

**MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ**

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

**Procesní modelování jako nástroj pro zvýšení efektivity vybrané firmy**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Pavel Máchal, CSc., prof.h.c.

Autor diplomové práce:

Bc. Zuzana Saláková

Brno 2017

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Pavlu Máchalovi, CSc., prof.h.c. za jeho ochotu, čas a především cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce a dále vedení společnosti XY s.r.o. za poskytnutí materiálů a taktéž rady při zpracování diplomové práce.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Procesní modelování jako nástroj pro zvýšení efektivity vybrané firmy* vypracovala samostatně, pod vedením doc. Ing. Pavla Máchala, CSc., prof.h.c., a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou *Směrnici o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 24. března 2017

.....  
vlastnoruční podpis

## **Abstrakt**

Hlavním tématem této diplomové práce je využití procesního modelování jako nástroje pro zvýšení efektivity podniku. První část práce poskytuje teoretický rámec problematiky procesního řízení a procesního modelování, v kontextu jak historického vývoje, tak nejnovějších trendů. V druhé části práce jsou prostřednictvím vypracovaných procesních modelů odhaleny neefektivity v současném nastavení procesů a navrženy jejich změny. Modely byly vytvářeny v souladu s mezinárodním standardem Business Process Model and Notation (BPMN), a to v programu Bizagi Modeler. Výsledkem této diplomové práce jsou tedy návrhy procesních změn a doporučení k jejich implementaci v konkrétním podniku.

## **Klíčová slova**

procesní řízení, procesní modelování, reengineering podnikových procesů, Business Process Model and Notation

## **Abstract**

This diploma thesis focuses on business process modeling. The main theme is the use of business process modeling as a tool to increase business efficiency. The first part of the thesis provides a theoretical framework of process management and process modeling, in the context of both historical development and the latest trends. In the second part has been identified inefficiencies in the current process setup and several changes was suggested. The models were developed in accordance with the International Business Process Model and Notation (BPMN) standard. Models were created in Bizagi Modeler. The result of this diploma thesis is optimized processes and proposals for their implementation in a particular company.

## **Keywords**

business process management, business process reengineering, business process modeling, Business Process Model and Notation

ZADÁNÍ

# OBSAH

OBSAH.....	6
1 ÚVOD.....	9
1.1 Cíl práce a metodika .....	10
2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ – ZÁKLADNÍ TEORIE .....	11
2.1 Přístupy k řízení podniku .....	11
2.1.1 Funkční řízení .....	11
2.1.2 Procesní řízení .....	12
2.1.3 Přejchod od funkčního k procesnímu řízení .....	14
2.2 Podnikové procesy .....	15
2.2.1 Dělení podnikových procesů .....	17
2.3 Metody zavádění procesního řízení .....	18
2.3.1 Rightsizing.....	19
2.3.2 Restrukturace .....	19
2.3.3 Automatizace .....	19
2.3.4 Total Quality Managment (TQM) .....	20
2.3.5 Business Process Reengineering (BPR) .....	20
2.4 Metodiky procesního reengineeringu .....	22
2.4.1 Metodika Hammera a Champyho.....	23
2.4.2 Metodika Davenporta .....	23
2.4.3 Metodika Manganelliho a Kleina .....	24
2.4.4 Metodika Kodak .....	24
2.4.5 Metodika DoD .....	24
2.4.6 Metodika ARIS.....	25
2.4.7 Metodika PPP .....	26
2.4.8 Metodika DEMO .....	26

2.5	Koncepce procesně řízené organizace .....	26
3	PROCESNÍ MODELOVÁNÍ .....	29
3.1	Metody procesního modelování.....	30
3.2	Zásady procesního modelování.....	31
3.3	Jazyky a standardy modelování procesů.....	31
3.3.1	UML (Unified Modeling Language) .....	31
3.3.2	ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) .....	32
3.3.3	BPMN (Business Process Model and Notation) .....	32
3.4	Metody a software .....	34
3.4.1	Bizagi Modeler .....	35
4	APLIKACE METODY PROCESNÍHO MODELOVÁNÍ V KONKRÉTNÍM PODNIKU .....	36
4.1	Představení výzkumného subjektu.....	36
4.1.1	Zaměření.....	36
4.1.2	Organizační struktura .....	38
4.2	Současný stav procesů .....	39
4.2.1	Oslovení potenciálního klienta .....	40
4.2.2	Založení a správa leadu v CRM .....	42
4.2.3	Schůzka.....	43
4.2.4	Kontaktování klienta dotační specialistkou.....	45
4.2.5	Příprava a kompletace žádosti .....	47
4.2.6	Fakturace .....	49
4.3	Budoucí stav procesů .....	51
4.3.1	Stanovení klíčových aktivit .....	51
4.3.2	Identifikace neefektivností .....	51
4.4	Návrh procesních změn a jejich implementace .....	55
4.4.1	Oslovení potenciálního klienta .....	55
4.4.2	Založení a správa leadu v CRM .....	56

4.4.3 Schůzka.....	57
4.4.4 Kontaktování klienta dotační specialistkou.....	58
4.4.5 Příprava a kompletace žádosti .....	59
4.4.6 Fakturace .....	60
5 DISKUZE .....	62
6 ZÁVĚR.....	64
ZDROJE.....	65
Tištěné zdroje.....	65
Internetové zdroje .....	68
Legislativní zdroje .....	69
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	70
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ .....	71



# 1 ÚVOD

Zlepšování podnikových procesů nabývá v dnešní době čím dál většího významu. Firmy se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, kdy je vyvíjen tlak zejména na vysokou flexibilitu firem v rychle se měnícím prostředí. Soustředění se na procesní toky se tak stává uznávanou disciplínou užívanou pro vnitřní řízení mnoha organizací a dá se říci, že je dnes se již jedná o standardní přístup.

Tématem, jak zajistit co největší efektivitu práce se zabývá mnoho vědců, ale i manažerů a vlastníků společností. Jedním z mnoha způsobů, jak nalézat odpovědi na otázky co dělat, jak to dělat a kdo to bude dělat, je právě skrze problematiku procesního řízení a práce s procesy. Z toho pohledu vychází i tato diplomová práce.

Hlavním tématem této práce je praktické využití poznatků procesního řízení a procesního modelování v prostředí vybrané firmy. V tomto kontextu má práce ambici zachytit klíčové procesy v organizaci, které jsou stěžejní pro její fungování, a to pomocí jejich vizualizace, tedy vytvoření procesních modelů. Dílčím cílem je odhalit konkrétní neefektivitu v rámci těchto procesů a navrhnout jejich změnu. Součástí práce je i doporučení k implementaci těchto změn, a to konkrétně formou projektů.

Hlavní část práce je logicky rozdělena na dvě základní části. V první části je stručně nastíněn teoretický základ, kdy je pozornost zaměřena na elementární pojmy, jako jsou přístupy k řízení podniku a jejich omezení, metody zavádění procesního řízení, definice podnikových procesů a také na problematiku procesního modelování. Prostor je věnován také představení použitého softwaru pro modelování procesu, a to Bizagi Modeler.

Ve druhé, analytické části práce, je nejprve blíže představen výzkumný subjekt, tedy společnost XY, s.r.o. Dále následuje popis současného stavu procesů v organizaci, který je vždy doložen konkrétním procesním modelem, díky kterému jsou identifikovány konkrétní neefektivnosti. Na tuto část logicky navazuje návrh budoucího stavu procesů, tedy návrh na změnu. V poslední části jsou potom představena doporučení k implementaci těchto změn.

## 1.1 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem této diplomové práce je zanalyzovat prostřednictvím procesních modelů aktuální stav procesů v organizaci a na jejich základě identifikovat neefektivnosti a navrhnout jejich úpravu vedoucí ke zvýšení efektivity firmy. Jako dílčí cíl si tato práce klade uvést doporučení k implementaci navrhovaných změn.

Pro zpracování teoretické části autorka čerpala jak z českých, tak i zahraničních literárních zdrojů zabývajících se tématem procesního řízení a procesního modelování. Nejvýznamnějším pramenem byly zdroje knižní, využity byly i zdroje internetové, a to zejména odborné články a příspěvky ve sbornících, v neposlední řadě byly využity také prameny legislativní.

Praktická část této práce, která se týká vybrané reálné společnosti, bude s ohledem na použitá citlivá data a výslovné přání vybraného podniku pro účely této práce uváděna pod názvem XY s.r.o. Vedení podniku bylo seznámeno s účelem této práce.

Sběr informací o analyzovaných procesech ve firmě XY s.r.o. byl proveden pomocí následujících metod:

- Analýza písemných dokumentů – byla provedena kategorizace různorodých dokumentů.
- Pozorování – složí k pochopení skutečného průběhu procesu.
- Interview s účastníky procesu – nestandardizované rozhovory s vedením společnosti a se zaměstnanci.

Procesní modely v této práci byly vytvořeny v souladu s mezinárodním standardem BPMN ve verzi 2.0, což je standard sloužící pro grafické znázornění modelů. Jedná se o v současnosti jeden z nejpoužívanějších jazyků pro modelování podnikových procesů.

Další metodou, použitou v praktické části této práce, je metoda zobrazovací, tedy vizualizace podnikových procesů, resp. samotná tvorba procesních modelů. K tomuto účelu byl použit program Bizagi Modeler, který je nyní součástí širšího balíku aplikací Bizagi BPM Suite. Modely pak byly importovány ve formátu JPEG.

K práci bylo využito následujících softwarových nástrojů: MS Word, MS Excel a výše zmíněný Bizagi Modeler.

## **2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ – ZÁKLADNÍ TEORIE**

### **2.1 Přístupy k řízení podniku**

K pochopení dané problematiky je důležité porovnat dva základní přístupy k řízení podniku, a to funkční a procesní. Procesní řízení přišlo na svět počátkem devadesátých let minulého století, a to v podobě krize manažerského myšlení, kdy funkční řízení již nestačilo turbulentně rostoucím potřebám podniků. V následujících podkapitolách budou představeny tyto dva základní přístupy včetně jejich omezení a vzájemného porovnání.

#### **2.1.1 Funkční řízení**

Dle Grasseové et al. (2008) sahá počátek funkčního řízení k odkazu Adama Smithe a jeho knize O původu a bohatství národů. Jeho hlavní charakteristikou je dělení práce mezi funkční jednotky, sestavené na základě odbornosti (funkcí) a dovednosti. Práce je rozložena do co nejjednodušších úkonů tak, aby byly proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Řepa (2012) dodává, že k dalšímu mezníku ve vývoji přístupů k řízení podniku přispěl i Henry Ford, který zavedl pásovou výrobu. Zlepšení, které to přineslo, však nemělo takové efekty, jako původní Smithova myšlenka, nicméně díky dělbě práce došlo ke stonásobnému až tisícinásobnému růstu produktivity oproti přístupu, kdy celý výrobek dělal jeden člověk sám. Grasseová et al. (2008) doplňuje, že pásovou výrobou se dospělo také k úspoře času a zrychlení práce a tím zvýšené efektivitě produkce.

Jak dokládá Řepa (2012), potřeba změny je nevyhnutelná, vyvstává z objektivních skutečností, z nichž nelze utéci ani se jim vyhnout. Tato potřeba vyvstala s přechodem od industriální éry podnikových činností do éry postindustriální. V této éře se tím, kdo rozhoduje o úspěchu té či oné firmy, začal stávat zákazník, jelikož značně narostla konkurence a nabídka převažovala nad poptávkou. Z toho vyplynula potřeba neustálých změn.

#### **2.1.1.1 Omezení funkčního řízení**

Jak již vyplývá z výše uvedeného, funkční řízení podniku s sebou nese jisté nevýhody, jejichž potřeba řešení vedla k postupnému přechodu k procesnímu řízení. Mezi nejvýznamnější nevýhody patří dle Grasseové et al. (2008) konzervace jednotlivých činností v útvarech, jejichž změnám se tyto útvary brání. Dále vymezuje problematické

místo funkčního řízení rozdělení pravomocí a odpovědnosti za výsledek činnosti jako celku. Možnosti změn jsou v takto nastavené organizaci velmi obtížné, neboť pracovníci mají tendenci chránit svá funkční místa a upřednostňovat tak své zájmy či zájmy svých organizačních celků nad zájmy celé organizace.

Robson (1998) dodává, že vzhledem k dodržování zavedených pravidel komunikace, že zprávy musí být předávány lineárně vzhůru a nazpátek opět od vedoucího služebním přístupem dolů k příjemci, může dojít ke zkreslení informace, tím pádem nepochopení na obou stranách a v konečném důsledku k nevyřešení problému. To potom vede – především ze strany podřízených – k pocitu, že je zbytečné se pokoušet o nějaké zlepšení a nemá tedy smysl komunikovat s nejvyšším vedením.

### **2.1.2 Procesní řízení**

Vzhledem ke zvolenému tématu se tato práce věnuje problematice procesního řízení hlouběji než problematice funkčního řízení.

Jak uvádí Svozilová (2011), identifikace, hodnocení a následné zlepšování podnikových procesů se v posledních dvaceti letech stalo standardním přístupem k řízení podnikových aktivit zaměřených na zvyšování výkonnosti. Nahlížení na vnitřní život organizace, stejně jako na její reakce s vnějším okolím, soustředění na procesní toky, se stalo uznávanou disciplínou užívanou pro vnitřní řízení organizací. Až do počátku devadesátých let dvacátého století se o procesním pohledu příliš nedeбатovalo. Tehdy nastal myšlenkový zlom, kdy autoři procesního řízení (tehdy reengineeringu) hlásali, že identifikací, zviditelněním, pochopením a znovu-vymyšlením lze komplexní podnikové procesy prakticky nově navrhnout a tím je i dramaticky vylepšit. s tímto tvrzením souhlasí i Máchal (2009).

Existuje mnoho různých definic pojmů procesní řízení. Jak uvádí Řepa (2012), procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli. Nejedná se o synonymum pro pouhé řízení procesů. Procesně přemýšlet znamená především důkladně měnit tradiční pohled na téměř cokoli v životě organizace. Například opustit představu hierarchické struktury, jaké základu organizace firmy nebo „mýtus“ tzv. manažerské odpovědnosti za práci podřízených a z toho logicky plynoucí neodpovědnosti podřízených.

Hammer (1997) definuje procesní řízení jako potřebu se neustále ujišťovat, že podnikové procesy pracují na nejvyšší úrovni svého potenciálu, vyhledávat příležitosti

jejich zlepšení a přenášet tyto příležitosti do reality. Dále Hammer a Champy (1993) dodávají, že základem procesně řízené organizace je představa podnikových procesů jako souboru činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, jenž představuje hodnotu pro zákazníka. Procesy jsou tedy chápány účelově a ve vazbě na zákazníka.

### **2.1.2.1 Omezení procesního řízení**

Implementace procesního řízení do organizace s sebou nese i negativa. Šmída (2007) tato negativa rozlišuje na podnikem ovlivnitelné a podnikem neovlivnitelné. Do podnikem ovlivnitelných negativ řadí propouštění zaměstnanců, kteří se v důsledku zefektivnění firemních procesů stali nadbytečnými. Zároveň však dodává, že míru tohoto propouštění lze do jisté míry ovlivnit následujícími kroky:

- převést zaměstnance dočasně či trvale na jinou práci,
- dohodnout se se zaměstnanci v důchodovém věku na odchodu do důchodu,
- zrušit externě zajišťované činnosti (přehodnotit outsourcing),
- upustit od práce vykonávané na základě dohod o provedení práce či pracovní činnosti,
- snížit množství přesčasové práce nebo ji úplně zrušit,
- zavést systém dělení se o práci (zvýšení počtu pracovníků na zkrácený úvazek),
- dočasné vysazení práce,
- před realizací transformace přestat přijímat nové zaměstnance.

Druhé negativum, podnikem neovlivnitelné, má spíše filozofický charakter a týká se zrychlování vědeckotechnického rozvoje, neustálého zvyšování výkonnosti organizací a s tím souvisejících problémů, jako je např. zvyšování sociální nerovnosti. Jak se korporace zlepšují, prohlubuje se jednak konkurence a jednak sociální nerovnost. Sociální nerovnost vytváří společenské tlaky, konkurence vytváří tlak na zvyšování výkonnosti a celý cyklus se ve spirále opakuje. S tímto negativem souhlasí a dále jej rozvádí Handy (1999).

Kotter (2000) dále uvádí jako jednu z nevýhod procesního řízení organizace rozhodování. I přesto, že jsou většinou pracovníci za svoji práci odpovědni, stále někdo

musí činit daná rozhodnutí. To může být problémem například v pracovním týmu – nikdo se nebude chtít rozhodování účastnit, nebo naopak někdo na sebe může brát právo rozhodujícího, čímž může pohoršit postavení ostatních.

### 2.1.3 Přechod od funkčního k procesnímu řízení

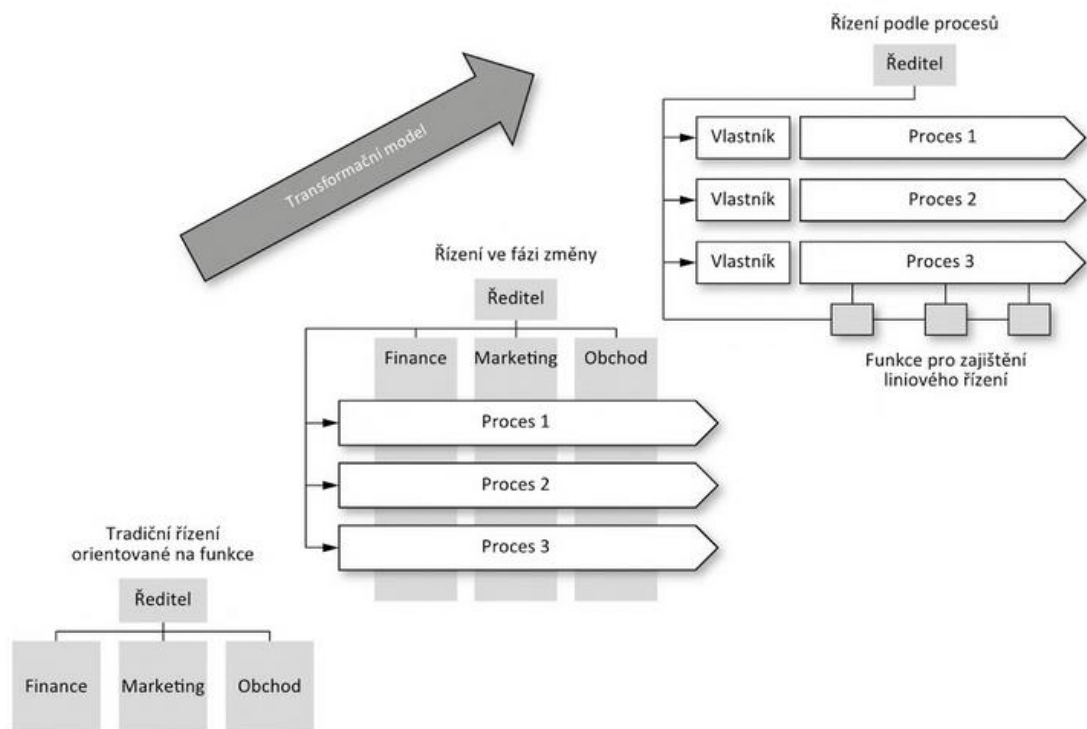
Jak z výše popsaného vyplývá, přechod od funkčního k procesnímu řízení přicházel postupně, v návaznosti na technický a socio-ekonomický vývoj společnosti. V následující tabulce jsou stručně porovnány atributy funkčního a procesního řízení.

Tabulka 1: Funkční versus procesní přístup k řízení podniku

<b>Funkční přístup</b>	<b>Procesní přístup</b>
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jedněte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy pro provádění činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes "vrstvy" organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

Zdroj: Grasseová et al. (2008)

Cestu od společnosti orientované na funkce ke společnosti orientované na procesy lze podniknout krok za krokem. Lidé, kteří mají na starosti procesy, stále více vedou ostatní. Od funkční organizace a myšlení se posunujeme k vnímání procesů. V tomto stadiu má většinou ještě svou důležitost funkční rozhodování a stanovení cílů vyhovující jednotlivým útvarům. Teprve po určité době může převážit soustředěnost na procesy a jejich výkonnost, což ovšem neznamená, že není nutná funkční organizace. Funkční organizace funguje ve smyslu liniového řízení, jako je hledání správných lidí na správná místa, odměňování zaměstnanců, řešení konfliktů, a v neposlední řadě také ve smyslu garanta rozvoje odborného know-how, jak podotýká Janišová a Křivánek, 2013. Na obrázku č. 1 je potom zachycena tato transformace od funkčního k procesnímu řízení.



Obrázek 1: Transformační model přechodu od funkčnímu k procesnímu řízení  
Zdroj: Janišová a Křivánek (2013)

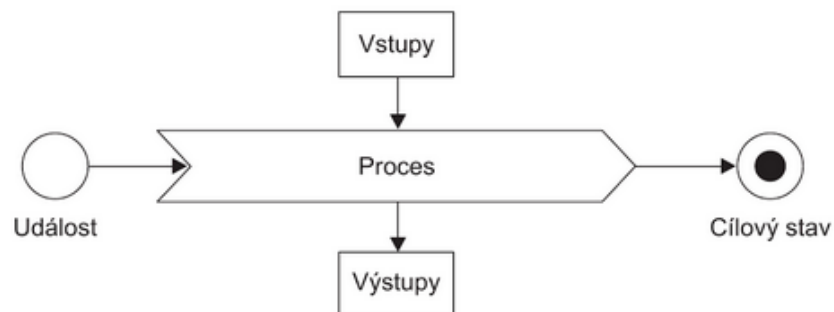
## 2.2 Podnikové procesy

Podnikovým procesem zpravidla rozumíme přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách (Řepa 2012). Jak dále

popisuje Svozilová (2011), hovoříme-li o procesu, často se zabýváme návrhy a popisy procesů, procesními modely a toky.

Popisování procesu je činností, při níž shromažďujeme informace o sledech pracovních činností a jejich vzájemných vztazích, výkonných procesních rolích, podpůrných systémech procesu a nástrojích, časových, výkonnostních a kvalitativních parametrech, které má proces plnit. Procesní tok je potom sled kroků (činností, událostí nebo interakcí), který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje. To potvrzuje i Hollingsworth (1995), který proces definuje jako sadu jedné nebo více propojených procedur nebo činností, které dohromady uskutečňují cíle nebo naplňují politiku konkrétní firmy. Ve většině případů se tak odehrává ve spojení s organizační strukturou, která definuje funkční úlohy a vztahy.

Turner (2007) dále definuje proces jako soubor vzájemně propojených akcí a aktivit, které jsou prováděny k dosažení předem stanovených výsledků – výrobků či služeb.



Obrázek 2: Schéma procesu  
Zdroj: Svozilová, 2011

Jak je patrné z obrázku č. 2, proces je vždy spuštěn definovanou událostí. Ty mohou být dle Svozilové (2011) v praxi velmi různorodé. Jejich základní typy jsou:

- vstup (informací, lidí, materiálu) do podniku, např. příchod objednávky od zákazníka, který spustí proces jejího vyřízení, příchod dodávky materiálu od dodavatele s dodacím listem spustí proces přijetí dodávky apod.,



- čas (časová událost) – spouští procesy na základě stanoveného data nebo časového okamžiku, např. každé pondělí v týdnu se spouští proces zpracování přehledu rozpracovaných a ukončených zakázek,
- interní potřeba změny – např. vznik potřeby inovace produktu nebo služby (nápad některého z pracovníků), požadavek na změnu projektu nebo dokumentu,
- výjimečný stav – může mít povahu výpadku nebo poruchy, příkladem může být porucha výrobní linky spouštějící proces řízení oprav nebo náhradního provozu.

### 2.2.1 Dělení podnikových procesů

Na podnikové procesy lze pohlížet z mnoha různých hledisek. Například z hlediska významu procesu pro naplnění cílů organizace lze procesy dělit na:

- základní (core) procesy, kterými jsou zajišťovány hlavní podnikové aktivity bezprostředně spojené s uspokojováním potřeb zákazníků. Mají rozhodující podíl na hodnotě finálního produktu, a tedy i na výkonnosti a kvalitě celého podniku. Příkladem takového procesu je proces řízení zakázky, procesy řízení inovací apod.,
- podpůrné procesy, které probíhají uvnitř podniku a mají, podpůrný charakter pro základní procesy. Příkladem mohou být procesy zásobování materiálem, fakturace, přijímání nových zaměstnanců apod.,
- řídicí, resp. správní procesy, které představují procesy, jimiž firma definuje svoji organizaci a administrativní akty. Účelem těchto procesů je většinou vytváření řídicích dat pro realizaci ostatních, tedy základních a podpůrných procesů. Těmito daty jsou např. podnikové řády, směrnice, pravidla atd.

Dalším dělením podnikových procesů může být jiné hledisko, a to hledisko vztahu procesu k subjektům, které do nich vstupují nebo jsou procesem ovlivněny. Z tohoto pohledu lze tedy procesy dělit následovně:

- interní procesy – probíhající v rámci jednoho podniku, případně pouze v jeho dílčích organizačních jednotkách (závodech, divizích). Pro tyto procesy je charakteristické, že činnosti procesu jsou vztažené pouze k danému podniku nebo útvaru, tedy zejména k vlastním pracovníkům podniku. Příkladem takového interního procesu je např. řízení výrobní zakázky.,

- externí, mezipodnikové procesy – zahrnují vztahy podniku k externím subjektům (obchodním partnerům, státní správě), které překračují hranice podniku. Jsou realizovány částečně u dodavatelů, u spolupracujících firem nebo přímo u konečného zákazníka. Hlavní charakteristikou těchto procesů je, že činnosti procesu se dělí mezi několik subjektů, které si předávají vstupní a výstupní informace, materiál apod. Příkladem je řízení obchodních zakázek ve firmě (Šedivá, 2009).

## 2.3 Metody zavádění procesního řízení

Jak uvádí Carda a Kunstová (2003), organizační změny ve firmě mívají celopodnikový charakter, poněvadž jde o sociotechnický systém, jsou kritickou součástí organizace lidé se všemi lidskými vlastnostmi: odhodláním, vzděláním, statečností, průbojností, ambicemi apod. Zavést změny do organizace znamená také zavést změny do vztahů mezi lidmi. Nejen, že se naráží na intuitivní odpor ke změnám, které vždy znamenají potenciální ohrožení pozice jednotlivce, ale zároveň sociotechnický systém snese pouze určité množství změn v určitém období. Příklady změn, které zásadně ovlivní významné podnikové procesy a většinou vyvolávají významné organizační změny, jsou následující:

- změna poslání (mise),
- změny prostorového uspořádání,
- přechod na týmovou práci,
- zavedení nových technologií,
- slučování podniků,
- implementace nových programů (TQM, BPR a další).

Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, myšlenky procesních změn nejsou nic nového. Dle Řepy (2007) lze v tomto kontextu nalézt vývojové souvislosti s různými, v minulosti často rozebíranými druhy změn v organizacích, které se v manažerské praxi vyskytovaly v různých kontextech. V tomto smyslu rozeznává Joseph (2003) uvádí pět základních druhů organizačních změn, uspořádaných podle míry dosahu změny:

- rightsizing,
- restrukturační,

- automatizace,
- TQM,
- reengineering

a klasifikovaných podle šesti hledisek:

- předmětu očekávání,
- předmětu zaměření,
- orientace změny (změna aspektů dané funkční struktury, procedur, či přímo procesů),
- cílů zlepšení,
- frekvence provádění změny.

### **2.3.1 Rightsizing**

Podle Stýbla (1998), znamená rightsizing zachování optimálního počtu pracovních míst a jejich obsazení. V podstatě dochází k rušení pracovních činností, respektive rušení pracovních pozic, které jsou ve firmě nadbytečné, neúčelné či jiným způsobem neefektivní. Jedná se typicky o propouštění (uvolňování) pracovníků v důsledku rušení činností nebo jejich přesunu do jiných útvarů. S tím je spojeno i uvolňování pracovníků z týmů, tzv. outplacement.

### **2.3.2 Restrukturace**

Jak uvádí Řepa (2012), restrukturace je již zaměřena na organizaci samotnou, týká se komunikace, vztahů jednotlivých funkcí, avšak stále v rámci funkčního pojetí organizace práce. Restrukturace je tedy složitější než samotný rightsizing, jedná se o vyšší stupeň procesních změn v organizaci, které vedou k vyšší efektivitě podniku. Stále se jedná o většinou jednorázovou změnu ve fungování organizace.

### **2.3.3 Automatizace**

Obecně automatizace vede ke zvýšení efektivnosti u procesů, které se opakují. U automatizace se již jedná o procedurální změnu, která může přinášet výrazná, nikoliv však obsahově podstatná zlepšení. Na rozdíl od předchozích typů změn má automatizace vzhledem k permanentnímu vývoji technologie periodický charakter (Řepa, 2007).

### **2.3.4 Total Quality Management (TQM)**

Jak uvádí Nenadál (2004), jedná se o filosofii managementu formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků prostřednictvím neustálého zlepšování podnikových procesů. Veber (2000) doplňuje definici jako úplné, komplexní integrované řízení jakosti. Dale et al. (2007) řadí mezi základní principy TQM následující:

- zaměření na zákazníka,
- vedení a řízení zaměstnanců,
- zapojení zaměstnanců,
- procesní přístup,
- systémový přístup managementu,
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech,
- vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.

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

Business Process Reengineering, zkratkou BPR, je zásadním přehodnocením a radikální rekonstrukcí podnikových procesů, a to takovým způsobem, aby bylo dosaženo dramatického zdokonalení kvality, služeb, rychlosti, snížení nákladů - a především, aby došlo ke značnému zlepšení produktivity, výkonu a konkurenceschopnosti podniku (Pour, 2006).

Jak uvádí Bennis a Mische (1997), reengineering je zásadní obnova podnikání, která zpochybňuje existující doktríny, postupy a činnosti a inovativně přerozděluje kapitálové a lidské zdroje organizace do procesů, jež překračují hranice jednoho funkčního útvaru. Záměrem této zásadní obnovy je optimalizace konkurenční pozice firmy.

V následující tabulce jsou pak stručně porovnány základní typy organizačních změn a jejich rozdíly z hlediska předmětu očekávání, zaměření, orientace, role informačních technologií, cílů zlepšení a frekvence zavádění změny.

	<b>Rightsizing</b>	<b>Restrukturace</b>	<b>Automatizace</b>	<b>TQM</b>	<b>Reengineering</b>
<b>Předmět očekávání</b>	lidské zdroje	komunikace vztahy	technologie	požadavky zákazníků	fundamentální
<b>Zaměřeno na</b>	personál, kvalifikaci, ...	organizaci	systemy	detailní vylepšení	radikální změny
<b>Orientace</b>	funkční	funkční	procedurální	procesní	procesní
<b>Role IT</b>	často napadaná	příležitostně zdůrazněná	vylepšení existujících systémů	vedlejší	klíčová
<b>Cíle zlepšení</b>	obvykle přírůstkové	obvykle přírůstkové	přírůstkové	přírůstkové	dynamické a významné
<b>Frekvence</b>	obvykle jednorázově	obvykle jednorázově	periodicky	permanentní	obvykle jednorázově

Obrázek 3: Typy organizačních změn  
Zdroj: Řepa (2007)

V návaznosti na to třídění rozlišuje Šedivá (2009) dva pohledy na zlepšování podnikových procesů dle toho, zda jde o průběžné zlepšování nebo o zcela zásadní změny.

Průběžné zlepšování procesů je charakteristické cyklickým opakováním jednotlivých činností zahrnujících analýzu i návrh procesů. Cyklus se uskutečňuje v těchto krocích:

1. Dokumentace současného stavu procesu – jeho jednotlivých činností, návazností, uspořádání a dalších charakteristik.
2. Stanovení sledovaných metrik procesu – tj. měřitelných charakteristik procesu, zejména časové náročnosti procesu, případně jednotlivých činností a nákladů na proces.
3. Monitoring provozu procesu – vyhodnocení sledovaných metrik, analýzy kritických míst a problémů v realizaci procesu, identifikace možností racionalizace.
4. Návrh a implementace změn v procesu a promítnutí do jeho původní dokumentace, do organizačních norem a předpisů.
5. Návrat k bodu 1 – verifikace nové dokumentace procesu a pokračování následujícími kroky v cyklu.

Zásadní změny procesů se potom realizují v následujících krocích či etapách:

1. Definice rozsahu BPR projektu – které oblasti má pokrývat, které organizační jednotky apod., jaké procesy ve vazbě na postavení ve firmě.
2. Analýza potřeb a možností podniku vzhledem k procesům.

3. Vytvoření zcela nové soustavy procesů, procesního modelu, tj. všech vymezených procesů a jejich vzájemných vazeb a definování vnitřní logiky procesu.
4. Plánování přechodu na nový procesní model, vytvoření harmonogramu přechodu, určení zodpovědností a kompetencí pro pracovníky podniku.
5. Implementace nového procesního modelu, tj. verifikace nové procesní dokumentace, promítnutí do organizačních norem a předpisů, vyškolení pracovníků (ibid).

## 2.4 Metodiky procesního reengineeringu

Dle Řepy (2007) existuje řada metodik procesního reengineeringu, lišících se jak rozsahem, tak zaměřením a poměrem praktické a teoretické orientace. Reengineering podnikových procesů, jak uvádí Pour (2006), s sebou přináší zejména tyto efekty:

- sladění podnikových procesů s cíli a záměry jeho vedení,
- dosažení ekonomických a obchodních efektů (zkrácení systémové odezvy – reakce podniku na požadavky zákazníků a partnerů, zkrácení průběžné doby vyřízení zakázky apod.),
- vytvoření podkladů pro realizaci organizačních změn,
- vytvoření dokumentace pro systémy jakosti a příslušné certifikace (ISO atd.),
- změny průběhu procesu, vyhledání místa přerušení optimálního průběhu,
- změny organizační příslušnosti a kvalifikace pracovníků za účelem zlepšení průběhu celého procesu,
- snížení počtu dokumentů vedoucí ke zjednodušení a urychlení toku dokumentů a dat,
- zavedení nových výrobních zdrojů a informačních technologií vedoucích ke zlepšení funkcí procesu.

Přehled metodik v této práci se zaměřuje na reprezentativní přehled významných metodik – přístupů k reengineeringu procesů, který znázorňuje tabulka č. 2. Níže jsou jednotlivé metody stručně popsány.

Tabulka 2: Metodiky reengineeringu procesů

<b>Metodika</b>	<b>Původ – specifické zaměření</b>
Hammer, Champy	konsultantský/akademický
Davenport	akademický
Manganelli, Klein	konsultantský
Kodak	uživatelský
DoD	státní správa
ARIS Method (prof. Scheer)	konsultantský/akademický, akcentuje Vývoj IS/IT
PPP Method (prof. Gappmaier)	konsultantský/akademický, akcentuje soc.-psychologické aspekty projektu
DEMO Method (prof. Dietz)	konsultantský/akademický, akcentuje formální modelování procesu a podniku

Zdroj: Řepa, V. (2007), vlastní zpracování

### 2.4.1 Metodika Hammera a Champyho

Hammer a Champy (1993) definují Business reengineering jako "fundamentální přemýšlení" a radikální rekonstrukci strategicky kritických podnikových procesů. Nedostatečný management a nejasné cíle vidí jako hlavní problém firem a jejich zlepšení jako hlavní faktory úspěchu reengineeringu.

Potřeba změny přichází od vrcholového managementu, kdy jsou identifikovány podnikové procesy a jejich vazby mezi nimi a okolním prostředím jsou zaznamenávány do grafické podoby a následně jsou vybrány hlavní procesy pro změnu. Jen okrajově potom uvažují možný odpor zainteresovaných lidí, který je však dnes dle Davenporta et al. (1996) považován za hlavní překážku úspěšné implementace nového systému podnikových procesů.

### 2.4.2 Metodika Davenporta

V Davenportově metodě jsou středobodem reengineeringu podnikových procesů informační technologie, které jsou důležité z hlediska svého potenciálu inovace, zároveň však i s chováním zaměstnanců, které podnikové procesy představují a vyžadují. Firemní kulturu považuje za podstatné omezení, a to zejména pro kritickou potřebu nastavit inovaci, již reengineering přináší, přesně na kulturní podmínky daného podniku. Z hlediska změny tíhne Davenport spíše k tradičnímu pojetí "funkčně

liniového" řízení, jako je plánování, příkazování, sledování a tradiční postupy rozhodování a komunikace (Davenport a Short, 1990).

### **2.4.3 Metodika Manganelliho a Kleina**

Hlavní pozornost tato metoda upírá na procesy podporující strategické hodnoty organizace. Takovým preferovaným podnikovým procesem je například vývoj produktu (znalostní proces). Za omezení považuje dopady na strukturu, čas, náklady a rizika. Dále je identifikován zákaznický orientovaný model a procesy, které budou transformovány. Je vytvořena budoucí představa výkonnosti procesů na základě podrobných informací (Manganelli a Klein, 1996).

### **2.4.4 Metodika Kodak**

Mezinárodní organizace Kodak vyvinula tuto metodiku hlavně za účelem její aplikace ve vlastní organizaci. Metodika je silně ovlivněna přístupem Hammera a Champyho. Její postup dle Řepy (2007) obsahuje pět základních kroků:

- inicializace projektu – klíčový krok projektu spočívající v naplánování celého projektu,
- poznání procesů – vytvoření komplexního modelu organizace a definování vlastníků procesů,
- design nových procesů – znamená rekonstrukci vybraných procesů, kdy je kladem důraz na potenciál informačních technologií,
- transformace podniku – implementace nových procesů a přizpůsobení infrastruktury organizace požadavkům nových procesů,
- řízení změny – tento krok probíhá souběžně s ostatními kroky a jeho podstata spočívá v řešení problémů, které se v rámci projektu objeví.

### **2.4.5 Metodika DoD**

Jak uvádí Řepa (2007), jedná se o metodiku reengineeringu procesů amerického ministerstva obrany (Department of Defense – DoD), která vznikla roku 1992 v rámci programu na zlepšení funkčních procesů, vedeného Výborem pro informační politiku. Účelem bylo radikální snížení nákladů. Tato metodika je zjevným výsledkem průsečíku



dvou tehdy velmi aktuálních skutečností – krize americké vojenské administrativy a velká obliba a aktuálnost procesu reengineeringu.

Program na zlepšení funkčních procesů je chápán jako:

- aplikace strukturované metodiky na popis současného a definici budoucího stavu funkční struktury úřadu, současných a zamýšlených cílů a uživatelských požadavků,
- definice cílů úřadu a strategie jejich dosahování,
- program přírůstkových a postupných změn procesů, dat a podpůrných informačních systémů, prováděný pomocí funkčních, technických a ekonomických analýz a rozhodování.

Postup definovaný metodikou DoD vychází z šesti základních typových činností, které se v jednotlivých krocích postupu účelově kombinují. Jedná se o: definici, analýzu, zhodnocení, naplánování, získání souhlasu a provedení.

#### **2.4.6 Metodika ARIS**

Metodika ARIS profesora Scheera pracuje jednak s procesním řízením samotným, ale také pracuje s nástroji podnikové informatiky pro Business process reengineering. Dle Scheera (1999) by organizace měla být vnímána v pěti základních pohledech, a to:

- organizačním,
- datovým,
- funkčním,
- procesním,
- výkonovým.

Tato metodika nemá za cíl vytvoření přesného postupu, jak přistupovat k reengineeringu procesů, ale snaží se poskytnout řadu různých pohledů, pomocí níž lze modelovat jednotlivé situace. ARIS se zabývá jak samotným modelováním procesů, tak i následným zpracováním IT systémů pomáhajících k řízení podniku.

### **2.4.7 Metodika PPP**

Metodika PPP (Participatory Process Prototyping), kterou vytvořil profesor Gappmaier, vznikla jako jedna z reakcí na krizi devadesátých let, která nastala mimo jiné v důsledku přehnaného radikalismu reengineeringu v organizacích. Tato metodika zavádí holistický přístup k procesům, tzv. „Holistic Business Process Management“. Tato metoda se vyznačuje kritikou příliš technicistního pojetí reengineeringu první poloviny devadesátých let (Řepa, 2007).

### **2.4.8 Metodika DEMO**

Dle Janíčka et al. (2013) metodika Demo (Dynamic Essential Modeling of Organizations), kterou vyvinul profesor Dietze, představuje metodu tzv. „organizačního inženýrství“ s netradičním pohledem na podnikové procesy, kterou považuje za síť komunikace, nikoliv za síť činností.

Řepa (2007) dodává, že organizační inženýrství je založeno na ontologické definici systému, orientované při zkoumání systému na jeho konstrukci a provoz (chování). Dominantním paradigmatem tohoto přístupu je paradigma PSI (Performance in Social Interaction). Hovoří se v této souvislosti též o tzv. „modelu bílé skříňky“ (white-box-model).

## **2.5 Koncepce procesně řízené organizace**

Organizační struktura podniku je v tradičním pojetí řízení považována za základní strukturu, která definuje vše, co se v organizaci děje. Myšlenka, že by se organizační uspořádání mělo přizpůsobovat z podstaty měnným procesům je asi tou nejzásadnější myšlenkovou změnou procesního řízení vůbec, kterou musí organizace implementující procesní model řízení akceptovat. Jelikož základním smyslem veškerého konání v organizaci je naplňování primární funkce (dosahování cílů organizace), pak veškerý obsah podnikových procesů, jakož i jejich vzájemné vztahy, musí být od této funkce odvozeny, tvrdí Řepa (2012). Jak dodává Fišer (2014), procesně orientovaná organizační struktura nevnímá organizační útvary jako primární prvky řízení, ale jako instrument pro optimální uspořádání zdrojů pro výkon procesů.

Základním a prvotním úkolem v budování procesně řízené organizace je potřeba zmapovat procesy v organizaci, klasifikovat je a vytvořit si takový pohled na danou

organizaci, který je vhodný k jejímu následnému reengineeringu. Do tohoto obecného vymezení účelu je třeba počítat i veškeré navazující akce budování organizace, jako např. zavedení systému efektivního měření výkonů, příprava organizace na outsourcing některých činností či procesů apod. (Řepa, 2012). Carda a Kunstová (2003) doplňují, že pro většinu organizací je tento dynamický proces ohromně složitý, neboť obsahuje velké množství rozhodování na různých úrovních řízení.

Podle Kaplického (2013) je ve větších organizacích působících v České republice standardem, že nejdůležitější procesy jsou zmapovány. Manažeři těchto podniků ovšem často nemají tušení, jak procesy reálně probíhají. Pro některé manažery je podstatný pouze fakt, že proces je zdokumentován, jiní si alespoň uvědomují, že skutečný proces se od toho definovaného může lišit. Tento přístup českých manažerů je ukázkou špatného procesního řízení, kdy jsou procesy nastaveny proto, aby plnily nějaké formální požadavky, které určilo vedení podniku, nebo ty požadavky, které jsou nutné pro získání nějakého certifikátu, ale faktický význam procesů je opomíjen.

Součástí tohoto mapování procesů je i návrh priorit dalších kroků. Priority mají důležitou roli, protože nelze současně reorganizovat celý podnik. Je nutno vybrat ty procesy, jejichž reorganizace bude pravděpodobně úspěšná a poskytne reálně podložené přínosy (management-consulting.cz, 2017).

Podle Tůmy (2016) se procesní organizace snaží organizovat a řídit práci v podnicích jako ucelený proces, který je dále dekomponován na jednotlivé, vzájemně logicky provázané subprocessy, tzv. strom procesů, které jsou orientovány na výsledek, tj. na hodnotu, kterou přinese podnik pro zákazníka. Procesní organizace podniku se skládá jednak z organizační struktury, která je tvořena procesní strukturou firmy (horizontální) a útvarovou strukturou firmy (vertikální, jednoznačně podporující procesní strukturu), a dále ze systému řízení firmy, tj. procesního řízení. Charakteristiky procesní organizace a procesního řízení mají několik následujících základních rysů:

- Jsou identifikovány klíčové hodnototvorné procesy a hlavní podpůrné procesy.
- Každý proces má svého zákazníka a je definován hodnotou, kterou vytváří pro zákazníka vnějšího či vnitřního.
- Každý proces má svého vlastníka odpovědného za optimální průběh a výstupy (nová definice odpovědnosti – za výsledek nikoli za vykonávání činností).

- Pro všechny procesy jsou stanoveny indikátory žádoucího výkonu (měřitelné cíle, standardy).
- Spokojenost zákazníka s dodanou hodnotou (výstupy z procesu) je klíčovým indikátorem.
- Procesy, které nevytvářejí žádnou hodnotu, se eliminují.
- Procesy procházejí permanentním zdokonalováním – zlepšují se výkonové parametry pro zákazníka.
- Funguje systém řízení inovací, který převádí nové potřeby a očekávání zákazníků do nových výrobků a služeb.
- Výkonnost procesů se porovnává s vnějšími vztažnými standardy (benchmarky).
- Věnuje se pozornost formování způsobilostí, které umožňují dosáhnout špičkovosti ve výkonu procesů (klíčové způsobilosti).

### 3 PROCESNÍ MODELOVÁNÍ

V předchozích kapitolách byla představena problematika podnikových procesů a jejich řízení. V následující kapitole bude vymezeno procesní modelování, které představuje grafické znázornění podnikových procesů.

Modelování procesů je definováno jako formální vyjádření a zjednodušené zobrazení jevu (systému) za pomoci vhodných zobrazovacích prostředků znázorňující pouze ty rysy, jež jsou relevantní z hlediska cíle, který při konstrukci daného modelu sledujeme. Model vychází z popisu skutečnosti, dat a faktů. Danou skutečností při procesním modelování je prostředí organizace, k němuž směřuje primární funkce organizace (Řepa, 2012).

Současné trendy v řízení podniku jednoznačně směřují k dynamice, a tudíž nastavení optimalizovaných procesů řízní s jasně definovanou logikou, zodpovědnostmi, dokumentací, použitým metodami a nástroji. Jak je uvedeno v předchozích kapitolách, při reengineeringu procesů se analyzuje, co se má udělat, s čím, s jakými daty, v jakých výstupních datech bude výsledek činnosti zachycen, na základě jaké události se má co vykonat. Hledáme tedy optimální průběh procesu vzhledem ke spotřebovanému času a nákladům (Pour, 2006).

Procesy pro účely reengineeringu, ale i sledování a kontroly dokumentů se dnes analyzují pomocí nejrůznějších programových nástrojů. To potvrzuje i Řepa (2007), který tvrdí, že k modelování procesů existuje řada různých přístupů a norem, vzniklých různými způsoby a zdůrazňující různé aspekty procesu. Řada z nich je silně ovlivněna informačními systémy a technologiemi, některé se snaží akcentovat lidskou stránku procesů. Nicméně všechny mají zřetelné společné prvky, a to:

- proces,
- činnost,
- podnět,
- vazba – návaznost.

Proces je vždy modelován jako struktura vzájemně navazujících činností. Platí zde princip sémantické relativity, podle níž obecně každá činnost může být samostatně popsána jako proces. Jednotlivé činnosti zpravidla neprobíhají náhodně, nýbrž na základě definovaných podnětů/důvodů, které mohou přicházet jak zevnitř, tak z okolí organizace. Vnější podnětům se zpravidla říká události (ibid).

### 3.1 Metody procesního modelování

Jak již bylo řečeno výše, modelovat procesy je možné za pomoci různých softwarových nástrojů a podle různých metodik. Zmapovaný proces musí být přehledný a snadno pochopitelný pro zaměstnance, který musí v procesu jasně identifikovat svou roli. Aby se tak mohlo stát, dle Fialy a Ministra (2003) musí být o procesu zjištěny následující informace:

- vstupy do procesu a jeho dodavatelé,
- výstupy z procesu a jeho zákazníci,
- požadavky na vstupy a výstupy,
- informace o vlastníkovvi procesu,
- regulátory vztahující se k procesu,
- zdroje, které si splnění požadavků na výstupy vyžádá,
- rozsah jednotlivých podprocesů a činností,
- vhodnost vedení záznamů,
- povaha a fungování zpětné vazby.

Řepa (2007) k analýze podnikových procesů přistupuje ve třech základních krocích, kdy se opírá o rozlišení elementárních procesů, klíčových procesů a podpůrných procesů:

1. krok: Analýza událostí a vnějších reakcí – cílem tohoto kroku je zjistit veškeré relevantní události, které vedou k dosažení cíle a ty pak přiřadit k vnějším reakcím. Za vnější reakci se považuje taková reakce, která směřuje mimo organizaci a za vnější událost považujeme událost, která vznikla mimo organizaci. Výsledkem tohoto kroku je globální východisko veškerého následného postupu, a to seznam událostí a reakcí na vnější podněty. Výstupem je elementární přirozený proces.

2. krok: Analýza elementárních procesů – na základě prvního kroku je třeba definovat elementární procesy, zjistit jejich vnitřní strukturu, vzájemné vztahy a souvislosti ve vztahu k cílům organizace. Výstupem je pak seznam elementárních procesů, ke kterému jsou přiřazeny základní události, které tento proces ovlivňují a zároveň je přiřazen ke každému procesu jeho cíl.

3. krok: Specifikace klíčových a podpůrných procesů – posledním krokem je rozdělení elementárních procesů na klíčové a podpůrné na základě toho, zda do organizace přinášejí hodnotu a zda z nich má organizace příjem, jako v případě

klíčových procesů, anebo poskytují nějaké služby jiným procesům – tedy potom se jedná o procesy podpůrné.

### **3.2 Zásady procesního modelování**

Stranou od těchto kroků existuje rovněž sada obecných zásad pro modelování podnikových procesů. Tyto zásady se skládají ze sedmi následujících pouček, jak uvádí Mendling et al. (2009):

1. zásada: Použijte pouze nezbytné množství prvků.
2. zásada: Minimalizujte počet drah vycházejících a vcházejících do prvku.
3. zásada: Použijte pouze jeden start a jeden konec.
4. zásada: Modelujte co nejvíce strukturovaně.
5. zásada: Vyhněte se prvkům "NEBO".
6. zásada: Objekty nazývejte slovesným tvarem.
7. zásada: Pokud má model více než 50 prvků, rozdělte ho.

### **3.3 Jazyky a standardy modelování procesů**

Pro modelování procesů slouží různé metody – modelovací jazyky a notace. Mezi nejvýznamnější z nich patří UML, ARIS a BPMN, které budou v následujících podkapitolách představeny. Blíže rozebrán bude poslední jmenovaný, a to z důvodu jeho využití v praktické části této diplomové práce.

#### **3.3.1 UML (Unified Modeling Language)**

Jedná se o jazyk navržený pro vizuální popis a modelování systémů. Výhodou je jednotná notace pro modelování popisů i pro případný vývoj softwarového systému. Jak uvádí Vondrák (2004), tento jazyk byl primárně navržen za účelem sjednocení různých přístupů při vytváření specifikací požadovaných v rámci procesu tvorby softwarového produktu. Přesto je pro svoji relativní jednoduchost hojně používán i pro modelování procesu. V dnešní době se tak stal již univerzálním standardizovaným jazykem pro vytvoření procesních modelů nejrůznějšího typu.

UML je dle Arlowa a Neustadta (2003) především souborem grafických notací plně podporující objektový přístup, kde je realita modelována jako soubor objektů ve statické a dynamické podobě. Tento jazyk umožňuje vytvářet složité modely a aplikace s přihlédnutím k množství rozšířených konceptů.

### 3.3.2 ARIS (Architecture of Integrated Information Systems)

O metodice ARIS byla zmínka v kapitole metodiky procesního reengineeringu. ARIS je velmi známým nástrojem a dlouhodobě vedoucím nástrojem na trhu analýzy a řízení business procesů, jak tvrdí Bruckner (2012). ARIS vychází z důkladné analýzy podnikových procesů, které jsou modelovány pomocí různých pohledů. Výsledkem může být značně obtížný a nepřehledný model, který se díky rozdělení do jednotlivých pohledů stává mnohem srozumitelnějším a přehlednějším. Jednotlivé pohledy se dají popsat pomocí speciálních metod, které se hodí na konkrétní pohled a modelovanou situaci. Nemusí se tak příliš přihlížet k provázanosti s dalšími pohledy. Na závěr se jednotlivé pohledy a vztahy mezi nimi propojí, čímž se vytvoří komplexní pohled.

Například Řepa (2012) považuje EPC (Event Process Chain) za nejkvalitnější nástroj pro procesní modelování. Jedná se právě o grafický modelovací jazyk dle metodiky ARIS ze setu Aris Platform.

### 3.3.3 BPMN (Business Process Model and Notation)

BPMN je standardem sloužícím pro grafické znázornění procesů. Za jeho vývojem stojí sdružení BPMI (Business Process Management Initiative), jehož členy jsou přední světové IT a technologické společnosti, jako Oracle, Adobe, IBM nebo Lombardi Software. Dnes se jedná o jeden z nejpoužívanějších jazyků pro modelování podnikových procesů. Dle BPMN, jak uvádí Allweyer (2010), není vhodné mapovat a modelovat například organizační struktury, strategie či cíle organizace.

Detailní pohled na proces vyjadřuje dosažení cíle prostřednictvím uspořádané struktury akcí. Každý prvek procesu je elementem tohoto modelu a nabývá různých forem. Takto vytvořený model rozlišuje procesy na primitivní, jež lze vyjádřit elementární činnostmi a na proces komplexní, který obsahuje více vnitřních stavů (Řepa, 2012).

Základní prvky modelu jsou přehledně rozděleny do čtyř kategorií a v rámci každé kategorie pak do několika typů následovně (White, 2004):

1. **Objekty toku** (Flow Objects) – představují nosné pilíře podnikového procesu a tvoří jeho základní kostru. Jsou rozděleny do tří typů:
  - a. Událost (Event) - rozlišujeme začátek, konec, mezikrok. Události ukončují, spouští nebo přerušují proces.
  - b. Aktivita/činnost (Activity) – aktivita, která probíhá v rámci procesu.



- c. Brána (Gateway) – používá se tam, kde se scházejí cesty procesu nebo častěji pro rozhodování v procesu. Na základě odpovědi se potom proces ubírá danou cestou.



Obrázek 4: Grafické znázornění tokových objektů  
Zdroj: White (2004), vlastní zpracování

- 2. **Spojovací objekty** (Sequence Objects) – slouží k propojování objektů toku v diagramu a jsou rozděleny do tří typů:

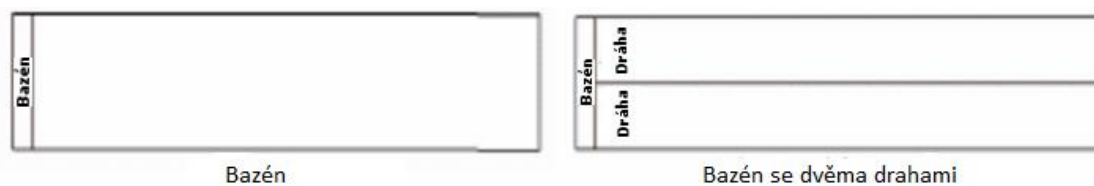
- a. Sekvenční tok (Seqence Flow) – určuje směr a pořadí jednotlivých činností v procesu. Rozlišujeme několik druhů toků, jako defaultní, sekvenční nebo podmínkový tok.
- b. Tok zpráv (Message Flow) – znázorňuje přenos zpráv mezi jednotlivými subjekty procesu.
- c. Asociace (Association) – nejedná se o činnost, nepatří do posloupnosti. Vyjadřuje myšlenku nebo doprovodný komentář.



Obrázek 5: Grafické znázornění spojovacích objektů  
Zdroj: White (2004), vlastní zpracování

- 3. **Plavecké dráhy** (Swimlanes) – slouží k ilustraci rozdílných schopností a zodpovědností. Podporuje dráhy se dvěma složkami:

- a. Bazén (Pool) – v bazénu je zachycen modelovaný proces. Ten se potom dělí na jednotlivé plavecké dráhy podle struktury procesu.
- b. Dráha (Lane) – slouží k přehlednému členění jednotlivých subjektů procesu, např. oddělení, zaměstnanců apod.



Obrázek 6: Grafické znázornění plaveckých drah  
Zdroj: White (2004), vlastní zpracování

#### 4. **Rozšiřující objekty** (Artifacts) – dodatečné informace k procesům.

Poskytují flexibilitu v rozšiřování základní sady symbolů.

- a. Datový objekt (Data Object) – dokumenty jako objednávka, faktura apod. Zachycuje jejich umístění, případně pohyb.
- b. Skupina (Group) - seskupuje jednotlivé části, které spolu souvisí v rámci daného procesu. slouží k větší grafické přehlednosti.
- c. Poznámka (Annotation) – poznámky a doplňující informace o procesu.



Obrázek 7: Grafické znázornění rozšiřujících objektů  
Zdroj: White (2004), vlastní zpracování

### 3.4 Metody a software

Takto graficky vyjádřené procesy, jak byly popsány výše, jsou relativně rozsáhlé a komplikované, což není ovšem záležitostí grafických symbolů, ale obsahové podstaty a složitosti procesů samotných. To pak přináší poměrně značnou pracnost, zejména při provádění změn procesních schémat a při aktualizaci procesní dokumentace. Řešením je využití softwarových nástrojů, které vytváření procesní dokumentace umožňují a vysoce zefektivní i jejich aktualizaci (v rámci již zmíněného reengineeringu podnikových procesů), jak tvrdí Šedivá (2009).

Pro účely této diplomové práce bylo využito softwaru, resp. programu Bizagi Modeler, který využívá standardu BPMN.

### 3.4.1 Bizagi Modeler

V oblasti procesního řízení organizace a procesního modelování je dnes světoznámou společností Bizagi, která byla založena roku 1989. Její jméno je spojeno s kvalitním produktem pro modelování procesů – Bizagi Modeler, který je nyní součástí širšího balíku aplikací Bizagi BPM Suite. Jedná se o nástroj velmi přehledný a poměrně intuitivní. Software Bizagi Modeler je využit pro grafické znázornění procesních modelů v této diplomové práci.

Balík Bizagi BPM Suite obsahuje již zmiňovaný Modeler, dále Bizagi Studio, které je určeno pro pokročilejší tvorbu procesních aplikací, a konečně Bizagi Engine určený pro provoz a management procesních aplikací v rámci celé firmy – tento jediný je zpoplatněný, předešlé dva programy jsou k dispozici bezplatně na stránkách [www.bizagi.com](http://www.bizagi.com). Řešení jsou agilní a namísto nutnosti toho, aby se organizace přizpůsobila předpřipraveným řešením, umožňuje přizpůsobit software na míru podmínkám, které jsou vlastní konkrétní firmě. Bizagi má velmi silnou podporu svých řešení softwarem, avšak samotnou optimalizaci (popř. implementaci) procesů v organizaci nechává na každé firmě samostatně a nezahrnuje ji mezi součásti dodávek (Bizagi, 2016).

Bizagi Modeler umožňuje publikovat vysoce kvalitní dokumentaci ve Word, PDF, SharePoint, Web nebo Wiki. Modely pak lze jednoduše importovat a exportovat do formátu XML. Každý soubor je označován jako model a může obsahovat více diagramů. Model se může vázat na celou organizaci, jednotlivá oddělení nebo na specifický proces dle potřeb uživatele. Bizagi Modeler dále podporuje ukládání vytvořených modelů jak v režimu on-premis, tak i do cloudu.

Bizagi Process Modeler podporuje vícejazyčné uživatelské rozhraní v následujících jazycích: angličtina, němčina, francouzština, španělština, portugalština, ruština, čínština, japonština, holandština a italština (ibid).

## 4 APLIKACE METODY PROCESNÍHO MODELOVÁNÍ V KONKRÉTNÍM PODNIKU

V následující části této práce budou využity teoretické poznatky procesního modelování a procesního řízení v konkrétním podniku. Autorka práce si pro tyto účely zvolila firmu XY s.r.o., a to z důvodu vlastního působení jako zaměstnanec na pozici dotační specialista, a tudíž osobní znalosti vnitřního fungování v této firmě.

### 4.1 Představení výzkumného subjektu

Firma XY s.r.o. vznikla 13. července 2015. Jedná se o obchodní společnost, jejíž hlavní činností je dotační poradenství. Společnost XY s.r.o. vznikla na základě úspěšně získaných dotací v jiných, stejným vedením řízených, firmách. Tyto úspěchy zaujaly partnerské společnosti, které se na tyto osoby začaly obracet se žádostmi o pomoc. Díky vysoké úspěšnosti při schvalování dotačních projektů bylo rozhodnuto, že se firma začne zabývat novými programy. Byli vyškoleni profesionální konzultanti i dotační specialista a v červenci 2015 tak vznikla společnost XY s.r.o.

#### 4.1.1 Zaměření

Firma XY s.r.o. se v rámci dotačního poradenství zaměřuje na úzký okruh dotačních programů, resp. projektů, který se týká podpory zaměstnanosti a vzdělávání zaměstnanců. Firma působí celorepublikově, v závislosti na poptávce klientů. Jedná se o následující projekty: SÚPM, Záruky pro mladé, 50 PLUS, Šance pro rodiče – kdy se jedná o regionální individuální projekty Úřadu práce ČR, který je realizátorem těchto projektů. Dále projekt Cesta pro mladé – realizované Fondem dalšího vzdělávání při MPSV. Posledním projektem, kterým se firma zabývá, je POVEZ II, který je zaměřen na vzdělávání zaměstnanců a OSVČ, kdy realizátorem je Úřad práce ČR.

Všechny zmíněné programy jsou spolufinancovány z Evropského sociálního fondu, konkrétně z Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky.

1. **SÚPM** – společensky účelná pracovní místa vyhrazená. Takovými místy se rozumí pracovní místa, která zaměstnavatel zřizuje nebo vyhrazuje na základě dohody s Úřadem práce a obsazuje uchazeči o zaměstnání, kterým nelze zajistit pracovní uplatnění jiným způsobem, tj. zejména

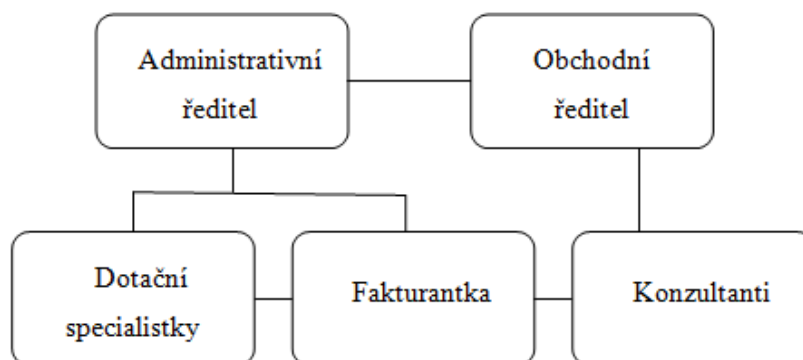
uchazeči, kterým Úřad práce věnuje zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání. Jedná se např. o dlouhodobě nezaměstnané uchazeče (v evidenci ÚP nad 12 měsíců) (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016a).

2. **Záruky pro mladé** – cílovou skupinou projektu jsou osoby mladší 30 let (tj. do 29 let včetně), kteří nejsou v zaměstnání, ve vzdělání nebo profesní přípravě. Daní uchazeči mají žádné (absolventi škol) nebo minimální dosavadní pracovní zkušenosti a pracovní praxi. Pracovní zkušenosti uchazečů zařazených do projektu mohou být maximálně v délce 2 let. Hlavním cílem projektu je začlenit tyto mladé lidi na trh práce, poskytnout jim odborné dovednosti a znalosti pro výkon konkrétní profese (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016b).
3. **50 PLUS** – cílovou skupinou tohoto projektu jsou osoby starší 50 let evidované jako uchazeči o zaměstnání déle než 5 měsíců, anebo osoby starší 50 let bez ohledu na délku evidence v případě, že jim nevznikl nárok na podporu v nezaměstnanosti. Projekt je koncipován tak, aby každý klient byl lépe připraven využít svůj individuální potenciál a nasměrovat svůj další rozvoj tak, aby nebyly již dále prohlubovány negativní sociální, psychologické a ekonomické dopady dlouhodobé nezaměstnanosti osob spadajících do cílové skupiny projektu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016b).
4. **Šance pro rodiče** – cílovou skupinou tohoto projektu jsou uchazeči a zájemci o zaměstnání – osoby pečující o dítě do 10 let věku - evidovaní na úřadu práce (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016b).
5. **Cesta pro mladé** – cesta k uplatnění na trhu práce – cílem je dát studentům šanci získat praxi, poznat co obnáší konkrétní pozice od A do Z a firmám pomoci najít potenciální zaměstnance. Dílčím cílem je, aby studenti nastartovali svou úspěšnou kariéru, našli sami sebe a dosáhli profesního i osobního růstu.
6. **POVEZ II** –Projekt Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II se zabývá problematikou adaptability pracovní síly v podnicích na neustále se měnící situaci na trhu. Pro zvýšení konkurenceschopnosti a rozšíření činnosti musí zaměstnavatelé disponovat kvalifikovanou pracovní silou. Projekt POVEZ II proto řeší jednak problém nesouladu mezi

dovednostmi a kvalifikačními předpoklady nabízenými a požadovanými, tedy nedostatečnou flexibilitu pracovní síly (včetně flexibility profesní), a dále problém neochoty zaměstnavatelů investovat do vzdělávání vlastních zaměstnanců (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016c).

#### 4.1.2 Organizační struktura

Firma XY s.r.o. je malou firmou, která se svými pěti zaměstnanci řadí mezi mikropodniky. Dle Přílohy I nařízení Komise (ES) č. 800/2008 - definice mikropodniků, malých a středních podniků je mikropodnik definován jako podnik, který zaměstnává méně než 10 osob a jehož roční obrat a roční bilanční úhrn nepřekročí částku 2 miliony EUR. Mimo těchto pěti zaměstnanců na HPP tvoří členy týmu dva pracovníci na základě Dohody o provedení práce, konkrétně se jedná o jednu dotační specialistku a jednoho konzultanta.



Obrázek 8: Organizační struktura podniku  
Zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura podniku pokrývá všechny základní oblasti, které jsou pro výkon její činnosti potřeba. Vedení je tvořeno administrativním ředitelem a obchodním ředitelem, kteří mají funkci spíše leadrů a mentorů. Administrativní ředitel zodpovídá za fungování agendy dotačních specialistek a fakturantky, obchodní ředitel potom za fungování agendy konzultantů. Jak vyplývá z výše popsaného, i z obrázku č. 9, který zachycuje organizační strukturu, firma není striktně rozdělena na oddělení, ale jedná se spíše o oblasti agendy zaměstnanců. Vzhledem k malé velikosti firmy (co do počtu zaměstnanců), je realitou, že jednotlivé agendy se vzájemně prolínají a jeden zaměstnanec je výkonným v několika těchto "složkách" zároveň. V následující tabulce je představena hlavní pracovní náplň jednotlivých pozic.

Tabulka 3: Náplň práce jednotlivých pozic

Administrativní oddělení		Obchodní oddělení	
Dotační specialista	komunikace s konzultanty	Konzultant	získávání klientů
	komunikace s klienty		sjednávání schůzek
	komunikace s úředníky		nastavení pravidel spolupráce
	příprava žádostí a příloh		navržení vhodných produktů
	zajištění odeslání žádosti		založení scanu podepsané smlouvy
	zasílání návodů, vzorů a postupů		zaúkolování fakturantky
	správa CRM (deals, aktivity, statusy, ...)		předání klienta DS
	absolvování školení		akcent management
	servis klientů		získávání doporučení
	sledování novinek k programům		správa CRM
	předávání novinek celé firmě		
	předávání nespolehlivých klientů		
	sebevzdělávání v komunikaci		
	Fakturantka		
odeslání faktury klientovi			
kontrola přijetí platby za fakturu			
informování DS a konzultantů			

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Současný stav procesů

V rámci empirické části této diplomové práce byl proveden sběr informací o procesech, které budou následně analyzovány a budou vytvořeny jejich modely.

Firma XY s.r.o. nemá v současnosti procesy zpracovány do grafické podoby. Existují interní manuály, postupy a metodiky, avšak jednotná vizuální podoba neexistuje. Finální podoba procesních modelů byla schválena jednatelem společnosti.

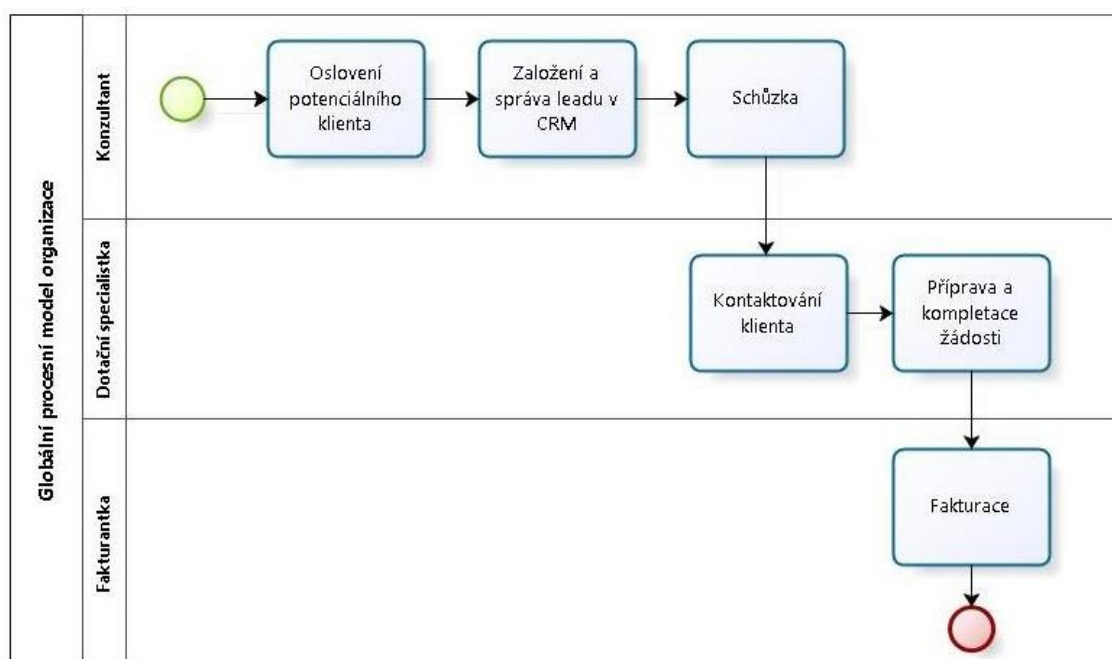
Ke sběru informací o analyzovaných procesech tedy byly použity následující metody:

- pozorování,
- analýza písemných dokumentů,
- interview s účastníky procesu.

Na základě zjištěných informací bylo identifikováno šest klíčových procesů v organizaci, na něž bude zaměřena pozornost a v rámci nichž budou navrženy změny. Jedná se o:

- oslovení potenciálního klienta,
- založení a správa leadu v CRM,
- schůzka,
- kontaktování klienta dotační specialístkou,
- příprava a kompletace žádosti,
- fakturace.

Na obrázku č. 9 je zachycen globální procesní model organizace, který znázorňuje těchto šest klíčových procesů, které dohromady zajišťují odbavení jednoho klienta, od oslovení po závěrečnou fakturaci.



Obrázek 9: Globální procesní model organizace  
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.1 Oslovení potenciálního klienta

*Popis procesu:*

Konzultant na základě přímého oslovení získá telefonní kontakt na kompetentní osobu ve firmě. Tuto osobu kontaktuje a již po telefonu zjistí, zda má firma o některou z dotací, které XY s.r.o. nabízí, reálný zájem.

Pokud ano, domluví si schůzku. Pokud ne, pokusí se zjistit důvod i dobu, kdy by se situace mohla změnit a nastaví si account. Konzultant se snaží vyhýbat čistě



informačním schůzkám. V obou případech založí v CRM profil klienta. Při zakládání profilu je velmi důležité, aby konzultant vyplnil maximum známých informací o klientovi. Profil je potřeba po každé komunikaci (mail, telefon, schůzka) pravidelně aktualizovat především skrze komentář. Zapisují se pouze podstatné věci a zvláštnosti, které je potřeba o klientovi vědět.

*Cíl:*

Domluvit termín schůzky s takovým klientem, kde je vysoký potenciál navázání spolupráce.

*Indikátor:* počet domluvených schůzek za týden

*Jednotky:* počet

*Současná hodnota:* 10

*Postup:*

- Vést si databázi kontaktů,
- volat klientům a představit jim JG a jeho služby,
- pobavit se o aktuální situaci klienta v rámci dotačních možností,
- domluvit si termín schůzky.

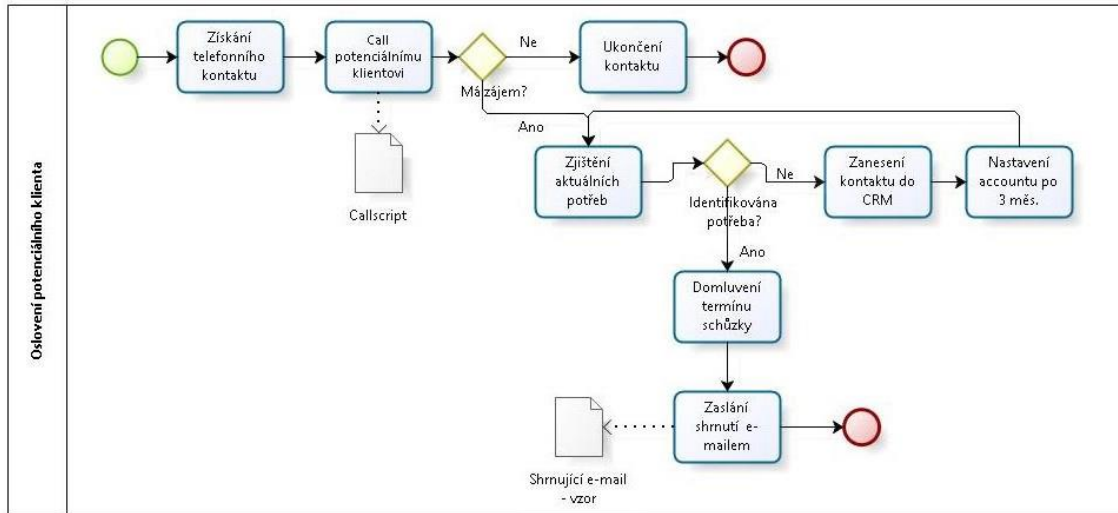
*Vlastník procesu:* Konzultant

*Konkrétní zodpovědnosti:*

- Mít vždy dostatek kontaktů k oslovení,
- zaznamenávat hovory do CRM a popisu callu,
- domlouvat především schůzky s vysokým potenciálem,
- profesionální telefonická komunikace,
- zlepšovat své dovednosti v oblasti prodeje po telefonu.

*Datové objekty:*

- Dokument – heslovitý call script,
- dokument – shrnující e-mail – vzor.



Obrázek 10: Procesní model procesu Oslovení potenciálního klienta  
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.2 Založení a správa leadu v CRM

##### *Popis procesu:*

Konzultant vytvoří a pravidelně aktualizuje profil oslovené firmě. Při zakládání profilu je velmi důležité, aby konzultant vyplnil maximum známých informací o klientovi. Primárně vychází z veřejně dostupných údajů z RŽP/OR. Profil je potřeba po každé komunikaci (mail, telefon, schůzka) pravidelně aktualizovat především skrze komentář. To je důležité z důvodu následného předání klienta dotační specialistce. Ta musí znát předchozí komunikaci klient-konzultant. Zapisují se pouze podstatné věci a informace, které je potřeba o klientovi vědět.

##### *Cíl:*

Vytvořit a spravovat lead nového klienta v CRM.

*Indikátor:* kompletnost informací v každém zaznamenaném leadu

*Jednotky:* %

*Současná hodnota:* 70 %

##### *Postup:*

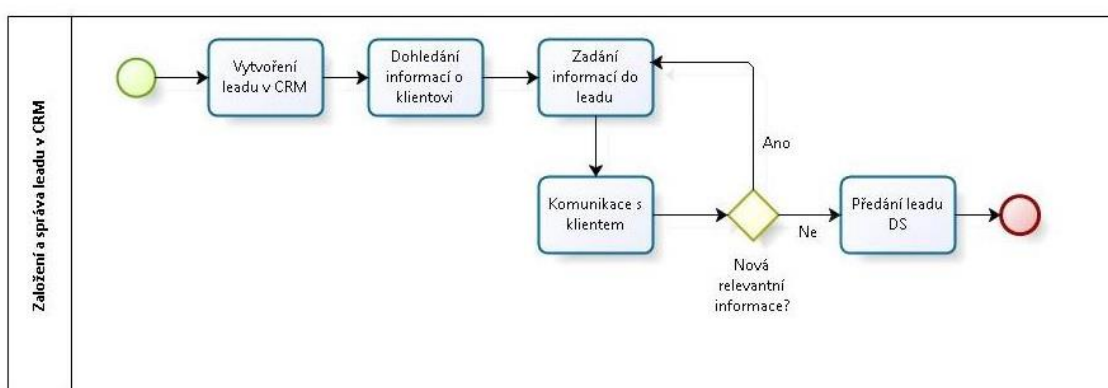
- Přidat do CRM lead,
- vyplnit maximum známých informací,

- uložit lead,
- na základě další komunikace informace a status pravidelně aktualizovat.

*Vlastník procesu:* Konzultant

*Konkrétní zodpovědnosti:*

- Založení leadu u každého osloveného klienta,
- vyplnění maxima známých informací,
- aktualizování informací odpovídající situaci,
- důkladné využívání komentáře,
- převedení správy klienta dotační specialiste.



Obrázek 11: Procesní model procesu Založení a správa leadu v CRM  
Zdroj: vlastní zpracování

### 4.2.3 Schůzka

*Popis procesu:*

Konzultantovo osobní setkání s klientem, při kterém chce poznat jeho současné i budoucí potřeby, na jejichž základě navrhne vhodné dotační portfolio. Navržené programy konzultant stručně ale jasně představí (není cílem klienta zahlit informacemi). Na závěr konzultant vysvětlí princip i podmínky spolupráce (smlouva, poplatky, provize, ...) a zjistí, zda má klient o spolupráci skutečný zájem. Konzultant stanoví a zapíše si deadline pro podpis smlouvy a uhrazení poplatku.

*Cíl:*

Na základě potřeb navrhnout portfolio a získat odsouhlasení začátku spolupráce (včetně stanovení deadline pro podepsání smlouvy a uhrazení poplatku).

*Indikátor:* počet proplacených poplatků za týden

*Jednotky:* počet

*Současná hodnota:* 6

*Postup:*

- Dorazit na schůzku,
- představení sebe a JG,
- vyslechnutí současných a budoucích potřeb klienta,
- navržení portfolio na míru,
- stručné představení navržených programů,
- diskuze a ověření, že klient splňuje podmínky jednotlivých programů,
- rozhodnutí klienta o navázání spolupráce,
- zakončení schůzky = rekapitulovat a vysvětlit další průběh (mail, smlouva, faktura na poplatek), než se předá dotační specialiste.

*Vlastník procesu:* Konzultant

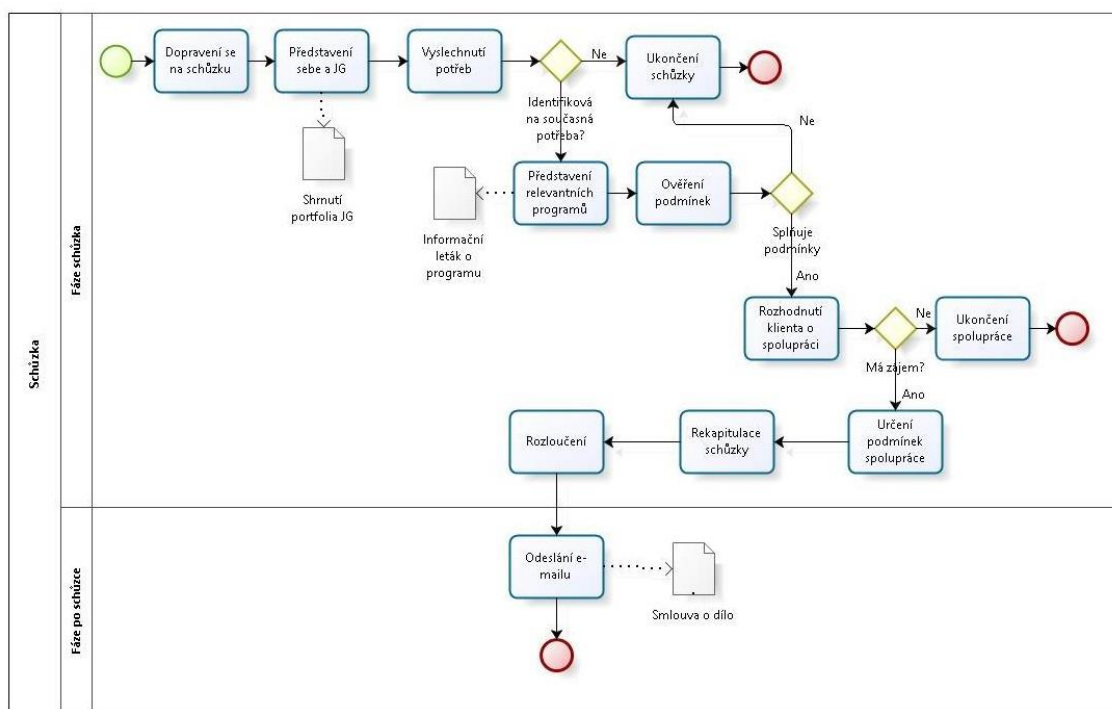
*Konkrétní zodpovědnosti:*

- Realizovat schůzku,
- zanalyzovat potřeby klienta a na jejich základě navrhnout nejvhodnější portfolio,
- ověřit, zda klient splňuje veškeré nutné podmínky,
- získat veškeré základní informace pro dotační specialistku,
- vysvětlit princip smlouvy a poplatku,
- zjistit, zda je o spolupráci zájem,
- stanovit deadline pro podpis smlouvy a uhrazení poplatku.

*Datové objekty:*

- Dokument – Shrnutí portfolio JG
- Dokument – Informační letáčky o programech

- Dokument – Smlouva o dílo



Obrázek 12: Procesní model procesu Schůzka  
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.4 Kontaktování klienta dotační specialistkou

*Popis procesu:*

Dotační specialistka si na základě upozornění v CRM projde klientovu kartu včetně jeho webových stránek a podívá se na navržené portfolio.

Následně zavolá klientovi, profesionálně se představí, vysvětlí, jak bude následná spolupráce vypadat, jaké přílohy má klient začít zajišťovat. Po hovoru specialistka posílá klientovi email, v jehož příloze je, pro každý dotační program zvlášť, grafické znázornění celého postupu, a to včetně checklistu s jednotlivými kroky.

Jakmile to bude relevantní, zavolá specialistka na úřad a ověří pravděpodobnost schválení žádosti. Pokud bude nízká, spojí se s klientem, vysvětlí mu situaci a navrhne alternativní řešení nebo úpravy, které pravděpodobnost zvýší.

*Cíl:*

Seznámit se s klientem, uvést ho do procesu a zajistit vysokou pravděpodobnost schválení žádosti.

*Indikátor:* počet kontaktovaných klientů za týden

*Jednotky:* počet

*Současná hodnota:* 6

*Postup:*

- Sledovat upozornění a aktivity v CRM,
- projít klientovu kartu v CRM včetně jeho webových stránek,
- zavolat poprvé klientovi:
  - o profesionálně se představit,
  - o vysvětlit následovný postup,
  - o vysvětlit jaké další přílohy má začít zajišťovat a přiřadit deadline,
- zaslat klientovi mail s:
  - o shrnutím telefonátu,
  - o grafickým znázorněním postupu u daného programu a checklistem,
- zavolat na úřad a ověřit pravděpodobnost schválení žádosti,
- v případě rizika neschválení navrhnout klientovi úpravu podmínek žádosti,
- stanovit finální parametry žádosti.

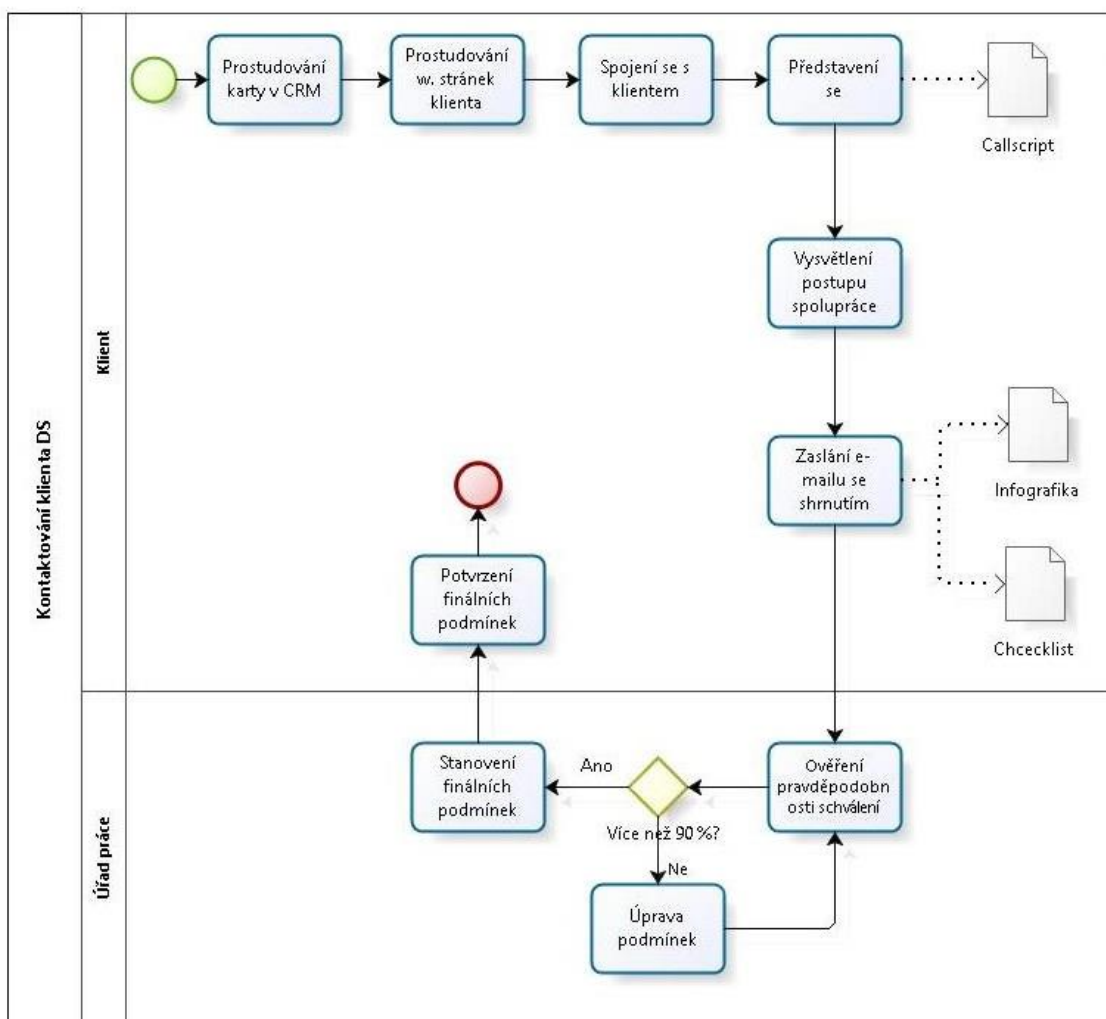
*Vlastník procesu:* Dotační specialista

*Konkrétní zodpovědnosti:*

- Sledovat a plnit aktivity nastavené konzultanty,
- mít povědomí o tom, čím se klient zabývá,
- profesionálně se představit a vysvětlit následný postup,
- zaslat shrnující email s postupem,
- hlídat stanovené deadliny.

*Datové objekty:*

- Dokument – Callscript
- Dokument – Infografika
- Dokument – Checklist



Obrázek 13: Procesní model procesu Kontaktování klienta dotační specialistkou  
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.5 Příprava a komplepace žádosti

##### *Popis procesu:*

Na základě informací v CRM a na internetu, předpřipraví specialista žádost, a to včetně všech příloh, které může sama zajistit.

Po přípravě dokumentů zavolá klientovi, společně doplní chybějící informace a zkompletuje žádost. Žádost a přílohy poté zašle klientovi e-mailem k podpisu. Domluví se na termínu zaslání podepsaných dokumentů dotační specialiste. Tento termín si specialista zaznamená do aktivity v CRM. Po obdržení dokumentů dotační specialista opět překontroluje kompletnost žádosti. Žádost poté odešle na příslušné pracoviště ÚP ČR.

Dále si zaznamená očekávaný termín zasedání komise, aby znala přibližný termín schválení žádosti.

*Cíl:*

Přípravit a odevzdat kompletní žádost včetně povinných příloh.

*Indikátor:* počet podaných žádostí za měsíc

*Jednotky:* počet

*Současná hodnota:* 10

*Postup:*

- Zavolat na daný úřad a ověřit si aktuálnost žádostí,
- předpřípravit žádosti včetně potřebných příloh,
- zjistit od klienta chybějící informace,
- zaznamenat aktivitu na očekávaný termín zasedání komise a sdělit ho klientovi,
- zaslat žádost klientovi k podpisu,
- podat žádost na příslušný úřad.

*Vlastník procesu:* Dotační specialista

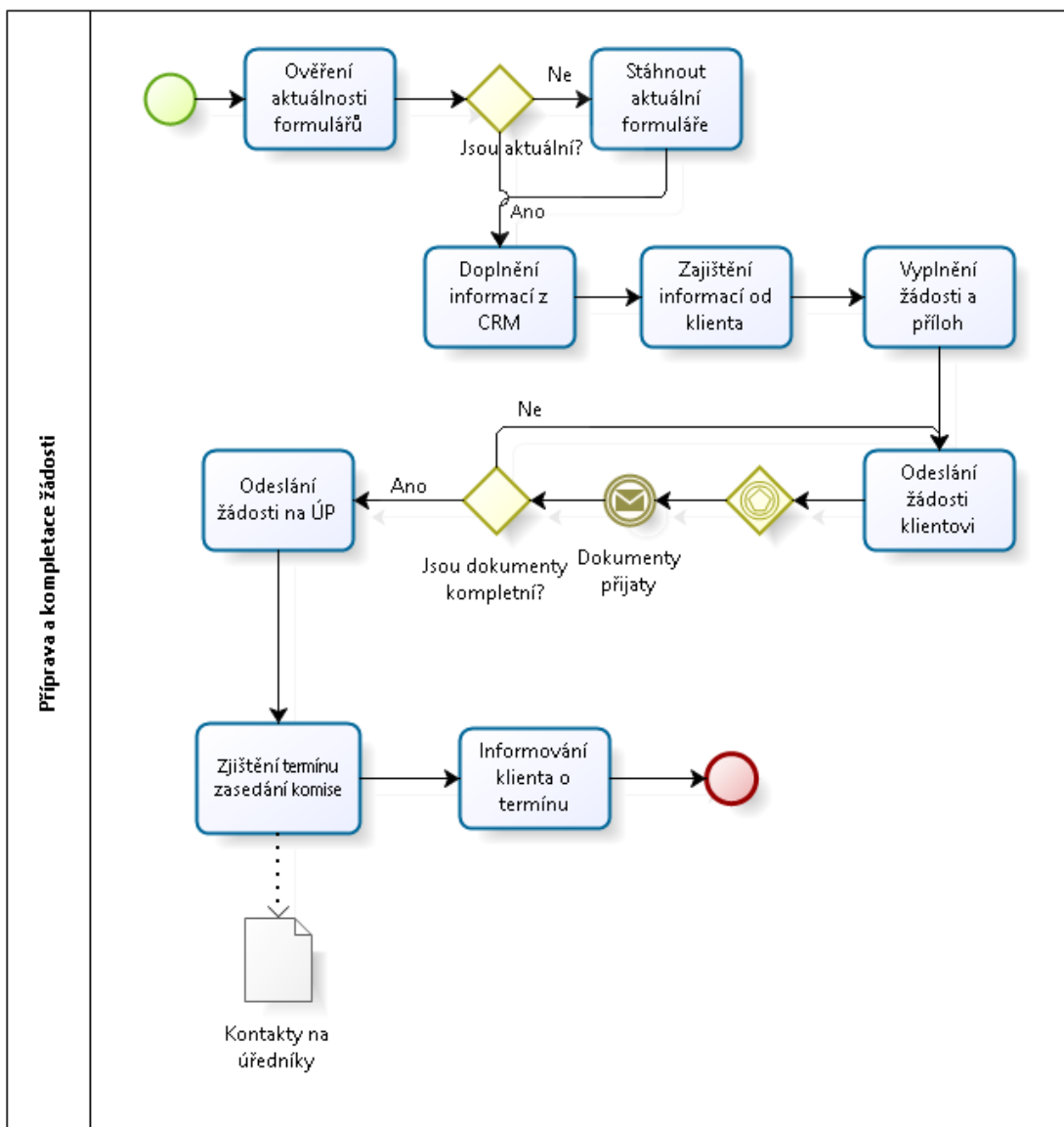
*Konkrétní zodpovědnosti:*

- Zajistit, že žádosti budou aktuální,
- předpřípravit co největší část žádostí, případně dalších příloh,
- doplnit zbývající části s klientem po telefonu,
- zkontrolovat, zda je žádost kompletní,
- zaznamenat si předpokládaný termín zasedání nejbližší komise.

*Datové objekty:*

- Dokument – aktuální žádost a přílohy dle dotačního programu
- Dokument – kontakty na úředníky zodpovědné za konkrétní programy





Obrázek 14: Procesní model procesu Příprava a kompletace žádosti  
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.6 Fakturace

*Popis procesu:*

Fakturantka dle pokynu od dotační specialistky vystaví v iDokladu fakturu na příslušnou částku, fakturu odešle klientovi e-mailem. Nastaví si týden po datu splatnosti aktivitu, aby zkontrolovala, zda byla faktura proplacena. Pokud ne, odešle klientovi první upomínku. Po dalším týdnu, pokud faktura stále není uhrazena, odešle druhou upomínku. Opět za další týden zkontroluje, zda byla faktura uhrazena. Pokud ne, předává klienta advokátovi, který celou věc převezme.

*Cíl:*

Vystavit fakturu klientovi a zajistit její proplacení.

*Indikátor:* objem proplacených faktur

*Jednotky:* %

*Současná hodnota:* 86 %

*Postup:*

- Vystavit první fakturu dle dohody u daného programu,
- hlídat proplacení faktury,
- v případě potřeby odeslat upomínku k uhrazení faktury.

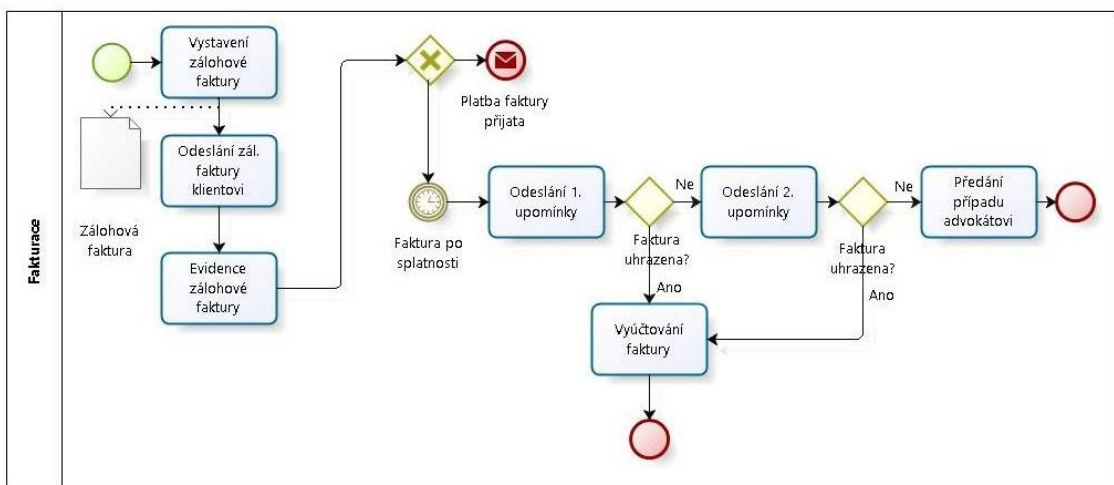
*Vlastník procesu:* Fakturantka

*Konkrétní zodpovědnosti:*

- Vystavit fakturu,
- odeslat upomínku (1. a 2.),
- hlídat včasné proplacení faktury,
- předat klienta advokátovi.

*Datové objekty:*

- Zálohová faktura



Obrázek 15: Procesní model procesu Fakturace

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.3 Budoucí stav procesů

Cílem této kapitoly je určení potenciálu zlepšení v procesech, které byly vydefinovány výše. Na základě procesních modelů jednotlivých procesů uvnitř organizace budou identifikovány klíčové aktivity v rámci každého procesu, jejichž optimalizací dojde ke zvýšení výkonnosti firmy.

### 4.3.1 Stanovení klíčových aktivit

Klíčové aktivity byly stanoveny autorkou této diplomové práce na základě předchozí analýzy procesů a po konzultaci s vedením společnosti. Byly tak vybrány takové aktivity, které jsou klíčové pro průběh identifikovaných procesů a u kterých můžeme v rámci jejich zefektivnění předpokládat významný pozitivní efekt na jejich výkonnost. Jejich seznam je znázorněn v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Klíčové aktivity procesů

Proces	Klíčová aktivita
Oslovení potenciálního klienta	Získání telefonního kontaktu
	Call potenciálnímu klientovi
	Zanesení kontaktu do CRM
Založení a správa leadu v CRM	Předání leadu dotační specialiste
Schůzka	Vyslechnutí potřeb
	Ověření podmínek
	Odeslání e-mailu
Kontaktování klienta dotační specialistou	Zaslání e-mailu se shrnutím
	Ověření pravděpodobnosti schválení
Příprava a kompletace žádosti	Zajištění informací od klienta
	Vyplnění žádosti a příloh
Fakturace	Odeslání 1. upomínky
	Odeslání 2. upomínky

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.2 Identifikace neefektivností

V následující kapitole budou stanoveny a popsány neefektivnosti v rámci každé klíčové aktivity, která je uvedena v tabulce č. 4. Tyto neefektivnosti významně ovlivňují celý proces a jeho výkonnost.

#### 4.3.2.1 Oslovení potenciálního klienta

KA 1: Získání telefonního kontaktu

V současnosti neexistuje jednotná databáze kontaktů, které by konzultanti oslovovali. Každý konzultant si vede vlastní seznam klientů a často se stává, že dva konzultanti osloví stejnou firmu. Jelikož se záznam o této aktivitě zaznamenává do interního CRM až ve chvíli, kdy je klient zkontaktován, konzultanti často dělají tento krok zbytečně.

#### KA 2: Call potenciálnímu klientovi

Pro aktivitu call potenciálnímu klientovi existuje již od vzniku firmy jednotný callscript, který je však již zastaralý a obsahuje některé neaktuální informace. Konzultanti, kteří se opírají o tento dokument tak musí často nové informace dohledávat na internetu, v jiných interních dokumentech nebo se ptát dotačních specialistek, což při opakujících se dotazech snižuje efektivitu práce konzultantů i dotačních specialistek.

#### KA 3: Zanesení kontaktu do CRM

V tomto kroku primárně není stanoveno, jaké informace konzultant zaznamenává do CRM. Z toho vychází problém, kdy každý konzultant zaznamenává rozdílné informace a v případě předání klienta jinému pracovníkovi vznikají nesrovnalosti a pracovník tak musí informace dohledávat. V interní metodice tohoto kroku stojí pouze formulace "konzultant zaznamená maximum informací o klientovi", což je velmi vágní definice. Karta klienta má předdefinované kolonky, které je třeba vyplnit, a to: název firmy, IČO, DIČ, sídlo, kontaktní osobu, e-mail, telefonní kontakt a pozici.

### **4.3.2.2 Založení a správa leadu v CRM**

#### KA 4: Předání leadu dotační specialistce

Tato aktivita je v rámci daného procesu nadbytečná, jelikož k předání leadu dotační specialistce dochází až ve chvíli, kdy je s klientem uzavřena smlouva a je proplacen poplatek. Předání leadu v této chvíli je nadbytečné a zbytečně ruší pozornost dotační specialistky, která musí lead vracet zpět konzultantovi, který ho spravuje.

### **4.3.2.3 Schůzka**

#### KA 5: Vyslechnutí potřeb

Konzultant na schůzce zjišťuje od klienta jeho aktuální potřeby. Tyto výsledky si zaznamenává pouze k sobě do vlastní složky, na papír nebo často zapomene je vůbec

zaznamenat. Není tedy procesně stanoveno, kam a kdy konzultant zaznamenává tyto důležité informace. Z dlouhodobého hlediska tak vzniká komunikační šum a konzultant se musí často doptávat na informace, které již jednou zjišťoval. To v konečném důsledku může vést k neuzavření obchodu.

#### KA 6: Ověření podmínek

Konzultant na schůzce musí prověřit jednak obecné podmínky poskytnutí dotace, které jsou u všech programů stejné. Jedná se zejména o bezdlužnost na institucích jako je Finanční úřad, Celní úřad, OSSZ a u všech pojišťoven, u kterých jsou vedeni jeho zaměstnanci. Další skupinou podmínek, které musí ověřit, jsou specifické podmínky programu, na němž se dohodli. Ověření podmínek by tedy mělo být blíže specifikováno a v procesu jasně rozděleno.

#### KA 7: Odeslání e-mailu

V tomto kroku primárně není stanoveno, kdy konzultant zašle klientovi e-mail se shrnutím a smlouvou o dílo. V reálu se tedy stává, že konzultant zapomene e-mail zaslat nebo ho pošle s velkou časovou prodlevou od zrealizované schůzky. To může v konečném důsledku způsobit i ztrátu celého obchodního případu, protože takové jednání je neprofesionální a na klienta nepůsobí důvěryhodně.

### **4.3.2.4 Kontaktování klienta dotační specialistkou**

#### KA 8: Zaslání e-mailu se shrnutím

V tomto kroku zasílá dotační specialistka klientovi e-mail se shrnutím hovoru, který právě proběhl. Kromě infografiky a checklistu slovně popisuje, co je třeba z klientovi strany dodat. Interně neexistuje dokument, který by toto shrnoval, proto každá dotační specialistka posílá rozdílný e-mail a může se stát, že zapomene uvést některý z dokumentů. Tím pádem vznikne časová prodleva mezi zadáním instrukcí klientovi a podáním žádosti, protože se musí čekat na dodatečné sehnání dokumentů klientem.

#### KA 9: Ověření pravděpodobnosti schválení

V tomto kroku dotační specialistka zjišťuje na konkrétním úřadu práce, zda má žádost v takovéto podobě pravděpodobnost schválení vyšší, než 90 %. Pokud ne, je

třeba upravit podmínky, viz další krok. Tato aktivita však předchází přípravě a kompletaci žádosti, kdy se mnohdy na poslední chvíli podmínky mění (např. pozice daného uchazeče či výše mzdy, které mohou právě pravděpodobnost schválení ovlivnit). Tento krok je tedy v této fázi zbytečným zdržením.

#### **4.3.2.5 Příprava a kompletace žádosti**

KA 10: Zajištění informací od klienta

V tomto kroku dotační specialistka zjišťuje potřebné informace, které se nedozvěděla z vyplněné karty klienta v CRM a na základě nichž vyplní žádost a její nezbytné přílohy. Opět v tomto kroku neexistuje jednotný seznam informací, či formulář, které informace má dotační specialistka zjistit. Dělá si seznam zpravidla ručně na papír a po telefonu zjišťuje doplňující informace.

KA 11: Vyplnění žádosti a příloh

Dotační specialistka na základě všech získaných informací a vlastních znalostí vyplní žádost a přílohy. Ty má v následujícím kroku odeslat klientovi k podpisu. Chybí zde však kontrola ze strany dotační specialistky, zda jsou všechny přílohy, které se chystá klientovi odeslat k podpisu, kompletní.

#### **4.3.2.6 Fakturace**

KA 12: Odeslání 1. upomínky

V tomto kroku si musí fakturantka hlídat vypršení lhůty splatnosti u každé faktury. Pokud tato lhůta vyprší, fakturantka si 2 dny po splatnosti nastaví v CRM v kartě klienta aktivitu, aby mu zaslala upomínku. Při takovém objemu faktur, které firma vystavuje, je takovýto krok časově velmi náročný a neefektivní.

KA 13: Odeslání 2. upomínky

Obdobně jako v předchozí aktivitě, i v tomto kroku si musí fakturantka hlídat vypršení lhůty splatnosti u každé faktury. Pokud tato lhůta vyprší, fakturantka si 2 dny po splatnosti nastaví v CRM v kartě klienta aktivitu, aby mu zaslala upomínku. To je časově velmi náročné a neefektivní.

## 4.4 Návrh procesních změn a jejich implementace

Na základě předchozí analýzy a identifikovaných neefektivností je v této kapitole navržena změna klíčových aktivit, vedoucí ke zvýšení výkonnosti celého procesu. Zároveň je autorkou práce doporučen způsob implementace těchto procesních změn v podniku. Řešení jsou navržena formou projektů.

### 4.4.1 Oslovení potenciálního klienta

KA 1: Získání telefonního kontaktu

Projekt 1: Vytvoření datové banky kontaktů

Řešením problému, aby nedocházelo k duplikaci kontaktů, resp. aby dva konzultanti neoslovili nezávisle na sobě stejného potenciálního klienta, je vytvoření datové banky kontaktů, a to konkrétně zakoupení placené databáze kontaktů.

Vedení společnosti zakoupí na základě průzkumu trhu placenou databázi kontaktů, kterou poskytne konzultantům k dispozici prostřednictvím interního systému CRM, kde bude jasně viditelné, který kontakt již byl osloven a kterým konzultantem.

Jednotlivé kroky:

- průzkum trhu,
- rozhodnutí o dodavateli databáze,
- zakoupení databáze,
- implementace databáze do CRM,
- proškolení uživatelů systému, resp. konzultantů.

KA 2: Call potenciálnímu klientovi

Projekt 2: Vytvoření nového callscriptu

Tento projekt si dává za cíl vytvořit nový, aktualizovaný callscript a nastavit jeho pravidelnou aktualizaci. Tuto aktualizaci bude provádět dotační specialistka, jejíž náplní práce je mimo jiné sledování novinek na dotačním trhu a to zejména, týkají-li se některého z programů, které má společnost ve svém portfoliu a o těchto novinkách formou prezentace na pravidelných týdenních poradách informovat konzultanty. Tím se předejde tomu, že konzultanti budou muset opakovaně dohledávat informace na internetu.

Jednotlivé kroky:

- revize podmínek dotačních programů,
- zanesení aktualizovaných podmínek do dokumentu Callscript,
- pravidelná aktualizace Callscriptu,
- pravidelné proškolení konzultantů na týdenních poradách.

KA 3: Zanesení kontaktu do CRM

Projekt 3: Úprava položek v kartě klienta

Aby se předešlo situaci, kdy každý konzultant zaznamenává rozdílné informace a v případě předání klienta jinému pracovníkovi vznikaly nesrovnalosti a pracovník tak musel informace dohledávat, je nutné, aby byly jasně dané informace, které se musí do karty klienta zaznamenat. Společnost využívá jako interní CRM systém placený nástroj Pipedrive, který je poměrně intuitivní a flexibilní. Je zde možnost zakomponovat do karty klienta vlastní položky. Ředitel administrativního oddělení, který má nastavení CRM na starosti, tedy upraví prostředí karty klienta – vloží položky: zdroj kontaktu (internet, doporučení, osobní kontakt, web a jiné), program (který program z portfolia JG bude dotační specialista s klientem řešit v rámci jeho aktuální potřeby), potenciál (proběhla na schůzce např. zmínka o budoucí potřebě klienta), popis potenciálu (např. vzdělávání zaměstnanců v oblasti HR) a web (odkaz na webové stránky klienta).

Jednotlivé kroky:

- analýza požadavků na řešení,
- výběr řešení – odsouhlasení navrhovaných položek či úprava položek,
- přidání kolonek v kartě klienta,
- proškolení uživatelů systému – konzultantů a dotačních specialistek.

#### **4.4.2 Založení a správa leadu v CRM**

KA 4: Předání leadu dotační specialiste

Projekt 4: Úprava manuálu Založení a správa leadu v CRM

Aby předání leadu v této chvíli nebylo nadbytečné a zbytečně nerušilo pozornost dotační specialistiky, která musí lead vracet zpět konzultantovi, který ho spravuje, je třeba celý tento krok přesunout, resp. z tohoto procesu vynechat. Bude tak dosaženo prostřednictvím interního dokumentu – manuálu Založení a správa leadu v CRM, v kterém bude nový postup zachycen a uživatel s ním obeznámen.



Jednotlivé kroky:

- návrh úpravy manuálu Založení a správa leadu v CRM,
- schválení návrhu úpravy,
- vytvoření upraveného manuálu,
- seznámení zaměstnanců s novým manuálem.

#### **4.4.3 Schůzka**

KA 5: Vyslechnutí potřeb

Projekt 5: Úprava manuálu Schůzka

Cílem tohoto projektu je omezit neefektivnost, kdy si konzultant během schůzky, případně po schůzce zaznamenává důležité informace pouze k sobě do vlastní složky, na papír nebo často zapomene je vůbec zaznamenat. Není tedy procesně stanoveno, kam a kdy konzultant zaznamenává tyto důležité informace. Řešením je tedy zakotvit tento proces do interního dokumentu, tedy upravit manuál Schůzka takovým způsobem, kdy bude jasně procesně stanoveno, kam, kdy a v jaké formě tyto informace konzultant zaznamenává. K takovému účelu slouží v CRM v kartě klienta položka „poznámky“, do kterého konzultant nejpozději den po schůzce zaznamená potřebné informace.

Jednotlivé kroky:

- návrh úpravy manuálu Schůzka,
- schválení návrhu úpravy,
- vytvoření upraveného manuálu,
- seznámení zaměstnanců s novým manuálem.

KA 6: Ověření podmínek

Projekt 6: Vytvoření formuláře Ověření podmínek

Tento projekt řeší problém, kdy konzultant neví přesně, jaké podmínky má ověřovat, na základě toho vzniká zdržení v celém procesu, kdy dotační specialista musí tyto informace ověřovat opětovně, případně zjistí, že klient podmínky nesplňuje, a to přesto, že již zaplatil poplatek za zpracování žádosti. Projekt tedy řeší vytvoření dokumentu, který bude mít konzultant na schůzce u sebe a formou checklistu bude ověřovat jednotlivé body. Tento dokument potom nahraje do CRM do složky klienta, k němuž má přístup i dotační specialista. Takto se zamezí neefektivnostem v komunikaci.

Jednotlivé kroky:

- analýza aktuálních podmínek – obecných a jednotlivých programů,
- návrh formuláře Ověření podmínek,
- schválení návrhu formuláře,
- vytvoření formuláře,
- seznámení zaměstnanců s dokumentem.

KA 7: Odeslání e-mailu

Projekt 7: Určení lhůty k odeslání e-mailu

Tento projekt řeší zakotvení konkrétní lhůty k odeslání e-mailu klientovi, kdy po schůzce vzniká velká časová proluka, vedoucí ke ztrátě obchodního případu. Projekt bude řešen zakotvením této lhůty do manuálu Schůzka.

Jednotlivé kroky:

- návrh úpravy manuálu Schůzka – určení lhůty k odeslání e-mailu,
- schválení návrhu úpravy,
- vytvoření upraveného manuálu,
- proškolení zaměstnanců, resp. konzultantů.

#### **4.4.4 Kontaktování klienta dotační specialistkou**

KA 8: Zaslání e-mailu se shrnutím

Projekt 8: Vytvoření jednotného vzoru e-mailu

Tento projekt si klade za cíl vytvoření jednotného vzoru e-mailu, který dotační specialista zašle klientovi po vysvětlení postupu spolupráce. Jedná se o shrnující e-mail, jehož přílohami je checklist a infografika postupu spolupráce. Bude v něm jasně vymezeno, které dokumenty musí obstarat klient, aby se předešlo následnému zdržení procesu kompletace žádosti.

Jednotlivé kroky:

- návrh vzoru shrnujícího e-mailu,
- schválení návrhu e-mailu,
- vytvoření vzoru shrnujícího e-mailu,
- seznámení dotačních specialistek s dokumentem.

#### KA 9: Ověření pravděpodobnosti schválení

##### Projekt 9: Úprava manuálu Kontaktování klienta dotační specialistkou

Tento projekt řeší neefektivitu v procesu, kdy dotační specialistka ve fázi předpřípravy žádosti ověřuje na ÚP, zda je pravděpodobnost schválení vyšší než 90 %. Ve fázi samotné přípravy žádosti, která následuje, se ve velkém množství případů stane, že na poslední chvíli klient změní některý atribut žádosti, který může právě pravděpodobnost schválení ovlivnit. Tento krok je tedy v této fázi zbytečným zdržením. Projekt má tedy za cíl odstranit tento krok z procesu Kontaktování klienta dotační specialistkou. Bude tak provedeno skrze úpravu interního dokumentu – manuál Kontaktování klienta dotační specialistkou.

Jednotlivé kroky:

- návrh úpravy manuálu Kontaktování klienta dotační specialistkou,
- schválení návrhu úpravy,
- vytvoření upraveného manuálu,
- seznámení zaměstnanců s novým manuálem.

#### **4.4.5 Příprava a kompletnost žádosti**

#### KA 10: Zajištění informací od klienta

##### Projekt 10: Úprava položek v kartě klienta

Tento projekt si klade za cíl sjednotit seznam informací, které má dotační specialistka zajistit od klienta, aby kvalitně a úplně připravila žádost. Bude tak stejně jako v projektu č. 3 učiněno prostřednictvím úpravy položek v interním CRM – Pipedrive. Ředitel administrativního oddělení, který má nastavení CRM na starosti, tedy upraví prostředí karty klienta – vloží položky: pozice, místo výkonu práce, předpokládaná výše hrubé mzdy, seznam zdravotních pojišťoven, u kterých jsou vedení zaměstnanci, celkový počet zaměstnanců a číslo bankovního účtu.

Jednotlivé kroky:

- analýza požadavků na řešení,
- výběr řešení – odsouhlasení navrhovaných položek či úprava položek,
- přidání kolonek v kartě klienta,
- proškolení uživatelů systému – dotačních specialistek.

KA 11: Vyplnění žádosti a příloh

Projekt 11: Úprava manuálu Příprava a kompletace žádosti

Tento projekt má za cíl přidat jeden procesní krok do procesu Příprava a kompletace žádosti, který je slovně popsán ve stejnojmenném manuálu, konkrétně krok kontrola kompletních dokumentů ze strany dotační specialistky. Tím se předejde neefektivitě, kdy dotační specialistka odešle klientovi k podpisu nekompletní dokumenty a tím se opozdí celý proces

Jednotlivé kroky:

- návrh úpravy manuálu Příprava a kompletace žádosti,
- schválení návrhu úpravy,
- vytvoření upraveného manuálu,
- seznámení zaměstnanců s novým manuálem.

#### **4.4.6 Fakturace**

KA 12: Odeslání 1. upomínky

Projekt 12: Nastavení automatického odesílání 1. upomínky

Tento projekt řeší výraznou neefektivitu v procesu fakturace, kdy si po odeslání každé faktury nastaví fakturantka v CRM aktivitu, aby 2 dny po splatnosti zkontrolovala, zda je faktura proplacená. Pokud není, fakturantka odesílá upomínku ručně. Jelikož firma používá ke správě faktur online fakturační službu iDoklad, která má funkci automatického odesílání upomínek k dispozici, bude využito této funkce.

Jednotlivé kroky:

- analýza technických požadavků,
- změna nastavení odesílání upomínky,
- proškolení uživatelů systému, resp. fakturantky.

KA 13: Odeslání 2. upomínky

Projekt 13: Nastavení automatického odesílání 1. upomínky

Obdobně jako v projektu č. 12, zde je cílem projektu nastavit odesílání druhé upomínky systémem automaticky, což výrazně zefektivní celý proces fakturace a ušetří fakturantce čas. Bude nastaveno automatické odesílání druhé upomínky v online fakturační službě iDoklad.

Jednotlivé kroky:

- analýza technických požadavků,
- změna nastavení odesílání upomínky,
- proškolení uživatelů systému, resp. fakturantky.

## 5 DISKUZE

Výsledkem této práce jsou návrhy procesních změn a taktéž doporučení k jejich implementaci. Aby toto výsledku mohlo být dosaženo, nejprve byly analyzovány současné procesy v organizaci, byl vytvořen globální procesní model organizace a taktéž jednotlivé procesní modely klíčových proces v organizaci. Na jejich základě pak byly určeny klíčové aktivity v každém z těchto procesů, jejichž zlepšení povede k celkovému zvýšení efektivity firmy.

Při zpracování teoretické části práce autorka zjistila, že je dostupné pouze velmi omezené množství českých zdrojů, zabývajících se do hloubky tématem procesního modelování v kontextu zlepšení business procesů. Za nejvýznamnější zdroj považuje knihu Podnikové procesy – procesní řízení a modelování - 2., aktualizované a rozšířené vydání (2007) od Václava Řepy v kombinaci s knihou Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě (2007) od Filipa Šmídy.

Vybraná firma nemá v současnosti vypracovány procesní modely, resp. nijak graficky zachyceny své klíčové procesy. Proto procesní modely a návrhy uvedené v závěru této práce, budou sloužit jako základní platforma pro vylepšení business procesů. Výsledky této práce odhalily závažnost problémů, o kterých se obecně v dotčené firmě ví, ale také odhalila některé další klíčové oblasti, na něž je třeba se v budoucnu při optimalizaci podnikových procesů zaměřit. Zástupci společnosti byli s výsledky práce seznámeni a návrhy změn byly jednohlasně schváleny. Navrhované změny a jejich implementace tak bude zahrnuta do strategického plánu rozvoje firmy.

Autorka práce si je vědoma, že výsledky této práce jsou do jisté míry ovlivněny kreativitou samotného tvůrce, jelikož každá společnost je jedinečná a ani v tomto případě neexistuje pouze jediné správné řešení. Tím se stává reengineering business procesů vždy výzvou, ke které je třeba přistupovat s velkou mírou zodpovědnosti, stejně jako výše zmíněné kreativity. V neposlední řadě je důležité si uvědomit, že samotná analýza procesů a návrh na jejich přestavbu je pouze začátek, protože dlouhodobý účinek nastává jen při kontinuální optimalizaci těchto procesů.

Z důvodu omezeného rozsahu této práce a také na základě výše zmíněného omezení se otevírá možnost rozšíření tohoto tématu, kdy autorka vidí největší potenciál v hlubším rozpracování jednotlivých projektů, prostřednictvím kterých bude provedena implementace navrhovaných změn jednotlivých procesů.

Jelikož navrhovaných projektů je celkem třináct, je jasné, že implementace musí proběhnout postupně. Je tedy vhodné zpracovat hlubší analýzu, určit priority a na základě nich sestavit harmonogram realizace projektů. Toto však již spadá do teoretické roviny projektového řízení, kterým se tato diplomová práce nezabývá.

## 6 ZÁVĚR

Cílem diplomové, kterým bylo zanalyzovat prostřednictvím procesních modelů aktuální stav procesů v organizaci a na jejich základě identifikovat neefektivnosti a navrhnout jejich úpravu vedoucí ke zvýšení efektivity firmy, se podařilo naplnit.

Jako teoretické východisko sloužila literární rešerše na téma procesního řízení a procesního modelování, jež byla zpracována v prvních dvou kapitolách a která poskytla nosný základ pro zpracování praktické části této práce. V závěru teoretické části byl představen softwaru pro zpracování procesních modelů, kterým byl v tomto případě nástroj Bizagi Modeler.

V úvodu analytické části byla nejprve stručně představena společnost XY s.r.o., se kterou autorka na realizaci spolupracuje. Na základě získaných dat byl nejprve vytvořen globální procesní model organizace, díky němuž se uživatel snáze zorientuje ve vazbách a souvislostech mezi jednotlivými procesy. Následně bylo určeno šest klíčových procesů, konkrétně oslovení potenciálního klienta, založení a správa leadu v CRM, schůzka, kontaktování klienta dotační specialistkou, příprava a kompletace žádosti a fakturace. Každý proces byl graficky zpracován do podoby procesního modelu. Na základě těchto modelů bylo určeno celkem 13 klíčových aktivit, u nichž byla identifikována neefektivnost ovlivňující výkonnost celého procesu.

Taktéž dílčí cíl práce, kterým bylo navrhnout doporučení k implementaci procesních změn, se podařilo splnit. Na základě předchozí analýzy a identifikovaných neefektivností byla u každé ze třinácti klíčových aktivit, resp. problémů v těchto aktivitách, navržena změna, která povede ke zvýšení výkonnosti celého procesu a tím pádem i ke zvýšení efektivity konkrétní firmy. Návrhy byly formulovány s ohledem na finanční a kapacitní, resp. personální možnosti podniku. Zároveň byl autorkou práce doporučen způsob implementace těchto procesních změn v podniku, a to formou třinácti projektů, které firma bude postupně realizovat.

Jak již bylo zmíněno, z důvodu toho, že společnost XY s.r.o. nemá v současnosti zpracovány procesy do vizuální podoby a firma funguje zejména na základě textových manuálů k jednotlivým procesům, autorkou navrhované změny a jejich implementace budou sloužit jako základní platforma pro vylepšení business procesů. Navrhovaná doporučení tak budou zakomponována do strategického plánu rozvoje firmy.



## ZDROJE

### Tištěné zdroje

ARLOW, J., NEUSTADT, J. I. (2003): *UML a unifikovaný proces vývoje aplikací: Průvodce analýzou a návrhem objektově orientovaného softwaru*. B.m.: Computer Press. ISBN 978-80-72226-947-1.

BENNIS, W., MISCHÉ, M. (1997): *The 21st Century Organization: Reinventing Through Reengineering*. Indianapolis. ISBN 0-7879-0939-4.

BRUCKNER, T. (2012): *Podniková architektura*. Akademická řada. 222 s. ISBN 8090466168.

CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. (2003): *Workflow. 2., rozšířené a aktualizované vydání*. Grada Publishing. 156 s. ISBN 80-247-0666-0.

DALE, B., VAN DER WIELE, A., VAN IWAARDEN, J. (2007): *Managing quality*. 5th edition. MA: Blackwell Pub. 610 s. ISBN 14-051-4279-0.

DAVENPORT, T. H., JARVENPAA, S. L., BEERS, M. C. (1996): *Improving knowledge work processes*. Sloan management review 37 (4), 53-56 s.

DAVENPORT, T. H., SHORT, J. E. (1990): *The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan management review, summer, 11-27 s.

FIALA, J., MINISTR, J. (2003): *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita. 109 s. ISBN 8024805006.

FÍŠER, R. (2014): *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli*. Grada Publishing. 176 s. ISBN 978-80-247-8965-1.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R. (2008): *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HAMMER, M. (1997): *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives*. New York: Harper Business. 304 s. ISBN 0-8873-0880-5.

HAMMER, M., CHAMPY, J. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business. 223 s. ISBN 978-0887306402.

HANDY, C. (1999): *The Hungry Spirit: Beyond capitalism - a quest for purpose in the modern world*. Broadway books. 288 s. ISBN 978-0767901888.

JANÍČEK, P., MAREK, J., MÁCHAL, P., MAREČEK, J., LINHARTOVÁ, D., KRČÁLOVÁ, E. (2013): *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Grada Publishing. 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. (2013): *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vydání. Grada Publishing. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KAPLICKÝ, P. (2013): *Skutečné řízení procesů? Zatím hudba budoucnosti*. In: Moderní řízení. Sv. XLVIII, 8.

KOTTER, J. P. (2000): *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vydání. Praha: Management Press. 190 s. ISBN 80-726-1015-5.

MÁCHAL, P. (2009): *The importance of process modeling for the University agriculture enterprise Žabčice at the Mendel University of Agriculture and Forestry in Brno*. Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendeliana Brunensis = Acta of Mendel University of agriculture and forestry Brno = Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně. č. 4. ISSN 1211-8516.

MANGANELLI, R. L., KLEIN, M. M. (1996): *The Reengineering Handbook: A Step-by-step Guide to Business Transformation*. Amacom. 320 s. ISBN 978-0814479230.

NENADÁL, J. (2004): *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha, Management Press. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

POUR, J. (2006): *Informační systémy a technologie*. VSEM. 492 s. ISBN 8086730034.

ROBSON, M. (1998): *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. 1. vydání. Praha: Management Press. 178 s. ISBN 80-859-4364-6.

ŘEPA, V. (2012): *Procesně řízená organizace*. Grada Publishing, a.s. 304 s. ISBN 8024778661.

SCHEER, A. W. (1999): *ARIS – od podnikových procesů k aplikačním systémům*. Comsoft. 185 s. ISBN 80-238-4719-8.

STÝBLO, J. (1998): *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. 1. vydání. Grada Publishing. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.

SVOZILOVÁ, A. (2011): *Zlepšování podnikových procesů*. Grada Publishing. 232 s. ISBN 80-247-7296-5.

ŠEDIVÁ, Z. (2009): *Podniková informatika - 2., přepracované a aktualizované vydání*. Grada Publishing. 496 s. ISBN 80-247-2615-7.

ŠMÍDA, F. (2007): *Závodění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Grada Publishing, a.s. 293 s. ISBN 978-8024716794.

TURNER, J. R. (2007): *Gower handbook of project management*. 4th edition. Burlington, VT: Gower. ISBN 05-660-8806-1.

VEBER, J. (2000): *Management kvality: od ISO 9000 k TQM*. Nakladatelství Máchova kraje. 269 s. ISBN 80-901730-5-5.

## Internetové zdroje

Bizagi.com (2016): *Bizagi US - Digital Transformation & Business Process Management BPM*. [cit. 8. března 2017]. Dostupné z: <<http://www.bizagi.com/>>.

HOLLINGSWORTH, D. (1995): *The workflow reference model*. [cit. 1. března 2017]. Dostupné z: <<http://www.wfmc.org/standards/docs/tc003v11.pdf>>.

JOSEPH, D. (2003): *Business Process Design*. Course Materials, Rochester Institute of Technology. [cit. 8. března 2017]. Dostupné z: <<http://www.rit.edu>>.

Management-consulting.cz (2017): *Procesní řízení*. [cit. 3. března 2017]. Dostupné z: <<http://www.management-consulting.cz/cz/procesni-rizeni>>.

MENDLING, J., REIJERS, A., AALST VAN DER, W. (2009): *Seven Process Modeling Guidelines (7PMG)*. [cit. 8. února 2017]. dostupné z: <http://wwwis.win.tue.nl/~wvdaalst/publications/p574.pdf>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2016a): *Společensky účelná pracovní místa*. [cit. 12. února 2017]. dostupné z: <<https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhc/apz/supm>>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2016b): *Regionální individuální projekty*. [cit. 12. února 2017]. dostupné z: <[https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/projekty\\_esf/projekty\\_v\\_realizaci/regionalni\\_individualni\\_projekty](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/projekty_esf/projekty_v_realizaci/regionalni_individualni_projekty)>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2016c): *Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II)*. [cit. 12. února 2017]. dostupné z: <[https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty\\_v\\_realizaci/celorep/povez-ii](https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii)>.

TŮMA, M. (2016): *Jak zavést procesní organizaci podniku*. [cit. 13. března 2017]. Dostupné z: <<https://www.systemonline.cz/clanky/jak-zavest-procesni-organizaci-podniku.htm>>.

VONDRÁK, I. (2004): *Metody byznys modelování : pro kombinované a distanční studium*. Ostrava : Fakulta elektrotechniky a informatiky, VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2004. [cit. 2. března 2017]. Dostupný z: <[http://vondrak.cs.vsb.cz/download/Metody\\_byznys\\_modelovani.pdf](http://vondrak.cs.vsb.cz/download/Metody_byznys_modelovani.pdf)>.

WHITE, A. S. (2004): *Introduction to BPMN*. IBM Corporation. [cit. 5. února 2017]. dostupné z: <[http://bpmn.org/Documents/Introduction\\_to\\_BPMN.pdf](http://bpmn.org/Documents/Introduction_to_BPMN.pdf)>.

## **Legislativní zdroje**

Příloha I nařízení Komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy ES prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách), Úř. věst L 214, 9. 8. 2008, s 3.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BPR	Business Process Reengineering
TQM	Total Quality Management
PPP	Participatory Process Prototyping
DEMO	Dynamic Essential Modeling of Organizations
DoD	Department of Defense
EPC	Event Process Chain
DS	Dotační specialista
CRM	Customer Relationship management – řízení vztahů se zákazníky
RŽP	Registr živnostenského podnikání
OR	Obchodní rejstřík
IČ	Identifikační číslo subjektu, organizace
DIČ	Daňové identifikační číslo

## SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Transformační model přechodu od funkčnímu k procesnímu řízení	15
Obrázek 2: Schéma procesu .....	16
Obrázek 3: Typy organizačních změn .....	21
Obrázek 4: Grafické znázornění tokových objektů .....	33
Obrázek 5: Grafické znázornění spojovacích objektů .....	33
Obrázek 6: Grafické znázornění plaveckých drah .....	34
Obrázek 7: Grafické znázornění rozšiřujících objektů .....	34
Obrázek 8: Organizační struktura podniku .....	38
Obrázek 9: Globální procesní model organizace .....	40
Obrázek 10: Procesní model procesu Oslovení potenciálního klienta .....	42
Obrázek 11: Procesní model procesu Založení a správa leadu v CRM .....	43
Obrázek 12: Procesní model procesu Schůzka .....	45
Obrázek 13: Procesní model procesu Kontaktování klienta dotační specialistkou .....	47
Obrázek 14: Procesní model procesu Příprava a kompletace žádosti .....	49
Obrázek 15: Procesní model procesu Fakturace .....	50

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Funkční versus procesní přístup k řízení podniku .....	14
Tabulka 2: Metodiky reengineeringu procesů .....	23
Tabulka 3: Náplň práce jednotlivých pozic .....	39
Tabulka 4: Klíčové aktivity procesů .....	51