoprovozní činnosti
VHS Turnov	Vodohospodářské sdružení Turnov

Seznam obrázků

Obr. 1 – Zjednodušený proces.....	10
Obr. 2 – Příklad jednotlivých typů procesů.....	11
Obr. 3 – Fáze procesní maturity.....	16
Obr. 4 - Jednoduchá procesní mapa.....	17
Obr. 5 – DAGTHR.....	24
Obr. 6 – Pyramida vitality.....	26
Obr. 7 – Jednoduchá procesní mapa procesu obnovy majetku.....	38
Obr. 8 – Jednoduchá procesní mapa podprocesu příprava podkladů pro hodnocení.....	39
Obr. 9 – Jednoduchá procesní mapa podprocesu hodnocení stavu kanalizační sítě.....	40
Obr. 10 – Jednoduchá procesní mapa podprocesu vytvoření investičního záměru.....	41
Obr. 11 – Návrh zlepšení procesu obnovy majetku.....	45
Obr. 12 – Návrh zlepšení podprocesu hodnocení stavu kanalizační sítě.....	45

Seznam tabulek

Tab. 1 – Rozdíly funkčního a procesního řízení.....	14
Tab. 2 – Příklad protřídění vygenerovaných řešení.....	30
Tab. 3 – Příklad tabulky rozdělených bodů šesti řešitelů mezi tři řešení.....	32

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Bodovací protokol.....	56
Příloha č. 2 – Podnět obnovy majetku.....	59

Příloha č. 1 – Bodovací protokol

Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.

Hodnocení stavu úseku stokové sítě

Ev. číslo hodnocení		Číslo hodnoceného úseku stokové sítě			
Identifikační údaje stokového úseku					
Obec	Vážné body hodnoceného úseku		oddíl B		
Ulice/část obce			oddíl A		
Vlastník (podle GIS)		Délka úseku stoky (dle GIS) [m]			
Typ stoky (dle GIS)	vyběr ze seznamu	Délka úseku stoky prohlédnutá kamerou [m]			
Jiný typ stoky (jaký)		Tvar a profil / vnitřní JS [mm] (dle GIS)	vyběr ze seznamu		
Definice úseku	Šachta horní (ID dle GIS)	Tvar a profil / vnitřní JS [mm] (dle kamerové prohlídky)			
	Šachta dolní (ID dle GIS)	Materiál stoky (dle GIS)			
Režim kanalizace (dle GIS)	vyběr ze seznamu	Materiál stoky (dle kamerové prohlídky)			
Kamerová prohlídka úseku číslo		Hloubka uložení úseku stoky			
Datum kamerové prohlídky		Posouzení spádu úseku stoky			
Oddíl A Další souvislosti a argumenty doplnění číselného hodnocení o index "A":					
1	Důležité související informace Index "A"	Koordinace rekonstrukce s ostatními správní sítí a komunikací	proces kanalizací		
		Závažné provozní problémy (nekapacitní/nepřístupná stoka, rizikový přístup ke stocel/vstup do šachty, stoku nelze čistit apod.)			
		Zatápění objektů v blízkosti stoky, výrazný zápach, zvýšený výskyt škůdců (např. potkan)			
		Dutiny nebo propady na povrchu terénu v trase stoky			
		Vysoké zatížení kanalizace provozem na komunikaci vzhledem k mělkému uložení stoky			
		V povodí jsou důležité objekty připojené na stokovou síť (problematičtí producent, průmysl, významné ČSOV apod.)			
Významné staré stoky (≥ 80 let)					
Poznámka					
Datum		Hodnocení úseku požaduje			
Oddíl B Kriteria hodnocení stavebního stavu stokového úseku:					
Hodnocený ukazatel		Body	Přidělení body	Vážená body	Vypítuje
1	Projevy statického poškození stoky váha 40	Betonové a monolitické stoky			
		Chybějící dno/části stoky, deformace, protispády, viditelná zemina (≥ 20 % délky úseku)	10		0
		Chybějící dno/části stoky, deformace, protispády, viditelná zemina (≥ 10 % délky úseku)	8		
		Chybějící dno/části stoky, deformace, protispády, viditelná zemina (< 10 % délky úseku)	6		
		Praskliny, výrazný pokles trub ve spojích (≥ 30 % délky úseku)	8		
		Praskliny, výrazný pokles trub ve spojích (≥ 20 % délky úseku)	6		
		Praskliny, výrazný pokles trub ve spojích (< 20 % délky úseku)	4		
		Jiný druh poruchy (≥ 20 % délky úseku)	4		
		Jiný druh poruchy (< 20 % délky úseku)	4		
	Žádné viditelné poškození	0			
	Projevy materiálového poškození stoky váha 20	Koroze a obrus nad 50 % tloušťky stěny (≥ 50 % délky úseku), chemické narušení tělesa stoky	10		0
		Koroze a obrus nad 50 % tloušťky stěny (< 50 % délky úseku), chemické narušení tělesa stoky	8		
		Koroze do 50 % tloušťky stěny	6		
		Potrubi prorostlé kofeny, poškozené stokové žlaby	6		
	Žádné viditelné poškození	0			
	Projevy statického poškození stoky váha 40	Kameninové potrubí			
		Chybějící části trub, deformace, protispády, viditelná zemina (≥ 20 % délky úseku)	10		0
		Chybějící části trub, deformace, protispády, viditelná zemina (≥ 10 % délky úseku)	8		
Chybějící části trub, deformace, protispády, viditelná zemina (< 10 % délky úseku)		6			
Praskliny, výrazný pokles trub ve spojích (≥ 30 % délky úseku)		10			
Praskliny, výrazný pokles trub ve spojích (≥ 20 % délky úseku)		8			
Praskliny, výrazný pokles trub ve spojích (< 20 % délky úseku)		6			
Jiný druh poruchy (≥ 20 % délky úseku)		4			
Jiný druh poruchy (< 20 % délky úseku)		4			
Žádné viditelné poškození	0				
Projevy materiálového poškození stoky váha 20	Ovalita potrubí bez statického narušení (≥ 20 % délky úseku)	6		0	
	Ovalita potrubí bez statického narušení (< 20 % délky úseku)	4			
	Potrubi prorostlé kofeny (≥ 20 % délky úseku)	6			
	Poškození glazury povrchu, obrus (≥ 20 % délky úseku)	4			
	Žádné viditelné poškození	0			
Datum		Hodnocení úseku zpracoval			

Plastové a strukturou podobné potrubí				
Projekty statického poškození stoky	váha 40	Deformace, protispády, viditelná zemina (≥ 20 % délky úseku)	10	0
		Deformace, protispády, viditelná zemina (≥ 10 % délky úseku)	8	
		Deformace, protispády, viditelná zemina (< 10 % délky úseku)	6	
		Praskliny, výrazný pokles trub ve spojích (≥ 30 % délky úseku)	10	
		Praskliny, výrazný pokles trub ve spojích (≥ 20 % délky úseku)	8	
		Praskliny, výrazný pokles trub ve spojích (< 20 % délky úseku)	4	
		Jiný druh poruchy (≥ 20 % délky úseku)	4	
		Žádné viditelné poškození	0	
Projekty materiálového poškození stoky	váha 20	Obrus potrubí (≥ 20 % délky úseku)	6	0
		Ovalita potrubí bez statického narušení (≥ 20 % délky úseku)	6	
		Ovalita potrubí bez statického narušení (< 20 % délky úseku)	4	
		Potrubí prorostlé kořeny, vyčnívající těsnění ve spojích, protispády kanalizace	6	
		Žádné viditelné poškození	0	
Ocelové a litinové potrubí				
Projekty statického poškození stoky	váha 40	Deformace, protispády, viditelná zemina (≥ 20 % délky úseku)	10	0
		Deformace, protispády, viditelná zemina (≥ 10 % délky úseku)	8	
		Deformace, protispády, viditelná zemina (< 10 % délky úseku)	6	
		Výrazný pokles trub ve spojích (≥ 30 % délky úseku)	10	
		Výrazný pokles trub ve spojích (≥ 20 % délky úseku)	8	
		Výrazný pokles trub ve spojích (< 20 % délky úseku)	4	
		Jiný druh poruchy (≥ 20 % délky úseku)	4	
		Žádné viditelné poškození	0	
Projekty materiálového poškození stoky	váha 20	Koroze potrubí, obrus (≥ 20 % délky úseku)	10	0
		Koroze potrubí, obrus (< 20 % délky úseku)	6	
		Potrubí prorostlé kořeny	6	
		Žádné viditelné poškození	0	
Zděné a kamenné stoky, štolky, stoky z kuoových materiálů				
Projekty statického poškození stoky	váha 40	Chybějící bloky zdiva, porušený strop, chybějící dno/žlab, viditelná zemina (≥ 20 % délky úseku)	10	0
		Chybějící bloky zdiva, porušený strop, chybějící dno/žlab, viditelná zemina (≥ 10 % délky úseku)	8	
		Chybějící bloky zdiva, porušený strop, chybějící dno/žlab, viditelná zemina (< 10 % délky úseku)	6	
		Deformace stoky, posun zdiva (≥ 20 % délky úseku)	10	
		Deformace stoky, posun zdiva (≥ 10 % délky úseku)	8	
		Deformace stoky, posun zdiva (< 10 % délky úseku)	6	
		Praskliny (≥ 20 % délky úseku)	4	
		Praskliny (< 20 % délky úseku)	2	
		Jiný druh poruchy (≥ 20 % délky úseku)	4	
		Žádné viditelné poškození	0	
Projekty materiálového poškození stoky	váha 20	Stoka prorostlá kořeny (≥ 20 % délky úseku)	10	0
		Koroze a obrus, vymleté spáry/chybějící pojivo, poškozené zdivo	6	
		Žádné viditelné poškození	0	
2				
Nedělnost stok	váha 15	Významný plošný/silný bodový vtok balastních vod, významný úbytek odpadních vod ve stoe	10	0
		Slabý bodový vtok, vtékající voda na napojení přípojky, střední průsak odp. vod do terénu ve stoe	6	
		Průsak vody po kapkách, zřetelná infiltrace	4	
		Významný plošný/silný bodový vtok balastních vod, významný úbytek odpadních vod v šachtě	10	
		Slabý bodový vtok, vtékající voda na napojení přípojky, střední průsak odp. vod do terénu v šachtě	6	
		Bodové opravy provedené na stoe v minulosti, procházející cizí síť	4	
		Netěsná nebo nedoražená hrdla, spoje nebo spáry (≥ 50 % délky úseku)	10	
		Netěsná nebo nedoražená hrdla, spoje nebo spáry (< 50 % délky úseku)	6	
Žádná netěsnost	0			
3				
Chybné napojení přípojek	váha 10	Špatně provedené napojení přípojek (≥ 5 ks na 50 m sítě)	10	0
		Špatně provedené napojení přípojek (< 5 ks na 50 m sítě)	6	
		Bezchybné napojené přípojky, bez přípojek	0	
4				
Hodnocení stavu konstrukce šachty	váha 15	Objekt staticky nestabilní, deformovaný, silně narušené dno/stěny, nedostatečný profil šachty	10	0
		Hlubokové porušení tělesa šachty korozi, chybějící části zdiva, vadné napojení stoky na šachtu	8	
		Praskliny, lokální deformace jednotlivých prvků objektu	6	
		Nestabilní či poškozený rám včetně podkladu, poškozeny/chybějící poklop	4	
		Chybějící nebo poškozená stupadla	4	
Objekt bez závad	0			
Váhy celkem	100	Dosažitelný počet vážených bodů: 1000	CELKEM	0

Příloha č. 2 - Podnět obnovy majetku

Severočeské vodovody a kanalizace, a. s.

PODNET OBNOVY MAJETKU		Císlo:	P2015-MO-XXX
Oblastní závod Most		Okres:	
Název stavby:			
Lokalizace:			
IC HIM:		ID Korund:	

Popis stávajícího stavu:

Počet poruch	za poslední 3 roky: celkem:	Vodovod	Kanalizace	Bodové hodnocení:
Počet přípojek	vyžadujících opravu: celkem:			Kanalizace:

Navržené řešení:

Komunikace:

Zemní práce:

Související investice:

Soulad navrženého řešení s územním plánem a PRVKUK:
Není znám.

Poznámka:

Manažer provozu vodovodů (UV):

podpis

Manažer provozu COV/KAN:

podpis

Přílohy:

PTK dne:	Zpracoval:	SPOM OZ:	ORK SVS:
----------	------------	----------	----------