



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PROCESNÍ MODELOVÁNÍ JAKO NÁSTROJ PRO ZLEPŠOVÁNÍ

PROCES MODELING AS A TOOL FOR PROCESS IMPROVING

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Blanka Střížová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Blanka Střížová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Procesní modelování jako nástroj pro zlepšování

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této práce je namodelovat a popsat vybrané podnikové procesy v útvaru Ekonomika a provoz. Dalším cílem je na vybraných modelech za pomoci metod procesní analýzy navrhnout zlepšení vybraných podnikových procesů a posoudit jejich efektivnost. Návrh na zlepšení vybraných procesů povede ke zlepšení výkonnosti podniku.

Základní literární prameny:

CIENCIALA, J. Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 204 s. ISBN 978-807-4310-447.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HAMMER, M. a L. W. HERSHMAN. Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2013. 259 s. ISBN 978-80-7261-253-6.

ŘEPA, V. Procesně řízená organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVOZILOVÁ, A. Zlepšování podnikových procesů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 223 s. ISBN 978-8-247-3938-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá modelováním a popisem vybraných podnikových procesů, které probíhají v útvaru Ekonomika a provoz České televize, Televizního studia v Brně. Modely procesů jsou vytvořeny pomocí CASE nástroje Adonis. Teoretická část práce se zaměřuje na objasnění důležitých pojmů, metodik a nástrojů v procesním řízení. V analytické části jsou vybrané procesy důkladně popsány a graficky znázorněny. Návrhová část práce poukazuje na zlepšení vybraných podnikových procesů a posuzuje jejich efektivnost.

Klíčová slova

Podnikový proces, procesní řízení, modelování procesů, procesní analýza, zlepšování procesů

Abstract

This thesis engages in process modelling and description of selected business processes which are underway in the department of Economy and Operation of the Czech TV, in Television studio in Brno. The process models are created using the CASE tool Adonis. The theoretical part is focused on clarifying important concepts, methodologies and tools in the process management. In the analytical part, the selected processes are thoroughly described and graphically illustrated. The proposal part of the thesis highlights the improvement of selected business processes and assesses their effectiveness.

Keywords

Business process, process management, business process modelling, process analysis, process improvement

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

STRÍŽOVÁ, B. *Procesní modelování jako nástroj pro zlepšování*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 97 s. Vedoucí diplomové práce Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. května 2017

.....

Bc. Blanka Střížová

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. et Ing. Pavlu Juřicovi, Ph.D., za jeho ochotu, čas a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Děkuji také společnosti, která umožnila vypracování diplomové práce, za vstřícnost a umožnění nahlédnutí do firemních procesů. Konkrétně bych chtěla velmi poděkovat panu Ing. Jiřímu Ševčíkovi a Ing. Radku Michalcovi, kteří mi sdělili velmi důležité informace a předaly podklady pro vypracování této práce.

Obsah

1.	Úvod.....	10
2.	Vymezení problému a cíle práce	12
3.	Teoretická východiska práce	13
3.1.	Základní pojmy, podstata a vývoj procesního řízení	13
3.1.1.	Historie vývoje procesního řízení	13
3.1.2.	Podnikový proces.....	15
3.1.3.	Vymezení procesního řízení	16
3.1.4.	Srovnání funkčního a procesního řízení	17
3.1.5.	Přínosy procesního řízení.....	18
3.2.	Zlepšování procesů.....	21
3.2.1.	Potřeba zlepšování procesů.....	21
3.2.2.	Průběžné zlepšování procesů	22
3.2.3.	Business Process Reengineering.....	22
3.2.4.	Srovnání CPI a BRP	23
3.2.5.	Business Process Management	24
3.2.5.1.	Workflow.....	25
3.3.	Modelování podnikových procesů	26
3.3.1.	Procesní modelování	26
3.3.2.	Procesní analýza	28
3.3.3.	Nástroje modelování podnikových procesů.....	29
3.3.4.	Metody a techniky modelování podnikových procesů	30
3.3.5.	Použité nástroje a software	34
3.4.	Další teoretická východiska	37
3.5.	Shrnutí teoretické části	38
4.	Analýza problému a současné situace	39
4.1.	Představení společnosti	39
4.1.1.	Historie společnosti.....	39
4.1.2.	Strategické cíle společnosti.....	40
4.1.3.	Ekonomická situace ve společnosti	41
4.1.4.	Nabízené služby	41
4.1.5.	Organizační struktura TS Brno	42

4.1.6.	Organizační struktura útvaru Ekonomika a provoz, ČT TS Brno	43
4.2.	Analýza vybraných podnikových procesů	44
4.2.1.	Základní procesně organizační schéma ČT	44
4.2.2.	Analýza míry zavedení principů procesního řízení ve společnosti.....	45
4.2.3.	Současný stav procesů ve společnosti	47
4.2.4.	Popis a analýza současného stavu podnikových procesů	47
4.2.4.1.	Proces Zpracování faktur.....	48
4.2.4.2.	Proces Pracovní cesta	54
4.2.4.3.	Proces Registr smluv	58
4.2.4.4.	Proces Vypůjčení vozidla	62
4.2.4.5.	Proces Tisk a distribuce výplatních pásek.....	67
4.2.5.	Procesní analýza vybraných podnikových procesů	70
4.2.5.1.	Analýza přidané hodnoty	70
4.2.5.2.	Časová analýza	71
4.2.5.3.	Analýza prostorového přerušení	71
4.2.5.4.	Analýza obsluhy	72
4.3.	Shrnutí analytické části	72
5.	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	73
5.1.	Návrh na změnu procesu Elektronizace výplatních pásek.....	73
5.2.	Ekonomické zhodnocení návrhu na změnu procesu Elektronizace výplatních pásek.....	75
5.3.	Návrh na změnu procesu Vypůjčení vozidla	77
5.4.	Ekonomické zhodnocení návrhu na změnu procesu Vypůjčení vozidla.....	79
5.5.	Přínosy návrhů řešení	83
6.	Závěr	84
7.	Seznam použité literatury	86
8.	Seznam použitých zkratk	90
9.	Seznam obrázků.....	91
10.	Seznam tabulek	92
11.	Seznam příloh	93

1. Úvod

Modelování a následné zlepšování podnikových procesů se v dnešní turbulentní ekonomice považuje za naprostou nezbytnost každé společnosti. Modelování procesů umožňuje zlepšování procesů, jednoznačně identifikuje kompetence a zodpovědnost pracovníků, umožňuje nestále se rozvíjet, zdokonalovat, což vede k rychlejšímu toku informací, zredukování zbytečných činností, snadnějšímu řízení podniku, urychlení chodu organizace a podobně. Dalším důležitým aspektem je, že slouží při zaučování nových pracovníků.

V dnešní době je třeba hledat úspory především uvnitř podniku. Jednou z možností, jak snížit náklady, je zlepšení podnikových procesů napříč celým podnikem, aby byly veškeré procesy ve společnosti vykonávány maximálně efektivně. V každé společnosti existuje prostor pro zlepšení. Zlepšování procesů vede u firem ke zlepšování systému organizace práce, vyšší výkonnosti, efektivnosti a zvyšování kvality práce. Častým viditelným problémem převážně v malých a středních společnostech je plýtvání, ať už časovým fondem, finančními či jinými zdroji.

Diplomovou prací a modelováním jednotlivých procesů a následnými návrhy na zlepšení bych si přála usnadnit společnosti práci. Práce je rozdělena do tří stěžejních částí, a to na teoretickou, analytickou a návrhovou část.

Teoretická část seznamuje čtenáře se základní problematikou týkajícího se procesního řízení. Nejdříve jsou postupně definovány a objasněny základní a nejčastěji používané pojmy. Další kapitola je zaměřena na vysvětlení podstaty potřeby zlepšování podnikových procesů a poslední kapitola je věnována samostatnému modelování podnikových procesů, kde je uveden přehled a popis několika významných metod a technik procesního modelování. Teoretická východiska práce tvoří dostatečný podklad pro analytickou a návrhovou část.

V analytické části je důkladně popsán současný stav vybraných podpůrných podnikových procesů, zachycen v aktuálních procesních mapách. Podpůrné procesy přímo nepřinášejí podniku přidanou hodnotu, na sebe nijak nenavazují, ale pronikají všemi procesy. Tyto procesy podporují hlavní procesy v jejich činnosti a zabezpečují hladký chod společnosti jako celku. Jedná se o procesy dodavatelská faktura,

odběratelská faktura, pracovní cesta, registr smluv, vypůjčení vozidla, tisk a distribuce výplatních pásek.

Navazující návrhová část předkládá možné návrhy řešení zlepšení procesů ve společnosti. Jako v části analytické jsou optimalizované podnikového procesy zachycené v procesních mapách vytvořených v softwaru Adonis 4.0 včetně uvedení přínosů navrhované změny procesů.

2. Vymezení problému a cíle práce

Hlavním cílem této práce je namodelovat a popsat vybrané podnikové procesy v útvaru Ekonomika a provoz. Dalším cílem je na vybraných modelech za pomoci metod procesní analýzy navrhnout zlepšení vybraných podnikových procesů a posoudit jejich efektivnost. Návrh na zlepšení vybraných procesů povede ke zlepšení výkonnosti podniku.

Výběr konkrétních procesů byl uskutečněn společně s vedoucím útvaru a jejími zaměstnanci. Procesní mapy poskytnou vedení a zaměstnancům podniku přehledné informace o současném stavu těchto procesů.

Užitek z modelování procesů plyne z představení probíhajících procesů, tudíž například nově příchozí zaměstnanec má možnost se do procesu snadněji zapojit a poznat ho. Pro nového zaměstnance je snadnější učení těmito procesům také tím, že jsou vizuálně zobrazeny a pokud si není jistý, co má dělat, stačí do něj nahlédnout.

Konkrétní informace potřebné pro analýzu procesů byly čerpány z rozhovorů, interních dokumentů, webových stránek a od zaměstnanců útvaru.

3. Teoretická východiska práce

Cílem teoretické části diplomové práce je seznámit čtenáře se základní problematikou týkající se procesního řízení. V této části práce jsou uvedeny základní pojmy, podstata a vývoj procesního řízení, dále uvedena problematika zlepšování procesů a modelování podnikových procesů.

3.1. Základní pojmy, podstata a vývoj procesního řízení

Tato kapitola popisuje základní teoretická východiska potřebná k pochopení tématu procesního řízení v podniku. Základním teoretickým pojmem je proces a procesní řízení v podniku. Procesní řízení se dotýká každého zaměstnance v podniku, i v případě, že si tuto skutečnost nemusí ani uvědomovat.

3.1.1. Historie vývoje procesního řízení

Procesní řízení se ve společnosti objevilo počátkem devadesátých let minulého století, v posledních letech se identifikace, hodnocení a následné zlepšování podnikových procesů stalo standardním přístupem k řízení podnikových činností zaměřených na zvyšování výkonnosti. (SVOZILOVÁ, 2011)

Obrázek 1, uvedený níže, ilustruje základní mezníky v historii vývoje řízení podniků podle autorů Hammera a Champyho. Prvním významným mezníkem ve vývoji byla práce Adama Smitha, kde rozdělil práce na úkony umožňující úzkou specializaci prací, která vede k vysokému růstu kvalifikace a má intenzivní důsledky v oblasti interního uspořádání firem, poté i vztahů mezi společnostmi, a nakonec v uspořádání celého trhu. (ŘEPA, 2012)

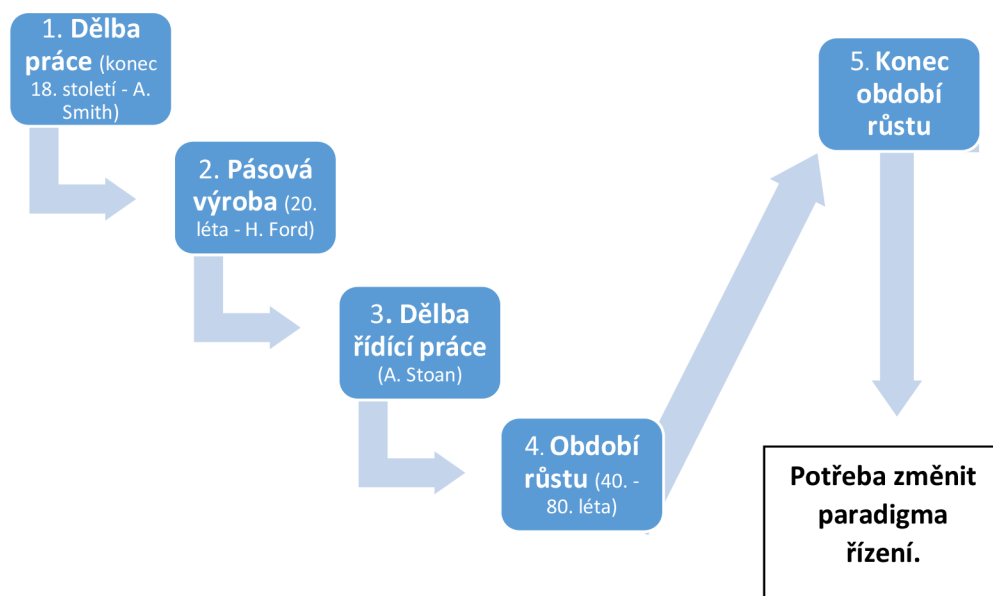
K dalšímu mezníku ve vývoji sociálně-ekonomického systému pomohl Henry Ford, který zavedl pohyblivý pás a nechal práci přicházet k dělníkům, místo toho, aby dělníci přicházeli k práci. Zlepšení, které pohyblivý pás přinesl, však neměl takový efekt jako původní Smithova myšlenka. Avšak díky dělbě práce došlo ke stonásobnému až tisícinásobnému růstu produktivity práce oproti přístupu, kdy jeden člověk dělal celý výrobek sám. (ŘEPA, 2012)

Dalším významným historickým skutkem v oblasti procesního řízení byla Sloanova aplikace dělby práce Adama Smitha v oblasti managementu, která vedla k vytvoření nezávislých divizí. Na jednu stranu tento počín zvyšuje možnost jejich

efektivnosti, ale na druhou stranu to však může být až zničující z hlediska celé společnosti – cíle jednotlivých divizí se mohou lišit, divize mohou dosahovat své efektivity na újmu celku, obtížně se prosazují investice a akce apod. Tyto problémy v dané době a na daném stupni rozvoje organizace práce nebyly kritickými, resp. nebyly relevantní, jejich doba přišla až mnohem později. (ŘEPA, 2012)

Poválečné období Hammer nazýval jako „období růstu“ a krize přišla na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století. Zlepšování organizace práce a tím způsobený růst efektivity, nastartované Adamem Smithem a postupně zlepšované jeho následovníky (Ford, Sloan a další), umožnilo růst průmyslu, i růst vývoje technologie. Vývoj technologie měl za následek významné změny ve způsobech práce a její organizace, především komunikace, což zpětně vytváří nové možnosti. Celý tento mechanismus způsobuje ve všech oblastech lidského chování neustálý a zrychlující se růst. (ŘEPA, 2012)

Proto se dnešní svět značně liší nejen od 18. století, kdy žil Smith, ale i od světa Forda a Sloana. Díky rozvoji v dopravě se země značně zmenšila a díky rozvoji výroby jsou produkční schopnosti firem vyšší, než zákazníci stíhají zkonsumovat. Došlo k nasycení poptávky, čímž se zhroutil základní pilíř období růstu a toto období skončilo. (ŘEPA, 2012).

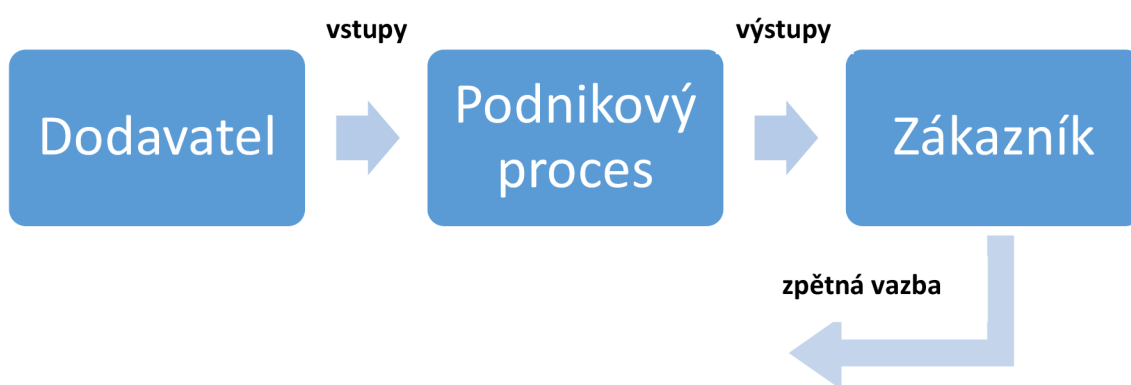


Obrázek 1: Historie vývoje řízení podniků (zdroj: Vlastní zpracování podle Hammer, M. Champy, J., 1993, s.19)

3.1.2. Podnikový proces

Pojem podnikový proces má mnoho různých definic, které se liší pouze v detailech. Ve své publikaci autor Hammer (2013, s. 35) uvádí, že podnikový proces je „soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu“.

Podle českého autora Václava Řepy (2007, s. 15) je podnikový proces definován takto: „podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje“.



Obrázek 2: Základní schéma podnikového procesu (zdroj: Vlastní zpracování podle Řepa, 2007, s. 15)

Definice podnikového procesu od jednotlivých autorů existuje mnoho, avšak všechny tyto definice mají společný základ, a to:

- Má jasně definované vstupy a výstupy
- Je to soubor činností či aktivit
- Vytváří přidanou hodnotu
- Je časově ohraničen

U procesů můžeme dále definovat jeho omezující podmínky (finanční, časové limity, aj.), informatické nástroje pro podporu procesu, zdroje, rizika, návaznost procesů. Podnikové procesy lze dále rozdělit dle významu pro podnik a jeho výsledky do 3 skupin, a to na řídicí, hlavní a podpůrné. (GRASSEOVÁ, 2008)

Řídící procesy jsou procesy týkající se administrativních a organizačních činností podniku. Smyslem těchto procesů je tvorba řídicích dat jako parametr pro všechny ostatní procesy probíhající v podniku. Mezi řídicí procesy lze zařadit strategické plánování, stanovení cílů, pravidel, směrnic apod. (ŘEPA, 2007)

Hlavní procesy zabezpečují hlavní podnikové aktivity, které jsou spojeny s uspokojováním potřeb zákazníků. Důležitým a společným atributem těchto procesů je skutečnost, že během jejich činnosti dochází k tvorbě přidané hodnoty, tzn. mají rozhodující podíl na hodnotě finálního produktu a tím i na výkonnosti celého podniku. Jde o procesy prodeje, výroby, vývoje nových produktů, aj. (KRYŠPÍN, 2005)

Podpůrné procesy slouží jako podpora podnikových procesů. V jejich průběhu nedochází k tvorbě přidané hodnoty, jak je tomu u hlavních procesů. Jejich základním posláním je podpora zejména hlavních podnikových procesů, aby mohly správně dosahovat požadovaných výstupů. Mezi podpůrné procesy lze zařadit zásobování, dopravu, fakturaci atd. (ŘEPA, 2007)

3.1.3. Vymezení procesního řízení

V dnešním konkurenčním prostředí se dostává do popředí nový manažerský přístup, a tím je řízení procesů, často známé také pod označením v anglickém jazyce Business Process Management (BPM). Podniky si dnes uvědomují, jak silný vliv má rychle se měnící tržní prostředí, orientace na zákazníka, globalizace, znalostní management, měření výkonnosti, podnikové procesy a mnoho dalších vlivů, které jsou klíčové pro úspěch společnosti na dnešním trhu. (ŠMÍDA, 2007)

Stejně tak jako u definice procesu lze v literatuře nalézt i definice procesního řízení (managementu procesů, procesního managementu), i když tato definice se nenachází tak často, jako definice procesu.

Také tento pojem je definován různými experty, rozdílným způsobem. Podle Jiřího Ciencialy a jeho kolegů (2001, s. 28) je procesní řízení chápáno jako: „*strategický přístup k řízení organizace, využívající vhodné metody, postupy a nástroje řízení procesů za účelem dosahování maximální výkonnosti organizace*“.

V České republice není procesní řízení příliš rozšířeno. Japonské a americké společnosti procesní řízení však dlouhodobě vnímají. Je vnímáno jako jednoznačně nejefektivnější způsob organizace hodnoty, což dokazuje jejich konkurenceschopnost.

Trendem v České republice je v současnosti jednoznačně přeměna z funkčně řízených podniků k procesně řízeným. Této problematice se budeme věnovat v další kapitole. (ŠMÍDA, 2007)

3.1.4. Srovnání funkčního a procesního řízení

Procesní řízení je popsáno v předchozí kapitole (kapitola 3.1.3.). Hlavním znakem funkčního přístupu je dělení práce mezi funkční jednotky, které jsou vytvořeny na základě jejich dovedností (odborností). Tyto dovednosti jsou uspořádány do funkčních celků, které vyžadují koordinační a kontrolní místa. Následkem bývá velké množství pracovníků, které nepřidávají hodnotu a loajalita pracovníků je spíše k funkčnímu celku než k celé organizaci. Procesní řízení tedy zjednodušuje celý tok práce oproti funkčnímu managementu.

Hlavní rozdíly mezi klasickým pojetím funkčního managementu a procesní přístupem k organizace je v chápání jeho podstaty. Základní rozdíly mezi funkčním a procesním řízením jsou uvedeny v následující tabulce podle autorky Hromkové:

Tabulka 1: Rozdíly mezi funkčním a procesním řízením (zdroj: Hromková, 2001)

KRITÉRIUM	FUNKČNÍ ŘÍZENÍ	PROCESNÍ ŘÍZENÍ
Základní princip	Dělbá práce	Integrace činností
Základní stavební jednotka	Dílčí operace	Proces
Zájem soustředěn na	Činnost	Výsledek
Charakter výroby	Hromadná	Variantnost
Základní aktivum	Kapitál	Znalosti
Předpoklad úspěchu	Objem, rychlost	Pružnost
Podnik jako systém	Koordinace oddělených prvků	Snaha o synergický efekt
Ukazatelé úspěšnosti	Ekonomické ukazatelé	Přidaná hodnota pro zákazníka
Organizační struktura	Strmá pyramida	Horizontální plochá
Řízení	Hierarchické	Napříč útvary
Pravomoci a odpovědnost	Vymezená za operaci nebo úsek	Za proces

Vztah k podřízeným	Kontrola, příkazování, tvrdé prvky	Koučování, měkké prvky
Ukazatele podniku	Ekonomická analýza	Analýza procesů
Orientace	Důsledky	Příčiny
Hlavní funkce podniku	Výroba	Marketing
Okolí prostředí	Ekonomika orientovaná na rozsah	Znalostní ekonomika
Management řídí	Jednotlivce	Týmy
Management	Operační	Procesní
Vnitropodnikové prostředí	Konkurence mezi funkcemi	Spolupráce
Charakter práce	Specializace	Integrace
Kvalifikace	Nenáročná	Náročná na kvalifikaci
Motivace	Splnění ukazatelů spojených s činností	Hodnotová metrika zaměřená na proces
Komunikace	Lineárně vertikální	Horizontální
Lidé	Industriální člověk	Znalostní člověk
Myšlení	Deduktivní	Induktivní

3.1.5. Přínosy procesního řízení

Přínosy procesního managementu se promítají do všech oblastí v organizaci. Velikost přínosů v jednotlivých oblastech se může lišit v závislosti na charakteru, vnitřním členění a velikosti společnosti. Shrnutím těchto přínosů pak vytváříme předpoklady pro zvýšení celkové výkonnosti společnosti se současným snížením potřeb zdrojů.

Oblasti, ve kterých se projevují přínosy z procesního řízení podle Grasseové (2008, s. 44):

- **Oblast řízení společnosti:**
 - Prostředí pro trvalý monitoring dosahovaných cílů společnosti
 - Jednoduché a rychlé řízení změn, příp. reakce na změny v požadavcích zákazníků

- Možnost identifikace příčiny stavu plnění, příp. neplnění cílových ukazatelů – schopnost trvalého zlepšování procesů na základě průběžného sledování procesů
- Jasná definice strategie podpůrných aktivit společnosti, určení konkrétních a měřitelných cílů
- Oblast **lidských zdrojů společnosti:**
 - Trvalý monitoring výkonnosti jednotlivých dílčích procesů a činností s propojením na motivační nástroje využívané v rámci řízení lidských zdrojů
 - Jednoduchost, jasnost a přehlednost vymezení pracovních pozic
- Oblast **finančního plánování společnosti:**
 - Detailní popis procesů a jejich parametrizace (přiřazení zdrojů), který nabízí možnost nákladového plánování na úrovni hlavních procesů ve společnosti a využití metody ABC (Activity Based Costing)
 - Ocenění hlavních procesů ve společnosti, umožní využití benchmarkingu
- Oblast **logistiky:**
 - Na základě provedené procesní analýzy vytvořit podklad pro rozhodnutí o optimální koncepci zásobování
 - Odhalení a odstranění úzkých míst v procesech zásobování, udržování zásob materiálu a nákupu materiálu, příp. služeb
 - Možnost na základě
 - Existence pravidel pro řízení a organizaci materiálových toků
- Oblast **informačních technologií:**
 - Jednoduchá a rychlá definice požadavků na funkcionalitu IT systémů, především ve vazbě na obsluhu hlavních procesů společnosti
 - Identifikace nevyužitých systémů
 - Konkrétní nastavení zodpovědnosti pro práci v IT systémech
- Oblast **provozu odborných útvarů:**
 - Možnost prezentace celého podnikového procesu v rámci intranetu (vnitřní podniková síť), kde vzniká možnost procházení všech struktur modelu procesu - významné zvýšení informovanosti pracovníků na všech organizačních úrovních

- Možnost provázání jakýkoliv existujících podnikových směrnic a dokumentu v elektronické podobě

3.2. Zlepšování procesů

Tato kapitola je zaměřena na vysvětlení podstaty potřeby zlepšování podnikových procesů, poté jsou popsány tři základní vlny přístupů k řízení podnikových procesů.

Carda a Kunstová (2003) ve své publikaci uvádí 3 základní přístupy ke zdokonalování procesů, a to:

- Průběžné zlepšování procesů – tato první vlna zlepšování procesů trvala až do 80. let 20. století
- Dramatické zlepšení, tzv. reengineering – tato vlna nastoupila v 90. letech, jejími autory jsou Michael Hammer a James Champy. Tento přístup se vyznačuje radikální jednorázovou změnou a považuje se za mnohem efektivnější přístup ke zlepšování podnikových procesů
- Business Process Management – třetí vlna přístupů ke zlepšování procesů zdůrazňuje zlepšování a tvorbu podnikových procesů za pochopu. Jejím hlavním nástrojem je sjednocení podnikových aplikací workflow managementu.

3.2.1. Potřeba zlepšování procesů

Zlepšování podnikových procesů je v dnešní době nezbytností pro udržení společnosti na trhu. Od počátku devadesátých let existuje pravidlo, tedy alespoň ve zdravějších ekonomikách, že společnosti jsou nuceny svými zákazníky, kteří požadují stále lepší produkty a služby, soustavně uvažovat o zlepšení svých procesů. Pokud zákazník nedostane to, co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních společností. Proto mnoho společností podniků začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich neustálého zlepšování. Obecně lze tedy říci, že společnosti jsou nuceny zákazníky zlepšovat podnikové procesy a získat tak konkurenční výhodu na svoji stranu (ŘEPA, 2007).

Primární zaměření zlepšování podnikových procesů je na zkoumání chování procesů, identifikace příčin problémů spojených s jejich plynulým chodem, s jejich produktivitou nebo kvalitou výstupů procesů. (SVOZILOVÁ, 2011)

Normou ČSN EN ISO 9000:2006 je tzv. neustálé zlepšování definováno jako stále se opakující se činnost, která zvyšuje schopnost plnit požadavky. Všechny činnosti,

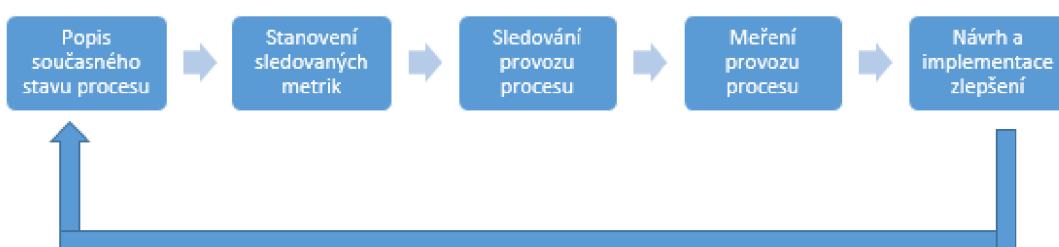
směřující ke zvyšování výkonnosti procesů, lze tedy jednoduše označovat za zlepšování procesů.

Česká autorka Svozilová (2011, s. 19) uvádí, že zlepšování podnikových procesů je „činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů“.

3.2.2. Průběžné zlepšování procesů

Základní myšlenkou tohoto přístupu je měření a hodnocení již existujícího procesu a ze získaných údajů se identifikují nedostatky. Na základě identifikace nedostatků dochází k jeho zlepšování. Jedná se o tzv. „přirozený procesní přístup“. (ŘEPA, 2007)

Obrázek č. 3 znázorňuje základní kroky vedoucí k průběžnému zlepšování procesu (CPI – Continual Process Improvement). Základním bodem je popis současného stavu procesu, následuje stanovení základní soustavy ukazatelů k měření, které plynou především z potřeb zákazníků. V další fázi probíhá sledování procesu a základě zjištěných výsledků se provádí identifikace případných příležitostí na jeho zlepšení. Příležitosti by měly odpovídat potřebám zákazníků a jako konzistentní celek se dále implementují. Provedené změny procesu následně dokumentujeme a tím se dostáváme opět do první fáze zlepšování, z čehož vyplývá, že tento postup je v zásadě nekonečným cyklem a neustále se opakuje. (ŘEPA, 2007)



Obrázek 3: Průběžné zlepšování procesu (zdroj: Vlastní zpracování podle Řepa, 2007, s. 16)

3.2.3. Business Process Reengineering

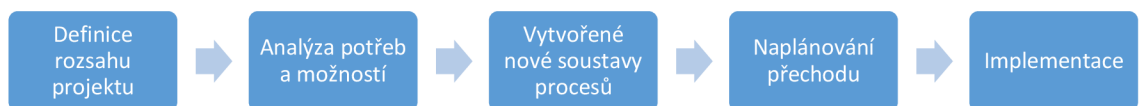
Business Process Reengineering neboli BPR je zcela odlišným přístupem než průběžné zlepšování procesů. BPR předpokládá, že stávající podnikový proces je zcela

nevyhovující – je špatný, nefunguje a je potřeba jej změnit, je to jeden přístup k dramatickým změnám a zlepšení. (ŘEPA, 2007)

Reengineering ve své publikaci Hammer (2000, s. 38) uvádí jako „zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů, tak aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost“.

BRP se zaměřuje zvláště na procesy uvnitř podniku, které jsou existencí vytvářejí určitou přidanou hodnotu, jejich výstupy jsou dodávány na trh a usilují o uspokojení potřeb zákazníků. V posledních letech se do předmětu zájmu dostávají i procesy, které přímo vytváří přidanou hodnotu, ale pouze tyto procesy podporují. Zlepšení procesů vede ke snížení celkových nákladů, a tím i ke snížení cen konečných produktů. (ŘEPA, 2007)

Reengineeringový přístup znázorňuje obrázek č. 4. Tento přístup začíná definicí rozsahu a hlavních cílů, následuje důkladná analýza potřeb a možností. Analýza potřeb a možností je pro přístup klíčová – vychází zejména ze zkušeností a potřeb zákazníků, zaměstnanců, konkurentů, kooperantů a i jiných firem a z možností nové technologie. Tato analýza směřuje k vytvoření nových procesů. Dále je nutné vytvořit plán akcí, vedoucích k zavedení nových procesů. Posledním krokem reengineeringu je implementace. (ŘEPA, 2007, s. 17)



Obrázek 4: Model zásadního reengineeringu (zdroj: Vlastní zpracování podle Řepa, 2007, s. 17)

3.2.4. Srovnání CPI a BRP

Hlavním rozdílem mezi průběžným zlepšováním procesů a zásadním reengineeringem leží na samém jejich počátku. Rozdíly vychází z respektování již vzniklých podnikových procesů, a nebo staví „na zelené louce“. Významný rozdíl je v závažnosti rozsahu a výsledných změn. BRP je většinou časově náročnější, jelikož se jedná o dramatickou změnu na rozdíl od průběžného zlepšování procesů. Avšak nelze

řící, který z přístupů je lepší. Záleží na mnoha faktorech – zkušenosti, potřeby podniku, odvaha managementu podniku, apod. (ŘEPA, 2007).

V následující tabulce jsou uvedeny rozdíly mezi oběma přístupy ke změnám v podnikových procesech, kterou vytvořil americký odborník na procesní management Thomas H. Davenport.

Tabulka 2: Zlepšení versus inovace procesu podle Davenporta (zdroj: Davenport, 1993)

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změny	Postupná	Radikální
Počáteční bod	Existující proces	Zelená louka
Frekvence změn	Jednorázová/průběžná	Jednorázová
Potřebný čas	Krátký	Dlouhý
Participace	Zespoda-nahoru	Shoda-dolů
Typický rozsah	Omezený, v rámci dané funkční oblasti	Široký, mezifunkční
Rizikovitost	Střední	Vysoká
Primární nástroj	Klasické – statistické řízení	Informační technologie
Typ změny	Kulturní	Kulturní/strukturní

3.2.5. Business Process Management

Přes výše uvedené přístupy, společnost v posledních asi deseti letech se dospěla do fáze, která se nazývá Business Process Management (BPM) neboli procesní řízení. Tento přístup může být aplikován pouze za podpory střední a vyšší vrstvy managementu směřující k dlouhodobé udržitelnosti procesního řízení. Hlavními výhodami přístupu BPM jsou snižování nákladů, zvyšování efektivity, možnost zaznamenání, uchování a rozvíjení intelektuálního kapitálu. Význam BPM spočívá ve schopnosti vytvořit pouze jednu definici procesu, v níž mohou být poskytnuty odlišné úhly pohledu na ten samý proces. Prakticky tedy mohou různí lidé a různými odbornými znalostmi vidět proces různě a nakládat s ním tak, tak jak je jim to vhodné. (ŠMÍDA, 2007)

3.2.5.1. Workflow

Tento pojem je úzce spjat s procesním řízením. Worklow je součástí BPM, avšak pojem Pojem Business Process Management je blíže vysvětlen výše (kapitola 3.2.4.). BPM je obecnější než workflow, ve skutečnosti jsou tyto pojmy často zaměňovány. Hlavním rozdílem mezi těmito dvěma pojmy je rozšíření BPM o práci s lidmi. Anglický výraz workflow se doslovně dá přeložit jako „tok práce“. Význam tohoto slova je však mnohem širší a jasně vymezený.

Dle Cardy a Kunstové (2003, s. 43) „*workflow znamená automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle sady procedurálních pravidel tak, aby se dosáhlo nebo přispělo k plnění celkových/globálních podnikových cílů.*“

Workflow tedy nevyjadřuje pouze tok práce, ale také tok informací, někdy je tento pojem chápán jako samostatný proces, ale především také jako počítačový systém, který provádí automatizaci procesů.

Ve stručnosti worklow:

- Automatizuje procesy
- Podporuje tok informací, dokumentů, a úkolů od jednoho účastníka procesu ke druhému
- Zprůhledňuje existující podnikové procesy a vede k jejich zjednodušení, zvýšení efektivnosti a zkrácení celkového průběhu (CARDA, KUNSTOVÁ, 2003)

3.3. Modelování podnikových procesů

V této části diplomové práce se seznámíme s problematikou modelování podnikových procesů. K procesnímu modelování existuje mnoho přístupů, norem, metodik a standardů. Obsahem této kapitoly je popis společných znaků všech procesních modelů, poté následuje procesní analýza, která bezprostředně navazuje na procesní modelování. Dále je uveden přehled a popis několika významných metod a technik procesního modelování a dále stručný přehled nástrojů využívaných k procesnímu modelování. V závěru této kapitoly je zmíněn software, který autor využívá k modelování procesů v analytické a návrhové části práce.

3.3.1. Procesní modelování

Procesní modelování je významným nástrojem procesního řízení. Jedná se zejména o znázornění a popsání procesů, která ve společnosti probíhají nebo budou probíhat. Namodelováním se procesy stávají přenositelnými mezi uživateli, jsou lépe srozumitelné, jednoznačně identifikují kompetence a zodpovědnosti pracovníků a jsou nedílnou součástí procesního řízení.

Dále uvádím základní prvky každého modelu podnikového procesu dle Václava Řepy (2007):

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

Pojem proces je již vysvětlen v předchozí kapitole (3.1.2.). Proces se skládá z řady činností. Každý procesní model tedy obsahuje soustavu činností. Činnost jako taková tedy představuje další proces, avšak na nižší úrovni a jednotlivé činnosti probíhají na daný signál – vstup. Vstupy mohou být interní (procházejí z prostředí daného procesu) nebo externí (vstupují do procesů z jeho okolí). Závěrem jsou jednotlivé činnosti uspořádány pomocí vazeb a návazností do určité struktury. (ŘEPA, 2007)

Dle Grasseové a kol. (2008, s. 59) lze model charakterizovat jako „*strukturovaný popis reality v grafické symbolické soustavě (objekty a vazby mezi objekty) s důrazem na jednoznačnost a přehlednost*“. Každý z modelů je potřeba doplnit popisem, který má za

úkol jeho upřesnění, a to například slovní formou, formou tabulky nebo matice pro snadnější porozumění procesu. (GRASSEOVÁ a kol., 2008)

Graficky znázorněné procesy poté slouží jako doplněk interní dokumentace podniku. Namodelované procesy slouží manažerům při rozhodování v různých oblastech – např. v personální oblasti, nachází významné uplatnění i v různých materiálech pro zaměstnance apod. (SKOČIL, 2012)

Modelování se používá pouze pokud je to nutné. Každou činnost ve společnosti nemá význam nazývat procesem a následně jej modelovat. Poté by modelování ztrácelo smysl (nákladnost, přehlednost). Modely se vytvářejí pouze tam, kde je to nutné či výhodné – převážně se modelují složité procesy s provázanými vazbami, mnoha vstupy atd. Není však nutné procesy modelovat příliš podrobně. Vše záleží na cílovém stavu procesu a důležité je specializovat se zvláště na procesy podporující strategické cíle. (SKOČIL, 2012)

Postup modelování lze shrnout do těch 4 základních kroků:

1. **Sběr dat** – pomocí rozhovorů, normami, směrnicemi, pozorováním, atd.
2. **Uspořádání procesní mapy** – děje se většinou v několika krocích (první návrh je připomínkován a recenzován znalci jednotlivých procesů, dále se provedou úpravy a nová verze procesu se nechá opět připomínkovat, recenzovat, atd.)
3. **Zdokumentování mapy** – po vytvoření procesní mapy je potřeba procesní mapu doplnit vysvětlivkami, slovníkem a pojmy a dalšími náležitostmi tak, aby tvořila komplexní soubor informací. Opět můžeme postupovat připomínkováním a recenzí.
4. **Zpětná interakce** – ač je zpětná vazba zahrnuta i v předchozích krocích, na závěr celého procesu tvorby procesní mapy je vhodné zkontrolovat ji nejen se znalci modelovaných procesů, ale také se zadavateli projektu apod. Při návrhu nových (neexistujících) procesů, příp. při reengineeringu nebo redesignu budou zpětnou vazbu tvořit zkušenosti z implementace navržených procesů.

3.3.2. Procesní analýza

Procesní analýza navazuje bezprostředně na procesní modelování. Pokud máme podnikové procesy detailně popsané a namodelované, lze přistoupit k jejich analýze, abychom mohli identifikovat prostor pro případné zlepšení.

Procesních analýz existuje celá řada. Existují analýzy velice jednoduché, kde se například hodnotí pouze logický sled jednotlivých činností v procesu, ale existují i velice složité procesní analýzy, které vycházejí z detailních poznatků o procesech, z přesných kalkulací nákladů jednotlivých činností apod. Tyto analýzy vyžadují opravdu detailní informace. V této kapitole je popsáno několik vybraných analytických metod, které budou následně prakticky aplikovány.

Analýza přidané hodnoty

Cílem této metody je zvýšení účinnosti, kvality procesů a snižování jejich nákladovosti. Abychom dosáhli těchto cílů je třeba identifikovat takové činnosti v rámci procesu, které produktu nezajišťují přidanou hodnotu. U těchto činností pak dále posuzujeme, jestli je možné je vypustit, nebo se je snažit minimalizovat, případně upravit tak, aby přidanou hodnotu přinášely. Existují takové činnosti, které přidanou hodnotu nepřinášejí, ale nedají se ani vypustit ani upravit, například z legislativních důvodů. Typické činnosti, které nepřidávají přidanou hodnotu jsou například skladování, doprava, kontrola, administrativa. (GRASSEOVÁ, 2008)

Analýza obsluhy

Další oblastí procesní analýzy je analýza obsluhy, v této analýze zjišťujeme výkonnost a spokojenost obsluhy procesu, abychom mohli snížit vynaložení lidských zdrojů a tím dosáhli úspory nákladů spojené se spotřebou lidských zdrojů. Výsledkem této analýzy je tedy neefektivní využívání lidských zdrojů, špatné delegování pravomocí, neefektivní využívání pracovních týmů apod. V případě odhalení nedostatků, můžeme je napravit a tím zefektivnit průběh procesů a hospodárněji využít lidské zdroje. (GRASSEOVÁ, 2008)

Analýza prostorového přerušení

Cílem této analýzy je identifikace nežádoucích přerušení a jejich příčin. Provádí se na základě identifikovaných prostorových přerušení procesu a zkoumáme, proč došlo

v daném místě k přerušení a jaký má toto přerušení vliv na výkonnost a kvalitu procesu a jaké náklady jsou s tím spojeny. Závěry analýzy mají přispět k obnovení a zrychlení procesu sdružením několika činností na jedno místo a tím získat úsporu z rozsahu. (GRASSEOVÁ, 2008)

Časová analýza

Časová analýza procesů zkoumá dobu trvání průběhu procesů. Základní myšlenka analýzy je, čím kratší dobu bude proces trvat, tím lépe pro celý systém a tím nižší budou náklady s procesem spojené. Časová analýza má přispět ke zkrácení průběžné doby procesu s jejími důsledky, snížení chyb a uvolnění kapacit (lidských zdrojů, příp. strojů) a snížení vynaložených nákladů. U některých procesů lze studiem jednotlivých činností a jejich časovou náročností stanovit časový interval pro celý proces. (GRASSEOVÁ, 2008)

3.3.3. Nástroje modelování podnikových procesů

K modelování podnikových procesů lze využít mnoho softwarových produktů, některé z nich jsou velmi známé a již jsou používány a některé se teprve vyvíjejí nebo zdokonalují. Nástroje na podporu modelování podnikových procesů lze rozdělit do následujících skupin: (BASTL, 2002, s. 52)

- Běžné programové systémy na podporu plánování a řízení projektů.
Mezi tyto programy patří např. Microsoft Project, Time Line, CA Super Project, aj.
- CASE nástroje (Computer Aided Software Engineering), lze přeložit jako počítačem podporované softwarové inženýrství. Hlavní podstatou těchto nástrojů je zachytit informace o struktuře podniku. Slouží převážně k modelování podnikových procesů.

CASE nástrojů existuje již mnoho, avšak v mé práci použiji k modelování software Adonis 4.0., proto se budu v poslední části této kapitoly (3.3.4.) věnovat popisu tohoto softwaru.

3.3.4. Metody a techniky modelování podnikových procesů

Za poslední desetiletí se vyvinula a celá řada metod a technik v oblasti modelování podnikových procesů. Tyto metody pomáhají výrazně zvýšit podniku konkurenceschopnost, výkonnost, efektivitu, flexibilitu, apod. Tato kapitola seznamuje se základními metodami modelování.

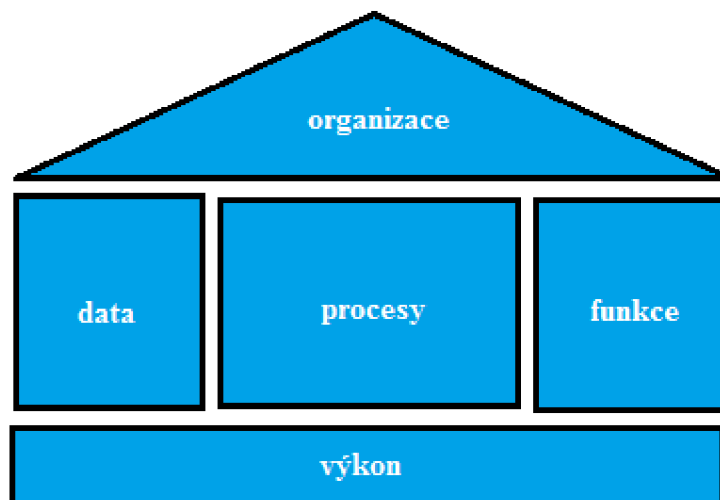
Metodika ARIS prof. Scheera

Metodika ARIS (Architecture of Integrated Information Systems), jejímž autorem je profesor A. W. Scheer je jednou z nejznámějších metod modelování procesů. Tato metodika nedefinuje žádný přesný postup, spíše poskytuje mnoho pohledů a nástrojů k modelování jednotlivých procesů. ARIS vychází z podrobné analýzy podnikových procesů, které jsou modelovány pomocí různých pohledů. Výsledek analýzy může být nepřehledný a obtížný model, který se díky rozdělení do jednotlivých pohledů stává přehlednějším a srozumitelnějším.

Přístup metodiky ARIS je postaven na pěti základních pohledech na organizaci:

- Organizační pohled – charakterizuje zaměstnance a organizační jednotky, jejich složení a vazby mezi nimi.
- Datový pohled – tvořen stavy a událostmi.
- Funkční pohled – funkce systému a jejich vzájemné vztahy. Obsahuje: popis funkcí, seznam jednotlivých částečných funkcí, které tvoří jeden logický celek a strukturu vztahů platných mezi funkcemi.
- Procesní pohled – zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy. Popisuje podnikové procesy jako centrální integrující prvek podniku. Dle prof. Scheera tato charakteristika představuje hlavní odlišnost přístupu ARIS od jiných přístupů.
- Výkonový pohled – relativně nový pohled, který nebyl přítomen ve starší verzi metodiky ARIS. Slouží jako hlavní nástroj realizace průběžného zlepšování procesů. (ŘEPA, 2007)

Výše popsané znázorňuje následující obrázek:



Obrázek 5: Pohledy ARIS (zdroj: Vlastní zpracování podle Řepa 2007, s. 73)

Metoda Lean Six Sigma

Metoda Lean Six Sigma vznikla ze spojení dvou manažerských metod využívaných v řízení podnik, a tím jsou:

- Lean – představuje štíhlou výrobu, celou společnost, která díky tomu může pracovat flexibilně a efektivně.
- Six Sigma – představuje komplexní metodu řízení, často je označována jako filozofie, kterou musí společnost přijmout. Metoda je zaměřena na inovace, neustálé zlepšování společnosti pomocí splnění potřeb zákazníků nebo pomocí analýzy procesů. (ManagementMania, 2015)

Součástí metody Six Sigma je cyklus zlepšování DMAIC. Je to univerzálně použitelná metoda postupného zlepšování. Tato metoda se používá pro jakékoliv zlepšování – např. kvality procesů, služeb, výrobků, dat, apod. Jednotlivé fáze celého cyklu pomáhají docílit zlepšení skutečnosti. Jedná se o zdokonalení DPCA cyklus.

Jednotlivé fáze cyklu zlepšení jsou:

1. D (Define) definovat – definují se cíle, účel, rozsah zlepšení (výrobek, služba, proces, apod.

2. M (Measure) měřit – popsání a změření současného stavu; ověření, zda metoda vyhovuje pro analýzu procesu
3. A (Analyze) analyzovat – analýza zjištěných skutečností, příčin nedostatků
4. I (Improve) zlepšovat – klíčová fáze celého cyklu zlepšování, dochází ke zlepšení na základně analyzovaných a změřených skutečností
5. C (Control) řídit – zlepšený nedostatek je třeba zavést (ManagementMania, 2016)



Obrázek 6: DMAIC - cyklus zlepšování (zdroj: ManagementMania, 2016)

Z obrázku vidíme, že se jedná o pomocnou metodu, která má zajistit neustálé zlepšování procesů. Tato metoda se dá použít i na procesní modelování.

Metoda Select Perspective a FirstStep

Metodika Select Perspective a FirstStep je velmi podobná metodice ARIS, je plně vytvořena a nabízena v softwarových nástrojích, pomocí nichž je možné procesy namodelovat.

Metodika se tedy skládá ze dvou částí:

- Select Perspective
- FirstStep

Metodika Select Perspective je především určena na vývoj informačního systému podniku, staví na sedmi základních principech, z nichž nejdůležitějším je princip

„Business jako základní východisko“. Vyjadřuje myšlenku, že základem všech analýz a aktivit spojených s vývojem informačních systémů je model podnikových procesů. Jednodušeji řečeno IS by měl být tvořen v návaznosti na podnikové procesy. (ŘEPA, 2007)

I metodika FistStep je zaměřená na využití technologie v procesech, avšak na rozdíl od metodiky Select Perspective není primárně zaměřena na IS. Jedná se tedy o obecnou metodiku zkoumání procesů. (ŘEPA, 2007)

Metoda FistStep obsahuje pět kroků k úspěšnému modelování:

1. Vytvoření souhrnného (globálního) procesního modelu – jedná se o ilustraci mapy procesu na vyšší úrovni, kde cílem je stanovení rozsahu, ujasnění vztahu mezi procesy a souhrnný přehled vstupů a výstupů.
2. Mapování jednotlivých aktivit – podrobný popis procesu jako průběh jednotlivých činností.
3. Zachycení zdrojů a modelování organizační struktury – jde o zachycení skutečnosti, že každá aktivita v procesu má svůj zdroj, ze kterého čerpá. Zdroje může být buď pracovník – tedy zdroj, který vykonává činnost, a nebo nějaká dokumentace, která do činnosti vstupuje. Dále je třeba namodelovat organizační strukturu a činnosti se zdroji se poté přiřazují k organizačním jednotkám.
4. Specifikace detailů jednotlivých činností – zde se definují převážně vstupní a výstupní výrobky, doba trvání činnosti, podpůrné zdroje.
5. Uskutečnění analýzy a simulace – jakmile je model současného stavu procesu sestaven, spouští se jejich simulace. Následně se porovnávají hodnoty dosažené simulací s hodnotami z reálného systému.

V této oblasti existuje mnoho dalších obecně známých metod a technik pro modelování podnikových procesů. Především jde o metody Information System Work, and Analysis of Change, Business System Planning a mnoho dalších.

Metody popsané výše nám říkají, jak lze k modelování procesů přistupovat, jak zvolit správný postup a čeho dosáhneme zvoleným postupem.

3.3.5. Použité nástroje a software

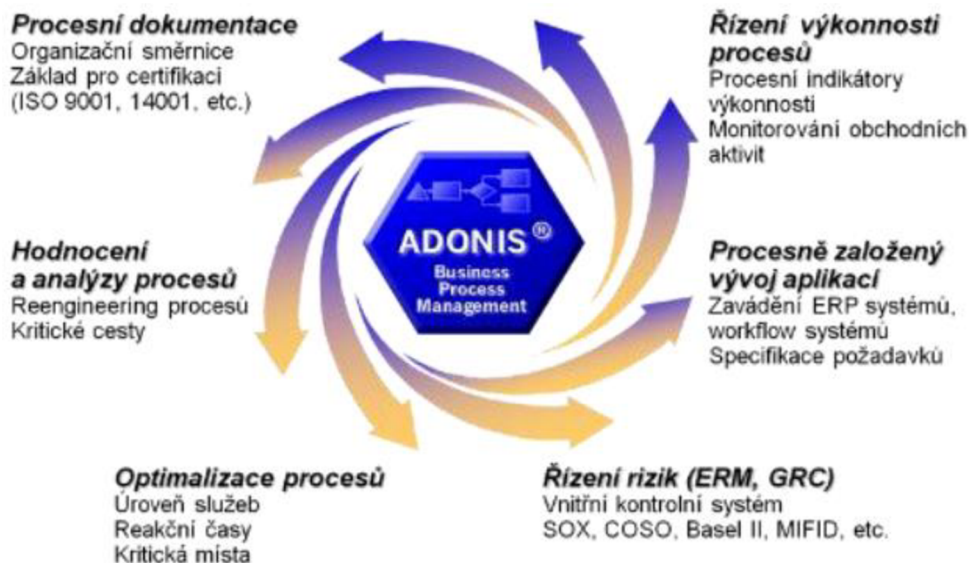
V dnešní době existuje mnoho nástrojů pro modelování, mapování a řízení procesů v podniku. Jednoduché nástroje pro modelování lze stáhnout na internetu zdarma, avšak tyto nástroje obsahují pouze omezené funkce. Komplexní nástroje jsou mnohdy za desítky tisíc korun. Tyto nástroje umožňují automatizované workflow (tento pojem je vysvětlen v kapitole 3.2.5.) pro práci s dokumentací, schvalovacími procedurami a případně nastavení přístupových práv k jednotlivým dokumentům apod.

Pro modelování procesních modelů dle standardu BPMN byl v této práci použit software Adonis 4.0, tento software byl vyvinut společností BOC Information Technologies Consulting AG se sídlem ve Vídni, která se již řadu let intenzivně zaměřuje na oblast procesního řízení.

Software Adonis slouží pro řízení podnikových procesů a modelově utváří podnikové procesy, produkty, organizační struktury a IT systémy. Tento program se využívá pro grafické či tabulkové modelování. Modely lze exportovat do několika typů formátů – HTML, dokumentů Word nebo PDF, což umožní vytvořené modely znázornit na podnikovém intranetu. (Uživatelský manuál Adonis 4.0, 2012)

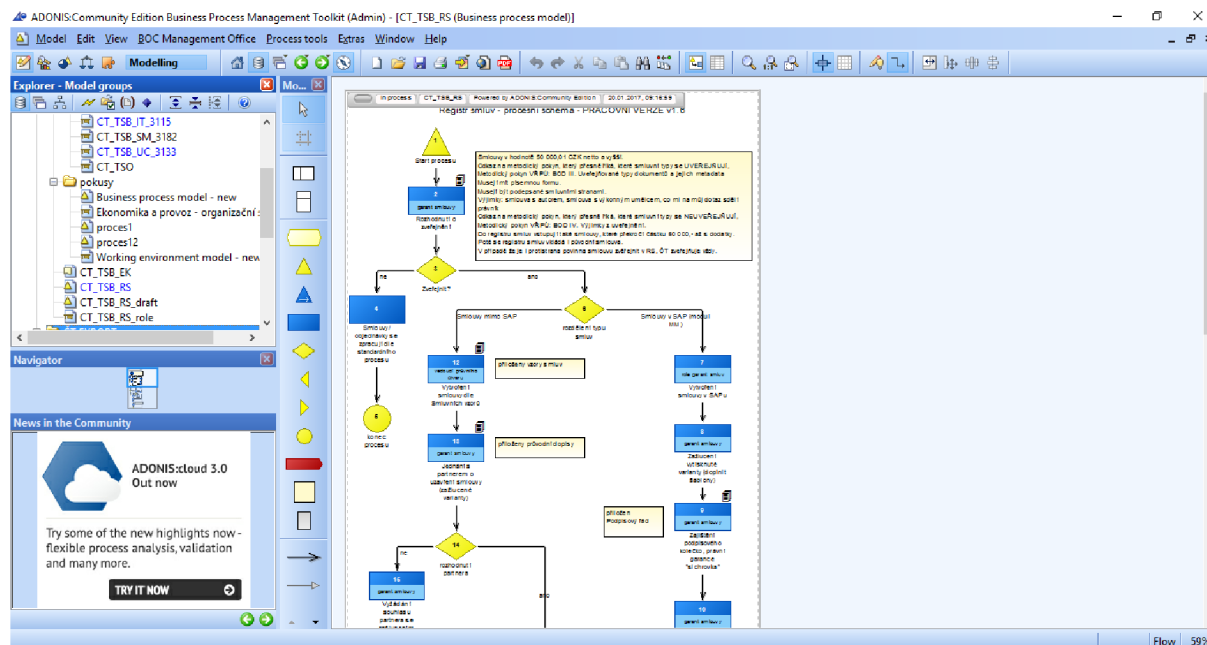
Nástroj ADONIS je možný využít v několika oblastech, kterými jsou:

- Optimalizace podnikových procesů: nepřetržité zlepšování procesů
- Organizační řízení: popis pracovních míst, organizační schémata
- Controlling: kontrola procesních nákladů, obchodních aktivit, řízení ukazatelů pro výkonnost
- Řízení kvality: ISO 9000:2000 – budování a realizace systému
- Personální management (řízení kapacit, plánování zdrojů)



Obrázek 7: Oblasti praktického využití nástroje ADONIS (zdroj: Uživatelský manuál Adonis 4.0, 2016)

Software Adonis v sobě skrývá několik komponent, kterými jsou: zjišťování, modelování, analýza, simulace, evaluace, dokumentace, export/import. Nejvíce byla v softwaru využita komponenta modelování, která umožňuje vytvářet různé modely pro popsání podnikových procesů nebo organizační struktury. Modely lze interaktivně procházet pomocí hypertextových odkazů (musí být přiřazeny odkazy na jiné modely).



Obrázek 8: Obrazovka modelování v softwaru Adonis 4.0 (zdroj: Vlastní)

Modely pracovního prostředí

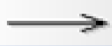


Model pracovního prostředí znázorňuje organizační struktury podniku. V diplomové práci byly využity tyto třídy:

Tabulka 3: Modely pracovního prostředí v softwaru Adonis 4.0 (zdroj: Vlastní zpracování)

SYMBOL	POPIS
	Organizační jednotka – znázorňuje část podniku, oddělení, týmy, divize společnosti
	Pracovníci
	Role – lze přiřadit k pracovníkům
	Poznámky – lze vložit dodatek k modelu

Pomocí vztahů spojujeme jednotlivé třídy. V diplomové práci byly využity tyto vztahy:

Tabulka 4: Vztahy mezi jednotlivými třídami při modelování pracovního prostředí v softwaru Adonis 4.0 (zdroj: Vlastní zpracování)








SYMBOL	POPIS
	Je nadřízený
	Je vedoucí
	Má roli

Modely business procesů

Tyto modely zobrazují detailní průběh procesů v podniku. Při modelování všech interakcí a procesů vzniká jeden startovní bod, který může skončit jedním nebo více ukončovacími body. Model zobrazuje strukturu průběhu procesu krok za krokem, což slouží k lepšímu pochopení procesu. Je důležité vyplnit atributy modelovaných objektů

v Adonis notebooku, jelikož všechny procesy musí být zdokumentovány tak, aby je byl každý pracovník schopný pochopit.

Tabulka 5: Modely business procesů v softwaru Adonis 4.0 (zdroj: Vlastní zpracování)

SYMBOL	POPIS
	Start procesu – je většinou jen jeden a po něm následuje aktivita
	Aktivita
	Rozhodování – rozvětňuje model procesu
	Paralelnost – tento symbol oznamuje, že budou ve stejnou chvíli probíhat jeden nebo více procesů a jejím ukončením je Spojení
	Spojení – ukončuje paralelnost
	Konec – ukončuje proces
	Následovník - spojuje objekty modelu procesu, kterými jsou start, konec, aktivita, rozhodnutí, paralelita a spojení

3.4. Další teoretická východiska

Efektivnost je abstraktní pojem, který popisuje stav ekonomiky. Z hlediska vstupů a výstupů je to snaha o minimalizaci nákladů nebo maximalizaci užitku, dosažení cíle s nejmenším množstvím zdrojů, v nejkratším čase. (ITBIZ, 2017)

Měření a efektivita procesu je jednoduché porovnání cílové hodnoty a skutečné hodnoty.

Možná měřítko pro hodnocení efektivity:

- Počet změněných dokumentů
- Fluktuace zaměstnanců
- Výše nákladů na proces
- Doba realizace procesu
- Průměrná doba čekání zákazníků

3.5. Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsou zmapovány poznatky týkající se procesního řízení. Nejdříve jsou definovány základní teoretická východiska potřebná k pochopení tématu procesního řízení v podniku. Základním teoretickým pojmem je proces a procesní řízení v podniku. Procesní řízení se dotýká každého zaměstnance v podniku, i v případě, že si tuto skutečnost nemusí ani uvědomovat.

Další kapitola je zaměřena na vysvětlení podstaty zlepšování podnikových procesů, ve které jsou popsány tři základní etapy přístupů k řízení podnikových procesů.

V poslední kapitole teoretické práce autor seznamuje čtenáře s problematikou modelování podnikových procesů, na procesní modelování navazuje procesní analýza. K procesnímu modelování existuje mnoho přístupů, autor nejprve popisuje společné znaky všech procesních modelů, a poté je uveden základní přehled významných metod, technik a nástrojů využívaných k procesnímu modelování. V závěru kapitoly je zmíněn software, který je v práci využit pro modelování procesů. Tento software byl vybrán z důvodu, že je již v podniku zaveden a je požadován za vyhovující. Je srovnatelný s dalšími nástroji určenými k modelování procesů, a proto by byl přechod na jiný software neefektivní.

4. Analýza problému a současné situace

Analytická část této práce se zabývá analýzou procesů útvaru Ekonomika a provoz České televize, Televizního studia Brno. Cílem analýzy je popsat současný stav vybraných podnikových procesů, které se vyskytují v tomto úvaru. Pomocí rozhovorů s vedoucími úseků a účastníky jednotlivých procesů byly vybrány procesy, které se často opakují. Po identifikování procesů, následuje jejich popsání a vytvoření procesních modelů v softwaru Adonis. V případě identifikace problému budou provedeny návrhy na úpravu a zlepšení procesu.

V úvodu analytické části práce si společnost představíme a specifikujeme její zaměření. Dále následuje část s procesním modelováním, kde budou vybrané procesy popsány tak, jak skutečně fungují.

4.1. Představení společnosti

Společnost Česká televize je právnickou osobou zřízenou s účinností od 1. ledna



Obrázek 9: Logo České televize (zdroj: Česká televize, 2017)

1992, je poskytovatelem veřejné služby v oblasti televizního vysílání. Jde o jedinou českou veřejnoprávní televizní společnost, která poskytuje své vysílání celoplošně na území České republiky a může být zrušena pouze změnou zákona. Organizace se skládá z České televize v Praze, Televizní studio Brno a Televizní studio Ostrava. Statutárním orgánem České televize je generální ředitel, který je jmenován na šestileté období Radou České televize. Vysílá šest televizních programů: ČT1, ČT2, ČT24, ČT sport, ČT :D a ČT art. ČT je samostatným subjektem, který není závislý na státním rozpočtu a financován je pouze z televizních poplatků a zákonem vymezených podnikatelských činností, např. reklama, sponzoring, aj. Televizní studio Brno působí již 55 let a svou tvorbou se podílí 20% na regionální produkci vysílání ČT. (Česká televize, 2017)

4.1.1. Historie společnosti

Brněnské televizní studio vzniklo v roce 1961 jako čtvrté studio tehdejší Československé televize. Studio své vysílání zahájilo 6. července 1961 zábavným

pořadem Sedmikrásky nad Brnem ze studia Typos. Brněnské vysílání se začalo rodit v době, kdy už Československá televize Prahy několik let vysílala a počet majitelů televizních přijímačů prudce stoupal. Televize v té době již nebyl neznámý vynález obdivovaný hrstkou technických nadšenců, ale oblíbený společník, který se zabydloval ve stále větším počtu domácností. V roce 1955 byla na Brněnsku necelá třicítka platících majitelů televizorů a v roce 1961, kdy začínalo vysílání z Brna, bylo na jižní Moravě bezmála sto dvacet tisíc diváků, z toho dvacet dva tisíce v samotném Brně. (SATURKOVÁ, 2011)

V roce 1961 se začínalo pouze se třemi zaměstnanci, další rok v něm pracovalo padesát jedna lidí. Brzy bylo jasné, že přidělené prostory v Typosu jsou televizi příliš těsné a studio usilovalo o postupné uvolňování dalších prostor v domě a ve studiu přibývala i další technika, např. přenosný vůz. Postupem času začalo vysílání zpravodajské, sportovní přenosy a vstupy z brněnského výstaviště, umělecké vysílání, pořady pro nejmenší diváky. V roce 1964, konkrétně 21. ledna, v Typosu hořelo. Při požáru tehdy jeden člověk zemřel. Studio bylo načas vyřazeno z provozu. O pravidelné krajové vysílání ale diváci nepřišli – Brno mělo k dispozici přenosový vůz. (SATURKOVÁ, 2011)

Na počátku sedmdesátých let studio získalo další výrobní prostory v bývalém kině Sibiř v Husovicích, kde vznikl přenosový sál. Dále také získala k dispozici studio Netopýr v dnešní Štefánikově ulici, zázemí našlo i v tř. kapt. Jaroše apod. V roce 1971 se v brněnském studiu začalo zaznamenávat na televizní magnetický záznam. Během osmdesátých let přechází brněnské televizní studio na barevnou vysílací technologii a zároveň získalo větší podíl ve vysílacím čase na obou programech Československé televize, v té době v ČT TS Brno pracuje asi 480 lidí. (SATURKOVÁ, 2011)

Během devadesátých let ukrajovalo televizní studio stále větší díl z celkového koláče veřejnoprávního vysílání. Česká televize v té době zažívala nelehké období – problémy s financováním, střídání generálních ředitelů, bojuje o diváky s konkurencí. Od roku 1992 do roku 1996 snižuje studio počet zaměstnanců skoro o třetinu, pořadů přitom vyrábí víc než kdy dřív. (SATURKOVÁ, 2011)

4.1.2. Strategické cíle společnosti

Strategií České televize pro nejbližší roky je nadále naplňovat trvale platné strategické cíle, které vyplývají ze zákona o ČT. Činnost společnosti se neodehrává jen

v kontextu právních norem České republiky, ale při své činnosti musí přihlížet i k právním normám a doporučením Evropské unie.

Mezi základní strategické cíle společnosti patří:

- poskytovat nestranné a nezávislé zpravodajství, informace a komentáře;
- vzdělávat, učit a přispívat k osobnímu rozvoji občanů;
- zaměřit se na aktivity pro dětské a mladé diváky;
- aktivně přispívat k lepšímu poznání, pochopení a šíření národního a evropského kulturního dění a dědictví;
- vytvořit prostor pro začínající tvůrce, nové formální postupy i zcela nová témata;
- zprostředkovávat významné společenské, kulturní a sportovní události;
- využívat tvůrčím způsobem nové technologické možnosti digitálních technologií

4.1.3. Ekonomická situace ve společnosti

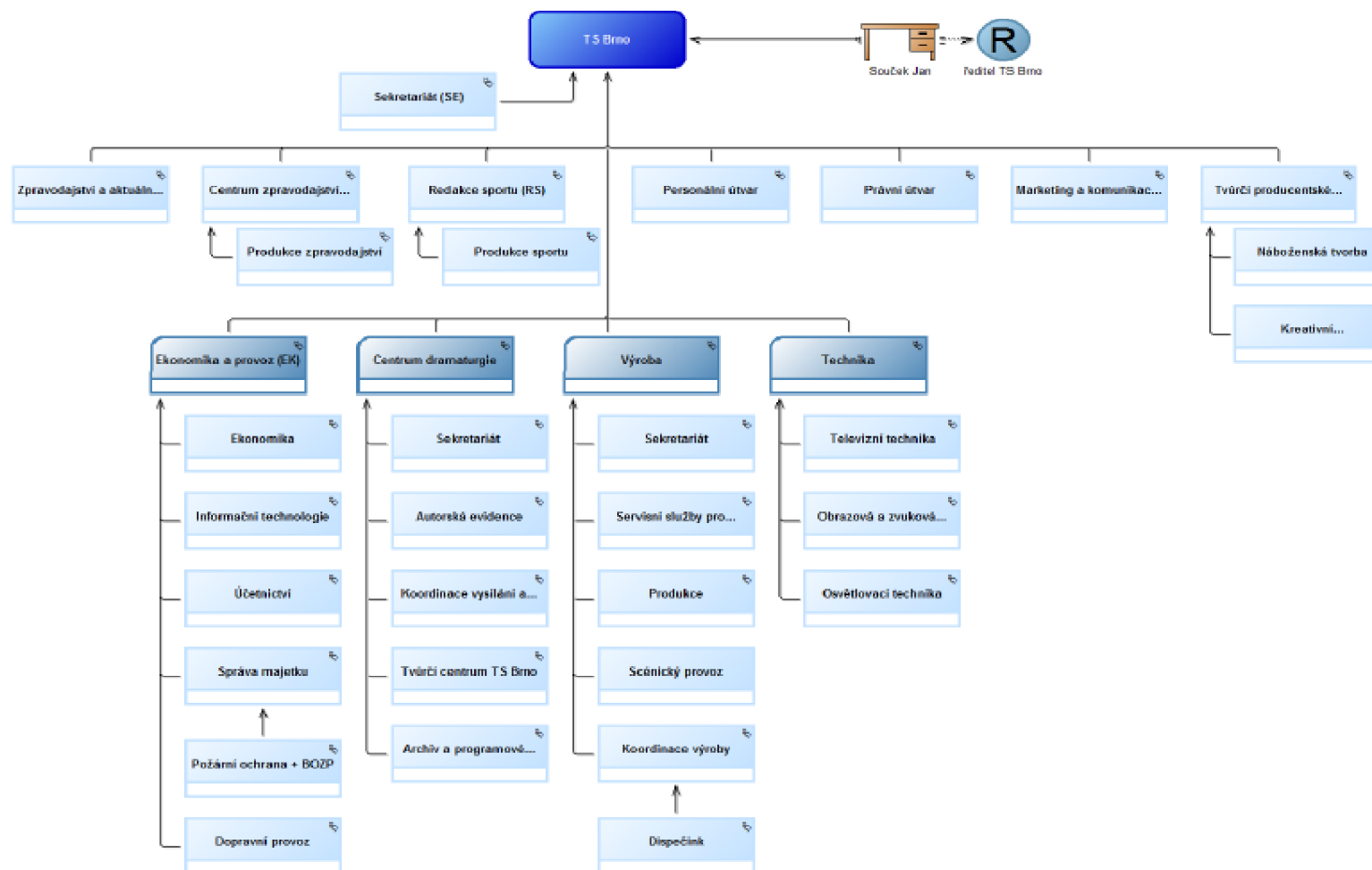
Na hospodaření České televize má negativní dopad skutečnost, že od roku 2010 se snižuje počet evidovaných poplatníků a tím dochází k úbytku finančních prostředků. Česká televize měla v roce 2016 příjem z televizních poplatků o 166 mil. Kč menší, než tomu bylo v roce 2008. Ekonomická krize ČT nepostihla, jelikož má příjmy převážně fixní, a tím jsou koncesionářské poplatky. V současné době má Česká televize celkově příjmů okolo 7 miliard, z toho tvoří 6,5 miliardy právě koncesionářské poplatky. Hospodaření také ovlivňuje skutečnost, že televizní poplatek, který je ve výši 135 Kč zůstává stejný již od roku 2008. Vliv růstu cenové hladiny v ekonomice, kdy rostou ceny vstupů také dochází k poklesu reálné hodnoty poplatků.

4.1.4. Nabízené služby

Hlavní službou, která Česká televize nabízí je výroba vysílání. ČT provozuje šest televizních programů. Dalšími službami, které nabízí je: výroba TV signálu z různých událostí, výroba spotů, titulkování TV pořadů, výroba sponzorských vzkazů, střih a zvukový mix, živé vstupy ze studií ČT a jiných lokalit, atd.

Dále společnost disponuje kapacitami, které si může veřejnost zapůjčit. Jedná se například o reportážní a satelitní vozy, přenosová, osvětlovací, záznamová, zvuková a filmová technika. (Česká televize, 2017)

4.1.5. Organizační struktura TS Brno



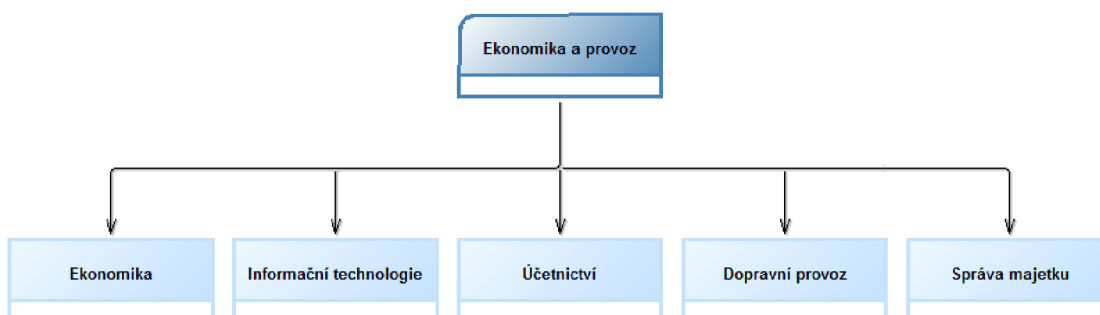
Obrázek 10: Organizační struktura ČT TS Brno (zdroj: Interní dokument)

Organizační struktura je podrobně upravena organizačním řádem. Organizační řád upravuje posloupnost pravomocí a odpovědností na jednotlivých stupních řízení, oprávnění jednání jménem ČT, rozsah jednotlivých útvarů a vztahy mezi útvary.

Počet zaměstnanců v Televizním studiu v Brně k 31. 12. 2016 byl 240 zaměstnanců, z toho 165 zaměstnanců jsou muži a 75 zaměstnanců ženy. Většina pozic souvisí přímo s výrobou a vysíláním pořadů, zpravodajství a sportu. Počet zaměstnanců vychází z potřeby zajistit činnosti nutné k vlastní televizní tvorbě, která tvoří 65 % odvysílaných pořadů na programech ČT (u komerčních televizí tvoří vlastní výroba obvykle asi 15 % vysílání).

4.1.6. Organizační struktura útvaru Ekonomika a provoz, ČT TS Brno

Analýza procesů je zaměřena na útvar Ekonomika a provoz, která je dále rozdělena na 5 úseků. Úvar se dělí na úsek ekonomika, informační technologie, účetnictví, dopravní provoz a správa majetku. V útvaru ekonomika a provoz k datu 31. 12. 2016 bylo zaměstnáno 33 zaměstnanců. Pro lepší ilustraci uvádím grafické schéma organizační struktury útvaru Ekonomika a provoz.



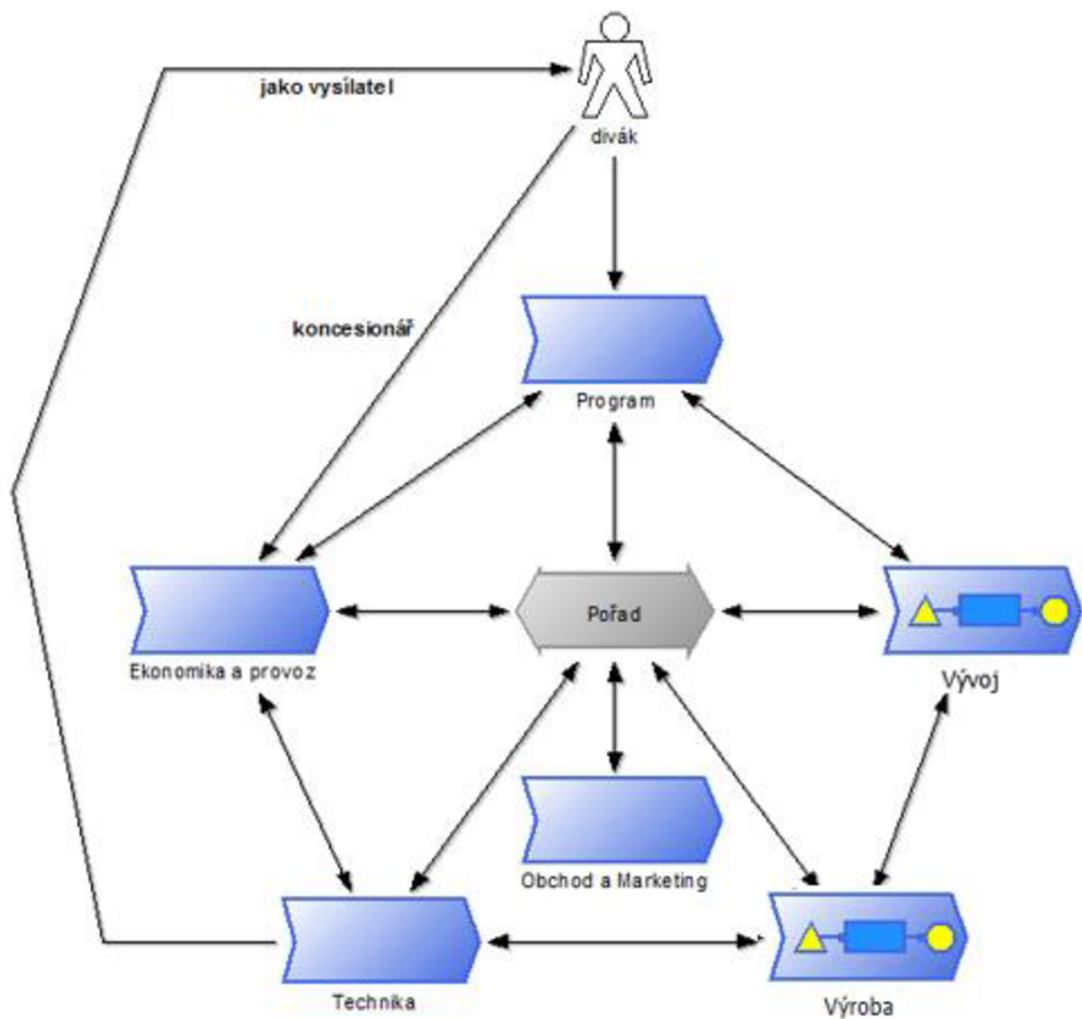
Obrázek 11: Organizační struktura útvaru Ekonomika a provoz (zdroj: Vlastní zpracování)

4.2. Analýza vybraných podnikových procesů

V této kapitole bude uvedena daná problematika ve vybrané společnosti. Bude se jednat o analýzy a zjištění, jak je na tom společnost z pohledu procesního řízení.

4.2.1. Základní procesně organizační schéma ČT

Jako vhodný úvod do procesního řízení společnosti uvádím základní procesně organizační schéma České televize, které schematicky znázorňuje tvorbu přidané hodnoty přes základní procesy společnosti.



Obrázek 12: Procesní schéma ČT TS Brno (zdroj: Vlastní zpracování)

Ve společnosti je identifikováno 6 procesů, které je dále možné členit na jednotlivé dílčí procesy. Z procesního schématu, který je uveden na obrázku č. 12 lze vypožorovat, že firemní podnikový proces se skládá ze dvou hlavních procesů (vývoj, výroba) a z čtyř podpůrných procesů (ekonomika a provoz, technika, obchod a marketing, program). Podpůrné procesy jsou blíže definovány v kap. 3.1.2., podpůrné procesy přímo nepřinášejí podniku přidanou hodnotu, na sebe nijak nenasazují, ale pronikají všemi procesy. Tyto procesy podporují hlavní procesy v jejich činnosti a zabezpečují hladký chod společnosti jako celku.

Na vstupu do celopodnikového procesu jsou požadavky diváků, tedy osoby, které sledují televizní pořady. Diváci po zaplacení koncesionářského poplatku požadují po České televizi pořady. Pořad vzniká v součinnosti se všemi útvary ve společnosti. Výstupem celopodnikového procesu je pořad.

Za každý proces ve společnosti je zodpovědný vlastník procesu (tedy jedna osoba), která je stanovena v interní dokumentaci.

4.2.2. Analýza míry zavedení principů procesního řízení ve společnosti

Pro zjištění zavedení procesního řízení byla provedena analýza míry zavedení principů procesního řízení ve společnosti. V analýze byl použit složený ukazatel, který navrhl autor Rolínek a kol. (2012), od kterého je možno odvodit míru zavedení procesního managementu do řízení podniku. Ukazatel je nazván jako Míra zavedení principů procesního řízení (MPP) a je tvořen z bodů, které jsou přiřazeny k jednotlivým procesním principům, a to dle jejich významnosti pro procesní řízení. Tabulka 1 zachycuje základní principy procesního řízení a body jim přiřazené.

Tabulka 6: Principy procesního řízení (zdroj: Rolínek a kol., 2012)

Principy procesního řízení	Body
Podnik má vypracovanou strategii	2
Strategie je písemně formulována	1
Podnik má strategie rozpracovány do plánů	1
Je zpracována procesní mapa	3
U procesů jsou vymezeny ukazatele výkonnosti	3
Výkonnost procesů je pravidelně hodnocena	3
Je zaveden systém ISO	3
Probíhá integrace dodavatelů (vyskytuje se outsourcing)	2

Podnik je integrován do dodavatelských sítí	1
Probíhá integrace odběratelů formou zakázkové výroky (nebo poskytování služeb)	2

Podnik může získat maximálně 21 bodů. Byl-li princip procesního řízení zaveden, získá podnik počet bodů uvedení Tabulce 1. Za procesně řízený podnik považuje Rolínek a kol. (2012) takový podnik, jehož součet bodů ukazatele MPP dosáhl úrovně alespoň 16 bodů (75 % maxima), částečně procesní podnik se pohybuje v bodovém rozmezí 15 až 6 bodů. Společnosti s menším počtem bodů nejsou procesně řízeny, neuplatňují principy procesního řízení (resp. je uplatňují ve zcela minimálním rozsahu).

Tato analýza byla prováděna s vedoucím ekonomického útvaru a IT manažerem, který se specializuje na procesní řízení ve společnosti. Analýza probíhala formou nestrukturovaného rozhovoru, kdy bylo diskutováno nad jednotlivými procesními principy a poté přiřazeny počty bodů k principům.

Tabulka 7: Míra zavedení principů procesního řízení v České televizi, Televizní studio Brno (zdroj: Vlastní zpracování)

Principy procesního řízení	Body
Podnik má vypracovanou strategii	2
Strategie je písemně formulována	1
Podnik má strategie rozpracovány do plánů	1
Je zpracována procesní mapa	3
U procesů jsou vymezeny ukazatele výkonnosti	2
Výkonnost procesů je pravidelně hodnocena	3
Je zaveden systém ISO	0
Probíhá integrace dodavatelů (vyskytuje se outsourcing)	2
Podnik je integrován do dodavatelských sítí	1
Probíhá integrace odběratelů formou zakázkové výroky (nebo poskytování služeb)	0

Z tabulky je patrné, že se jedná o podnik, který částečně uplatňuje principy procesního řízení, a to proto, že získal 15 bodů.

4.2.3. Současný stav procesů ve společnosti

Procesy ve společnosti vznikaly již od jejího vzniku, ale mapování a pohlížení na činnosti jako na procesy začala společnost před 1,5 rokem. Na procesní řízení bylo dříve pohlíženo spíše, jako na trendovou záležitost než jako na účinný nástroj k řízení podniku. Společnost za více než rok dokázala kompletně zmapovat a zdokumentovat útvar Výroba a Vývoj, ve kterém probíhají klíčové procesy České televize, a tudíž bylo prioritní zmapovat procesy nejprve v tomto útvaru.

V útvaru Ekonomika a provoz nejsou jednotlivé procesy namodelované a zdokumentované, a proto vytvořím modely vybraných procesů. Podnikové procesy v útvaru Ekonomika a provoz jsou v následujících kapitolách namodelovány a detailně popsány. Pro analýzu byl vybrán tento útvar, z důvodu absolvování stáže.

Potřebné informace a podklady byly získány přímo od zaměstnanců, vlastníků procesů formou osobních pohovorů. Spolupráce ze strany zaměstnanců organizace byla vstřícná a příjemná na mé požadavky o informace.

Pro identifikaci jednotlivých činností probíhající v rámci procesu byl zvolen popis ve formě:

1. Wordový dokument – pro charakteristiku a seznam činností procesu.
2. Grafické modely procesu – vytvořené v nástroji užívaném pro řízení procesů ADONIS 4.0., který je užíván ve společnosti. Tyto modely budou následně exportovány do adl nebo html, kde budou sloužit, jak zaměstnancům, tak i managementu společnosti.

4.2.4. Popis a analýza současného stavu podnikových procesů

Jak již bylo v předcházející kapitole zmíněno, procesy, kterými se budeme ve společnosti zabývat, jsou procesy probíhající v útvaru Ekonomika a provoz. Analyzované procesy byly vybrány na základě konzultace s vedoucím útvaru. Tato analýza je zaměřena na procesy, které ve společnosti často opakují, a proto je nutné, aby byly procesy popsány a znázorněny graficky pro účely popisů pracovních náplní, návodů a postupů práce. Analýza procesů probíhala formou rozhovorů s některými vedoucími jednotlivých úseků, případně pro doplnění procesů dále probíhali rozhovory s dalšími účastníky procesů. Rozhovory s účastníky procesů jsou jedním z tradičních nástrojů procesní analýzy pro

získávání informací. Účinnost této metody byla zvýšena v kombinaci s použitím grafického nástroje Adonis 4.0 a kontrolního seznamu činnosti, které v procesu probíhají. Rozhovory byly dopředu naplánovány.

Výběr pracovníků, kteří se na rozhovorech zúčastnili, proběhl dle diskuze s vedením společnosti na základě zapojení v jednotlivých procesech a jejich kompetencí, proto byly jednotlivé procesy analyzovány z různých úhlů pohledu. Cílem strukturovaných rozhovorů bylo zjistit průběh procesů a následná grafická vizualizace v softwaru Adonis 4.0. V příloze č. 1 uvádím seznam otázek, ze kterého bylo vycházeno při strukturovaných rozhovorech.

4.2.4.1. Proces Zpracování faktur

Jedním z nejčastějších firemních dokumentů je bezpochyby faktura, proto byl vybrán pro analýzu její proces zpracování. Proces zpracování faktur se dělí na dvě části. Buď se jedná o fakturu přijatou od dodavatele společnosti nebo fakturu vystavenou. Zpracování těchto faktur ve společnosti Česká televize, TS Brno se řídí podobnými pravidly jako v ostatních podnicích. Faktury jsou zpracovávány v softwaru SAP.

Proces Dodavatelská faktura

Cíl: zajištění, přijetí, evidence, kontrola věcné správnosti a následné zpracování faktury

Vlastník: vedoucí úseku účetnictví

Účastníci: odpovědný pracovník, schvalovatel, ekonom útvaru, případně vedoucí, referent nákupu, dodavatel, pracovnice podatelny, účetní, finanční analytik

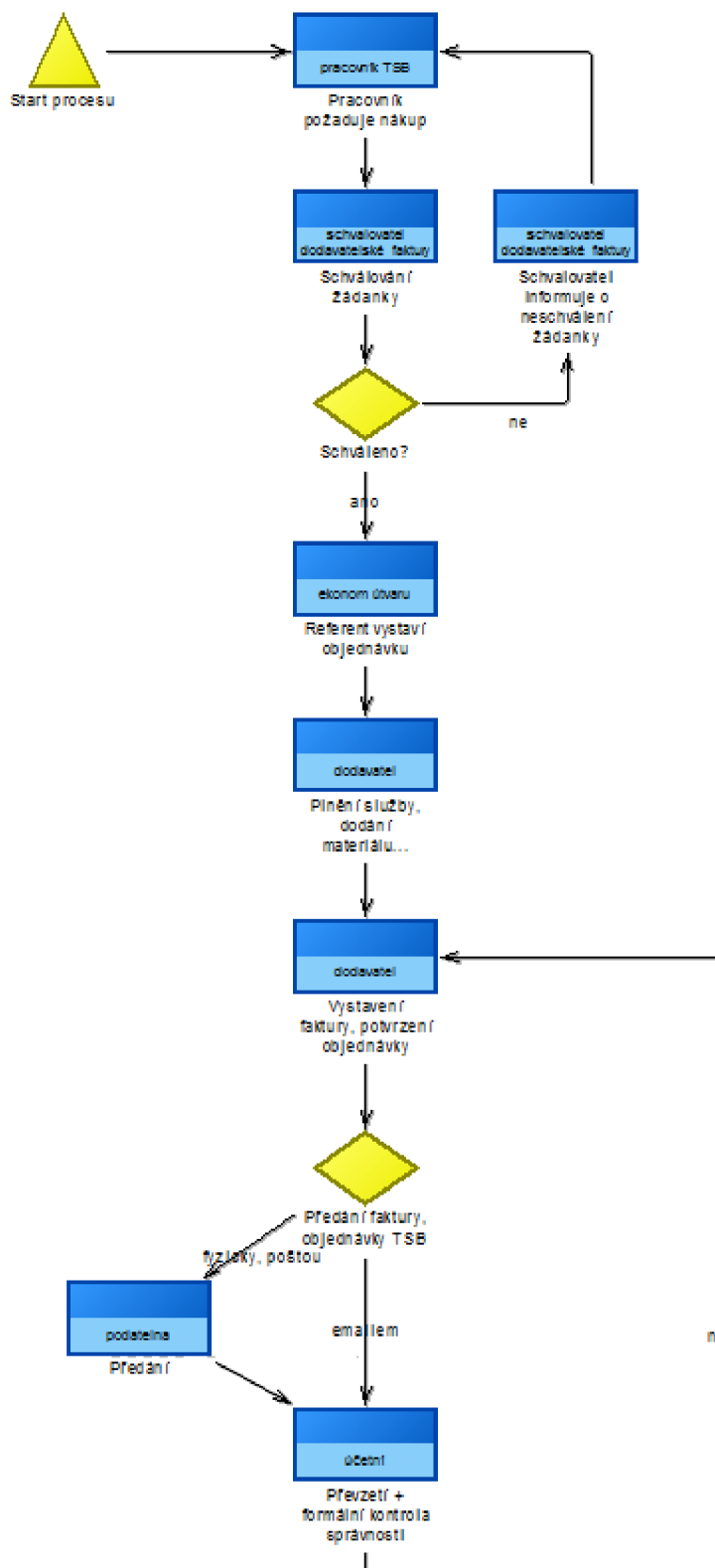
Proces dodavatelské faktury začíná požadavkem pracovníka ČT TSB na objednávku – nákup materiálu, služby, zařízení, zboží apod. Tento požadavek je tedy vstupním objektem procesu.

Následuje zpracování požadavku, nebo-li schválení žádanky na nákup. Žádanku vyplní každý pracovník, který požaduje nákup. Žádankou je tedy formulář (uveden v příloze č. 2), kdy na základě jeho vyplnění a řádném schválení dochází k vystavení objednávky. Schvalovatel objednávky je vždy ekonom úvaru, případně vedoucí. Referent nákupu vystaví objednávku v informačním systému SAP (modul MM), v případě objednávky zboží či služby použité na pořad vystavuje objednávku produkční pořadu. V případě neschválení je schvalovatel povinen informovat pracovníka o neschválení žádanky.

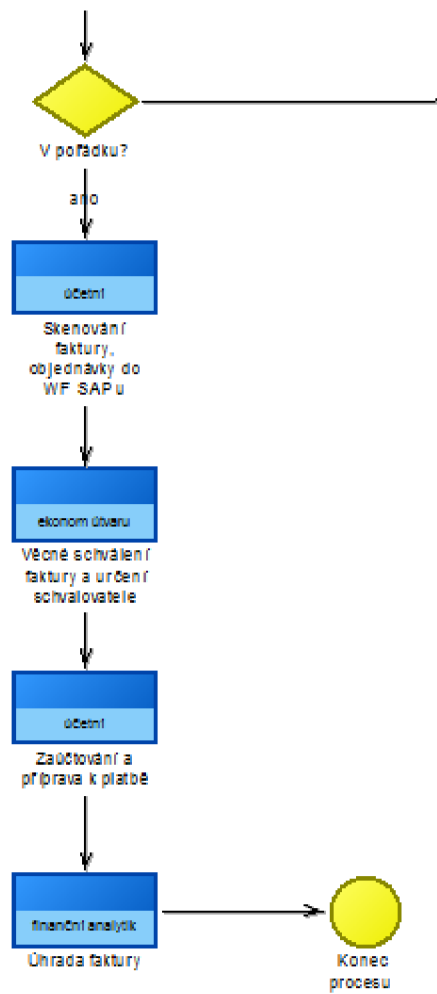
Po vytvoření objednávku v SAPu následuje plnění dodavatele – dodání služby, materiálu. Následnou aktivitou je předání faktury, kde máme 3 možnosti – fyzicky, poštou a emailem. V případě předání faktury fyzicky nebo poštou, faktura prochází přes podatelnu, kde si ji vyzvedne účetní. Pokud je faktura poslána e-mailem, přebírá ji rovnou účetní. Po převzetí faktury odpovědnou účetní dochází ke kontrole formální správnosti (DPH, existence objednávky, adresy, apod.). Je-li faktura v pořádku dochází ke skenování faktury do informačního systému SAP a přiřazení faktury k objednávce. Dále ekonom útvaru věcně fakturu schválí, tedy určí schvalovatele faktury dle podpisového řádu a do poznámky doplní o jakou fakturu se jedná. Účetní zaúčtuje dodavatelskou fakturu a připraví finančnímu analytikovi k platbě, jestliže je vše v pořádku probíhá platba.

V případě, že faktura v pořádku není je dodavateli předána spolu s připomínkami ke zpracování. Poté následuje opět přijetí a kontrola.

Model procesu – dodavatelská faktura



Obrázek 13: Proces Dodavatelská faktura (zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 14: Proces Dodavatelská faktura – pokračování (zdroj: Vlastní zpracování)

Proces Odběratelská faktura

Cíl: vystavení, schválení, evidence, kontrola zaplacení faktury

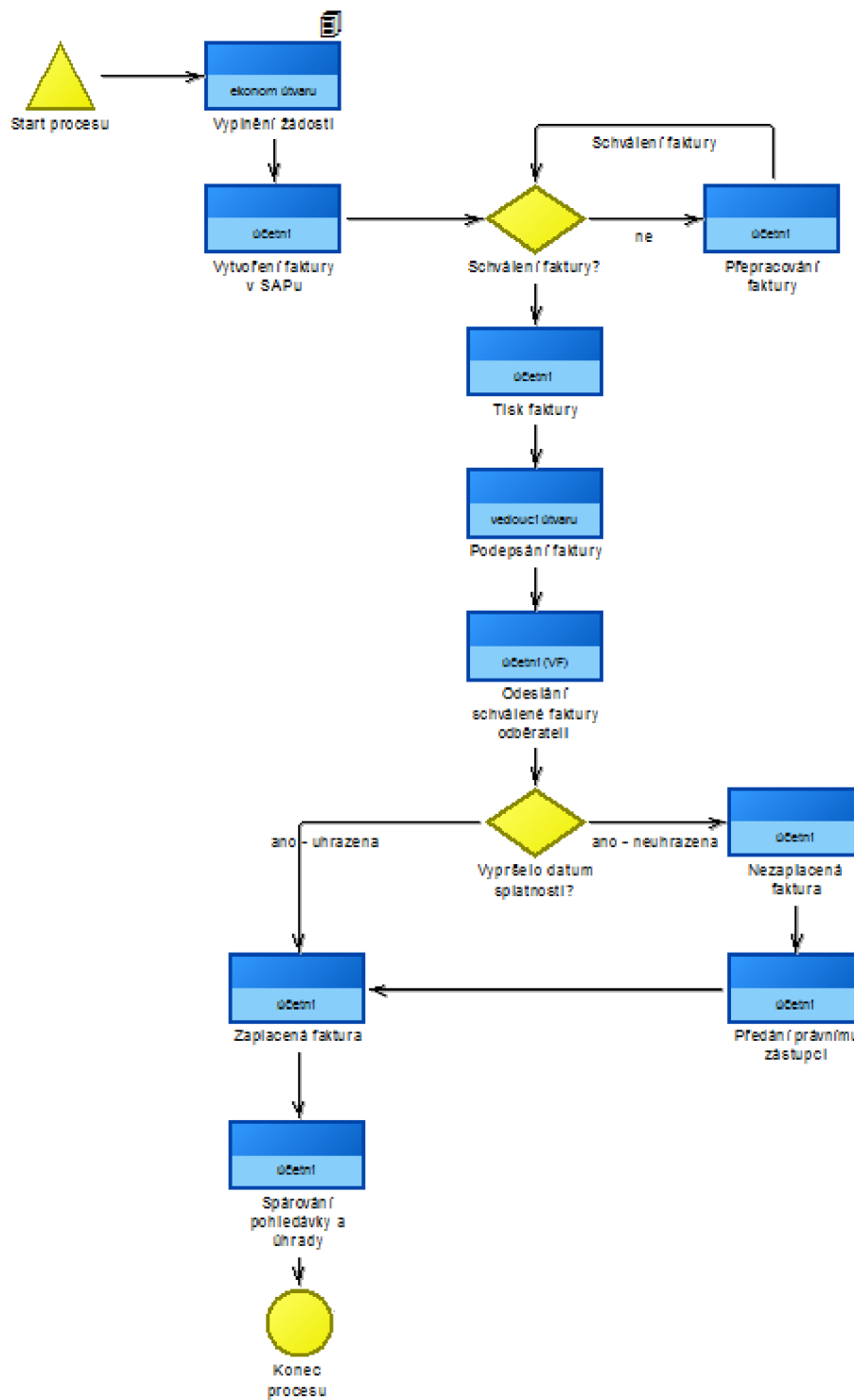
Vlastník: vedoucí úseku účetnictví

Účastníci: ekonom útvaru, účetní, vedoucí útvaru

Vstupním objektem daného procesu je požadavek o vystavení faktury, kterou vyplní ekonom útvaru. Žádost o vystavení faktury je interním formulářem, který se vyplňuje na základě smlouvy. Tuto žádost od ekonoma poté obdrží účetní a na základě jeho pokynu vytvoří fakturu (pohledávku) v SAPu. Vystavená faktura obsahuje veškeré standardní položky jako je číslo faktury, datum vystavení, datum splatnosti, způsob její úhrady a informace o odběrateli. Dále faktura obsahuje jednotlivé popisy fakturovaných položek, u kterých je uvedena sazba DPH, cena bez DPH a cena s DPH.

Po vystavení následuje tisk faktury a předání faktury na schválení a podepsání. Po odsouhlasení a podepsání faktury je faktura odeslána odběrateli. Tímto proces vystavené faktury nekončí. U každé odeslané faktury musí účetní hlídat úhradu. Pokud nedoručí k úhradě faktury do její splatnosti, je odběratel upozorněn. V případě, že po upozornění nedoručí k úhradě, je urgování úhrady faktury předáno právnímu zástupci společnosti, který částku vymáhá. Po uhrazení faktury je účetní povinna importovat výpisy z banky a ručně přiřazovat nespárované platby.

Model procesu – odběratelská faktura



Obrázek 15: Proces Odběratelská faktura (zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.4.2. Proces Pracovní cesta

Cíl: zajištění a zpracování cestovního příkazu (žádost a schválení pracovní cesty, vyúčtování)

Vlastník: vedoucí útvaru ekonomiky

Účastníci: pracovník ČT, ekonom útvaru, vedoucí produkce, mzdová účetní, pokladní

Pracovní cesty jsou z obsahového a organizačního hlediska vymezeny Směrnicí Pracovní cesty, cestovní náhrady společnosti Česká televize, Televizní studio Brno. Tato směrnice definuje postup při schvalování služebních cest.

Dodržování směrnice zaručuje:

- řádné schválení pracovních cest
- zajištění pracovních cest a nezávislost výše nákladů cesty na osobě zaměstnance
- dokladování nákladů pracovních cest

Pracovní cesta:

- zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu, pokud je uvedeno v pracovní smlouvě
- pracovní cesta znamená dobu od nástupu na cestu k výkonu práce do jiného místa, než je jeho pravidelné pracoviště, včetně výkonu práce v tomto místě, do návratu zaměstnance z této cesty

Schvalovací proces:

- pracovní cesta musí být schválena osobou, která má ke schválení delegovanou pravomoc
- schválení musí být zdokumentované elektronickým schválením v systému SAP
- pro každou pracovní cestu musí být vyplněn cestovní příkaz
 - o identifikace zaměstnance, příslušného nákladového střediska
 - o účel cesty, místo jednání
 - o doba a místo nástupu
 - o místo plnění pracovních úkonů
 - o doba trvání
 - o způsob dopravy a ubytování

- ukončení pracovní cesty
- předpokládané náklady na cestu

Zajištění cesty:

- zajištění (výběr a nákup místenky, jízdenky, zajištění ubytování apod.) je realizováno asistentem vedoucího útvaru nebo případně pracovníkem jehož je to pracovní náplní

Pojištění:

- každý zaměstnanec je pojištěn při zahraniční služební cestě, které zajišťuje vedoucí účetního útvaru pomocí online webových formulářů, pojištění je náklad zaměstnavatele.

Ubytování:

- zajištěno v hotelích, kde denní sazba pokrývá pouze cenu ubytování, případně včetně snídaně

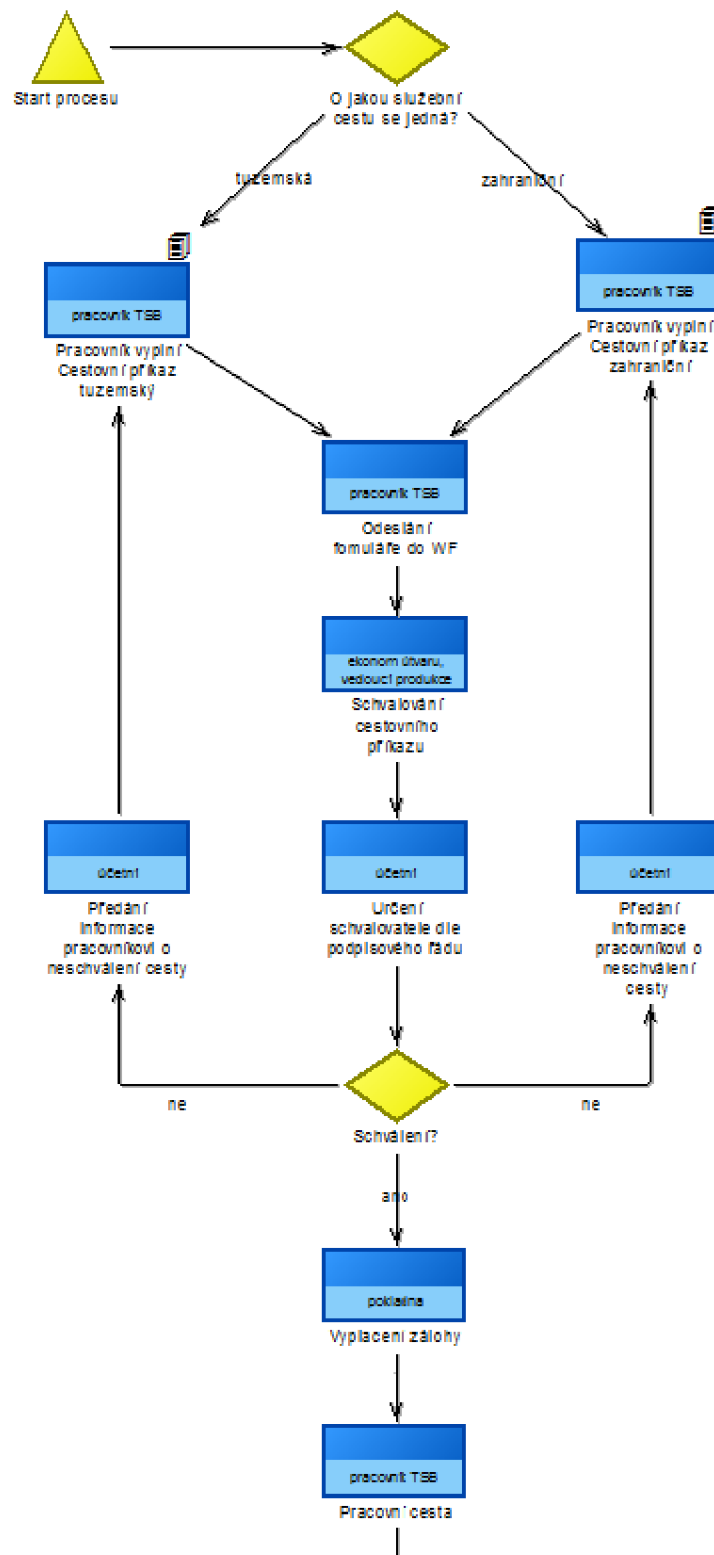
Cestovní náhrady:

- poskytování náhrad výdajů se řídí ustanovením zákona č.262/2006 Sb. - Zákoníku práce v platném znění
- zaměstnavatel poskytuje náhradu:
 - jízdních výdajů,
 - výdajů na ubytování,
 - nutných vedlejších výdajů,
 - výdajů za stravné.

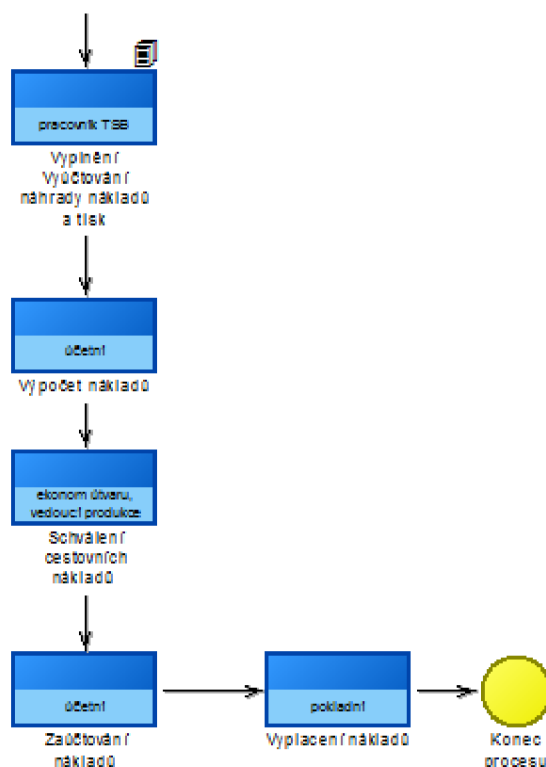
Vyúčtování pracovní cesty:

- zaměstnanec je povinen provést vyúčtování, nejpozději do 10 pracovních dnů po ukončení pracovní cesty
- zaměstnanec je povinen doložit doklady k transakcím a výdajům v hotovosti.

Model procesu – pracovní cesta



Obrázek 16: Proces Pracovní cesta (zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 17: Proces Pracovní cesta - pokračování (zdroj: Vlastní zpracování)

Na začátku procesu musíme určit, zda se jedná o tuzemskou nebo zahraniční cestu. V případě tuzemské cesty pracovník vyplní Cestovní příkaz tuzemský, pokud požaduje zálohu na cestu, uvede tuto skutečnost v cestovním příkazu. Pokud pracovník TSB jede do zahraničí vyplní Cestovní příkaz zahraniční, pokud požaduje zálohu na cestu také vyplní v příkazu, dále může požadovat pojištění zahraniční cesty, kterou také uvede v příkazu. Pojištění zajišťuje vedoucí účetnictví pomocí online webových formulářů.

Pracovník po vyplnění formuláře Cestovní příkaz, jeho kontrole odešle do Workflow informačního systému SAP. Další aktivitou v procesu je schvalování cesty. Zde se rozlišuje, zda je cesta účtována na středisko či na pořad. Cestu na středisko schvaluje ekonom a cestu na pořad schvaluje vedoucí produkce. Účetní musí určit schvalovatele cesty podle podpisového řádu ČT TSB. Po určení schvalovatele dochází ke konečnému schválení cestovního příkazu a k pracovníkovi se dostane informace o schválení. V případě, že pracovník požadoval zálohu na cestu, vyzvedne si ji na pokladně a dochází k uskutečnění pracovní cesty. Po pracovní cestě pracovník vyplní formulář Vyúčtování pracovní cesty, následně dochází k tisku a předání formuláře spolu se všemi doklady účtárně. Účetní vypočte náklady na cestu a schválí cestovní náklady. Následující

aktivitou je zaúčtování nákladů a následné vyplacení. V případě, že zaměstnanec nepožadoval zálohu, náklady na cestu jsou přidány ke mzdě zaměstnance.

4.2.4.3. Proces Registr smluv

Cíl: zveřejnění uzavřených smluv v registru smluv na 50 tis. Kč

Vlastník: referent registru smluv

Účastníci: garant smlouvy, referent registru smluv, vedoucí útvaru

Proces Registr smluv je relativně novým procesem, dnem 1. července 2016 vstoupil v účinnost Zákon o registru smluv (předpis č. 340/2015 Sb.). Tímto dnem byla zpřístupněna datová schránka Registru smluv a zároveň došlo ke spuštění IS registru smluv. Pokud smlouvy splňují podmínky pro povinné uveřejňování, je nezbytné tyto smlouvy uveřejnit a to od 1. 7. 2016 včetně, nejpozději do 30 dnů od jejich uzavření. (Registr smluv, 2016)

Povinnost uveřejňovat smlouvy se vztahuje na všechny státní a veřejnoprávní instituce, územně samosprávné celky, státní podniky, právnické osoby, v nichž má většinou majetkovou účast stát. Povinnost zveřejňovat nově uzavírané smlouvy v hodnotě nad 50 tis. Kč bez DPH v registru smluv. Smlouvy musejí mít písemnou formu a být podepsané smluvními stranami. Smlouvy je možné zveřejnit pomocí formulářů z prostředí Portálu veřejné správy nebo přímo odesláním smlouvy do datové schránky Registru smluv. (BusinessInfo, 2017)

Popis procesu

Celý proces Registru smluv začíná rozhodnutím garanta smlouvy, zda bude zveřejněna či nikoliv. V případě smlouvy, která má vyšší hodnotu než 50 tis. Kč, společnost je povinna tuto smlouvu zveřejnit v registru smluv.

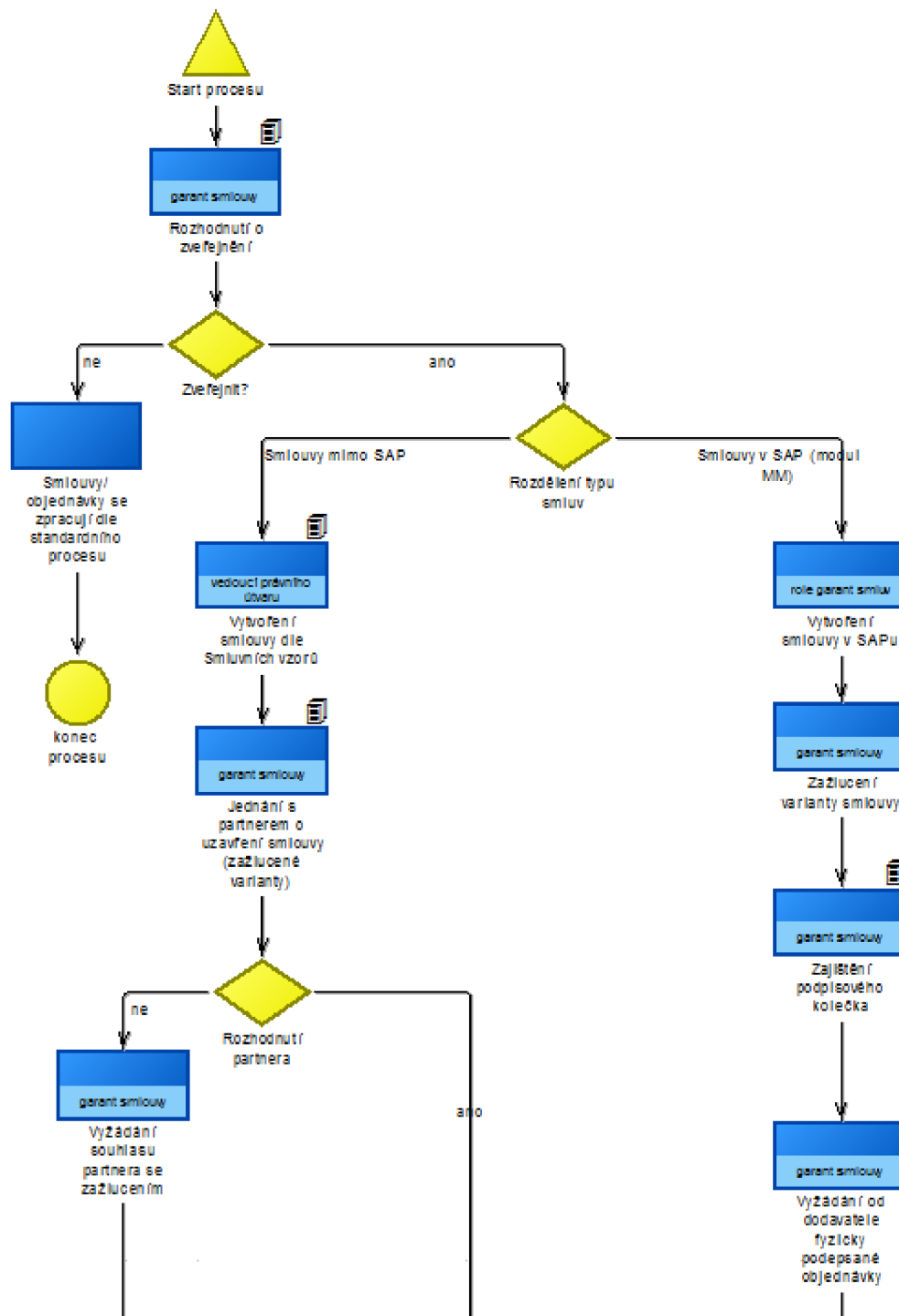
Dále následuje další „rozhodce“, kde rozdělujeme typy smluv. Dělíme je na smlouvy, které se zpracovávají v IS SAP či mimo něj. Nejprve se budeme věnovat typu smluv mimo SAP. Pokud smlouvy nevznikají v SAPu, tak existují vzory smluv (šablony v MS Word, např. Smlouva – účinkující, nájmu, podnájmu či poskytnutí licence. Vedoucí právního útvaru vytvoří smlouvy dle smluvních vzorů – smluvní vzory mají 2 verze, bílou a zažlucenou. Mezi bílou a zažlucenou verzí není v textu žádný rozdíl. Avšak informace,

kteře ve smlouvě zařlutí, se po uveřejnění smlouvy v registru smluv nezobrazí (po uveřejnění jsou tyto informace skryty). Společnost informace „zařlucuje“ proto, aby bylo již při vzniku a schvalování smlouvy zřejmé, co se v registru nebude zobrazovat.

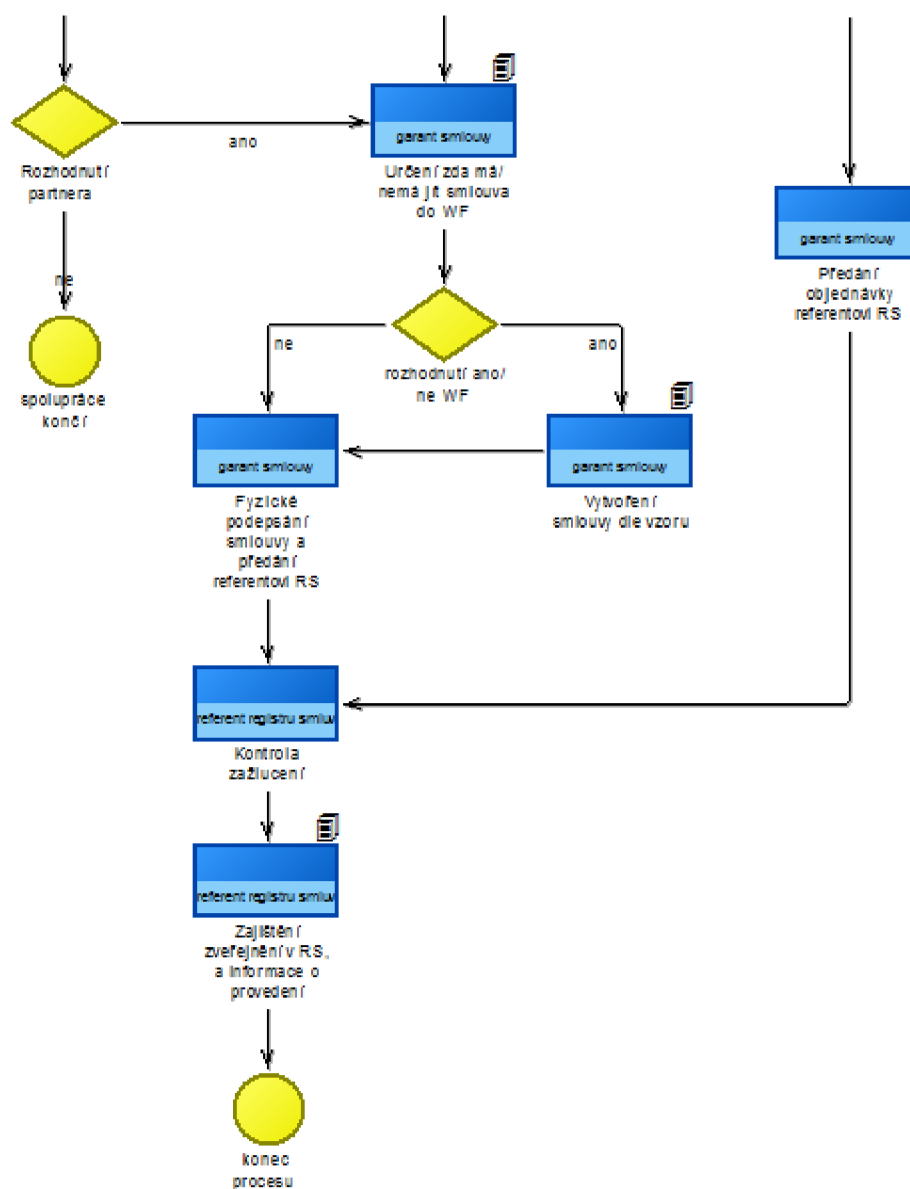
Garant smlouvy jedná s partnerem o uzavření smlouvy, prioritně zařlucenou verzi. Pokud partner nesouhlasí se zařlucenou verzí spolupřáce s partnerem končí. V případě, že partner souhlasí se smlouvou v zařlucené verzi, garant smlouvy určí, zdá má nebo nemá smlouva jít do WF. Určení, zda smlouva vstoupí do WF se určuje dle typu smlouvy, např. režie, dramaturgie. V případě, že smlouva nestupuje do WF nahrazuje ji tzv. schvalovací list – což je písemná forma, která musí projít přes všechny schvalovatele s návrhem smlouvy. Dalším rozhodcem v tomto procesu je rozhodnutí, zda ano nebo ne. Pokud smlouva jde do WF, tak garant smlouvy vytvoří smlouvu dle vzoru a následuje fyzické podepsání smlouvy a předání referentovi registru smluv. V případě, že smlouva nejde do WF, vypadá z procesu aktivity vytvoření smlouvy dle vzoru. Po podepsání smlouvy je referent registru smluv povinen zkontrolovat, zda jsou zařluceny správné údaje, např. podpisy. V případě nejasností kontaktuje právníka. Po kontrole referent registru smluv zajistí zveřejnění v RS a poskytne informace o jeho provedení. Poslední aktivitou v tomto procesu je uveřejnění smlouvy a následuje konec procesu.

Pokud je smlouva zpracována v SAPu (model MM), garant smlouvy vytvoří smlouvu v IS SAP. Smlouvy, které vznikají v SAPu jsou smlouvy, které vznikají často a opakovaně, např. autorské smlouvy na užití hudebního díla, užití režie, užití fotografie a rámcové smlouvy o spolupřáci s OSVČ právníckými osobami. Na tyto smlouvy jsou připraveny vzory smluv. Dále garant smlouvy zařlutí vytisknuté varianty a zajistí podpisové kolečko. Poté garant smlouvy vyžádá od dodavatele fyzicky podepsané objednávky a předá objednávku referentovi RS, ten pokračuje v kontrole správnosti údajů, apod. Referent po kontrole smlouvy zveřejňuje smlouvu v registru smluv.

Model procesu – registr smluv



Obrázek 18: Proces Registr smluv (zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 19: Proces Registr smluv - pokračování (zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.4.4. Proces Vypůjčení vozidla

Cíl: přesun pracovníků za účelem vykonání práce

Vlastník: vedoucí dopravního provozu

Účastníci: pracovník ČT, dopravní dispečer

Pracovníci se řídí podle organizační směrnice pro provoz služebních vozidel. Každý pracovník TS Brno, který chce využívat vozidlo na pracovní cesty musí být řádně proškolen jako řidič referent. Tato školení probíhají hromadně a periodicky jednou za 3 roky v určeném termínu. V případě, že pracovník potřebuje školení individuálně, tak si jej zařídí sám (např. AHHA autoškola, Brno). Poté vyplní Dohodu o svěřeni motorového vozidla, v příloze dohody doloží kopii potvrzení o proškolení. Po podpisu vedoucím na 2. stupni řízení a ředitelem studia může vozidlo používat.

Vstupem procesu je žádost o rezervaci vozidla prostřednictvím aplikace KAPL, pracovník vybírá ze skupin vozidel parkované v Židenicích, ulice Kulkova. Pokud pracovník nemá přístup do KAPLu, rezervuje vozidlo emailem, ve kterém udává požadovaný typ vozidla. ČT TS Brno má vozidla rozdělené do 5 skupin (celkem 22 vozidel):

- Osobní vůz malý – 11 vozů
- Osobní vůz střední – 3 vozy
- Osobní vůz velký – 4 vozy
- Nákladní vůz střední – 3 vozy
- Nákladní vůz velký – 1 vůz

Dále dispečer zjišťuje dostupnost požadovaného vozidla a informuje pracovníka (potvrzení rezervace změnou statusu v aplikaci KAPL nebo potvrzení e-mailem), v případě nedostupnosti volné kapacity, pracovník může objednat vozidlo externí (vozidlo se objednává po dohodě s vedoucím dopravního provozu).

Dispečer pracovní den předem exportuje sestavu rezervací z aplikace KAPL ve formátu HTML a posílá jej na e-mail recepce v Židenicích. Pracovník se musí dopravit z Televizního studia v Brně do vozového parku, který je umístěn v Židenicích, Kulkova 2. Recepční na místě ověří rezervaci vozidla dle HTML výpisu, poskytne klíče od vozidla a zapůjčení vozidla zapíše do Zápůjční knihy, kde pracovník podepisuje převzetí vozidla.

Pracovník je povinen dodržovat obecně závazné právní předpisy a vnitřní předpisy ČT, provádět prohlídku vozu před výjezdem, při zjištění poškození vozidla nahlásit zaměstnancům dopravního provozu a zapsat toto zjištění do Knihy závad a poškození. Odpovědnost za poškození je posouzena škodní komisí na základě podkladů z Knihy závad a poškození a odborného posouzení vedoucího dopravního provozu.

Obsah zápisu o závadě nebo poškození vozidla:

- Registrační značka vozidla,
- Jméno a osobní číslo řidiče,
- Datum, čas a místo, kdy k závadě či poškození došlo,
- Stav tachometru,
- Stručný popis závady či poškození,
- Důvod závady či poškození,
- Podpis řidiče vozidla, kterým stvrzuje pravdivost a správnost údajů zapsaných do Knihy závad a poškození vozidla.

V případě takové závady, která znemožňuje jízdu a je hledáno řešení např. v podobě náhradního vozidla.

Následuje pracovní cesta pracovníka TS Brno. Pokud během pracovní cesty dojde k havárii, pracovník je povinen postupovat dle provozního řádu.

Po pracovní cestě pracovník řádně vyplní Zprávu o provozu vozidla. ZPV musí obsahovat:

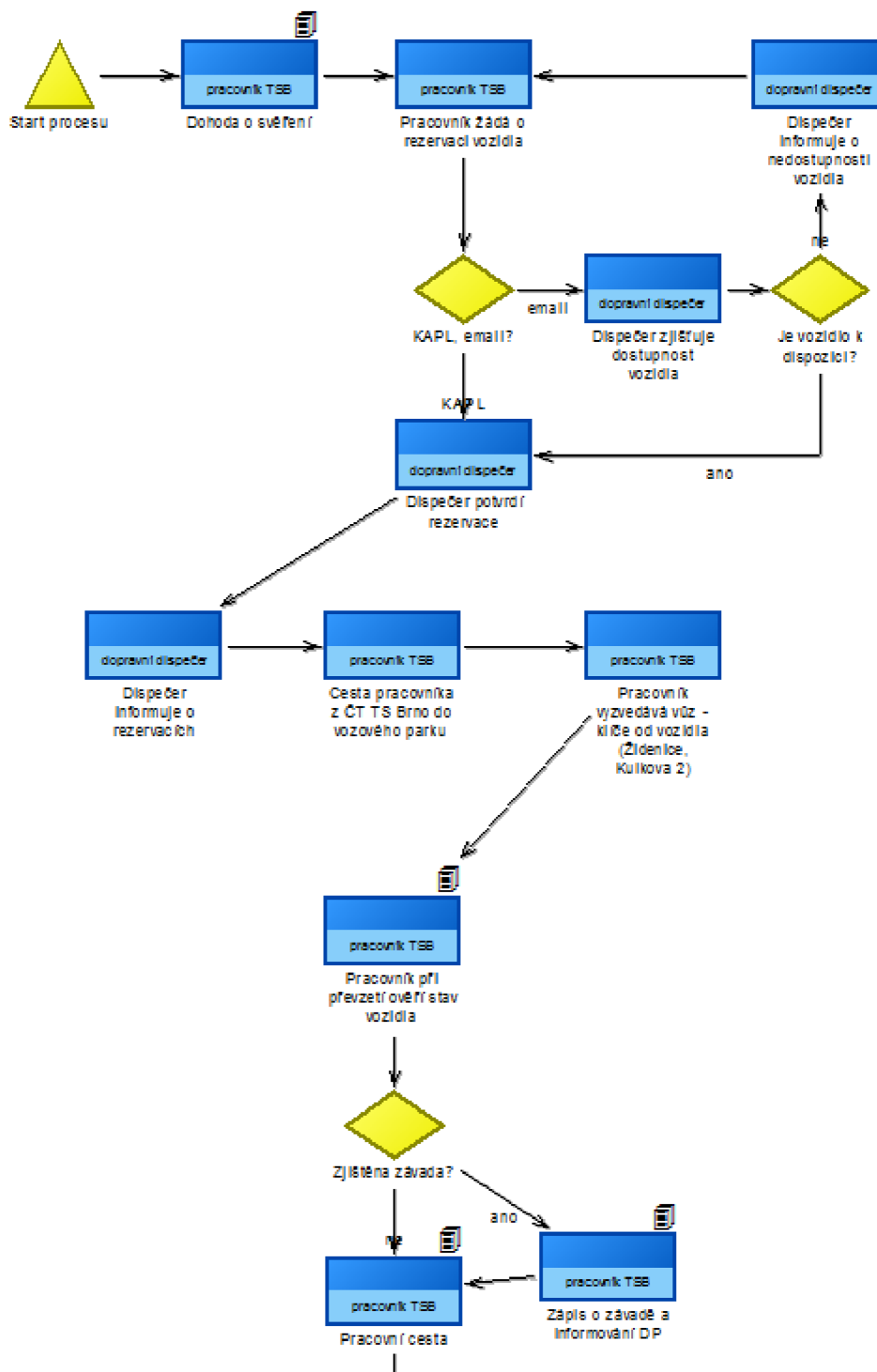
- Registrační značku vozidla
- Jméno a osobní číslo řidiče
- V případě externího dopravce se uvede firma a jméno externího řidiče
- Datum jízdy
- Počáteční stav tachometru
- Údaj o směru jízdy
- Místo a čas odjezdu a příjezdu
- Doplnění PHM v litrech
- Počet ujetých km
- Konečný stav tachometru
- IDEC/středisko/zakázka – podle toho, z kterého rozpočtu budou náklady na vůz hrazeny.

V ZPV potvrzuje řidič správnost údajů o cestě svým podpisem v příslušné kolonce.

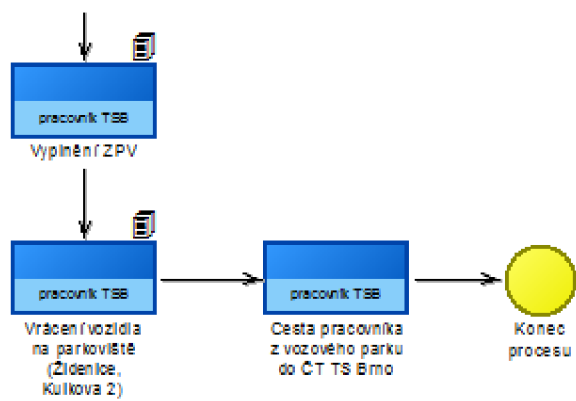
Dále následuje vrácení vozidla na parkoviště ve vozovém parku v Židenicích. Pracovník vrací vozidlo na parkoviště a předává ZPV prostřednictvím podatelny (box u dveří podatelny). Ostatní doklady od vozidla zůstávají ve vozidle, klíče se vrací na vrátnici/recepci. Vozidlo musí být vráceno nepoškozené, s plnou nádrží a v původním stavu, jak bylo převzato. Vrácení vozidla je potvrzeno podepsáním zápisu v Zápůjční knize.

Poté se pracovní TSB musí dopravit z vozového parku v Židenicích, ulice Kulkova, do areálu ČS TS Brno na Trnkově ulici. Tím celý proces vypůjčení vozidla končí.

Model procesu – vypůjčení vozidla



Obrázek 20: Proces Vypůjčení vozidla (zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 21: Proces Vypůjčení vozidla - pokračování (zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.4.5. Proces Tisk a distribuce výplatních pásek

Cíl: předání výplatní pásky zaměstnanci obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy a o provedených srážkách

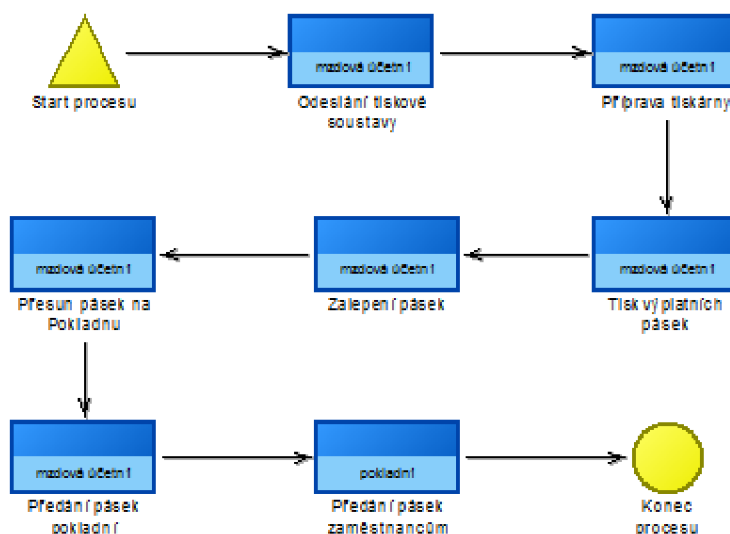
Vlastník procesu: mzdová účetní

Účastníci: mzdová účetní, pokladní

Tento proces je vysoce problematický, hlavně v oblasti časové náročnosti lidských zdrojů. Tisk pásek probíhá v 12. – 13. dni v měsíci. Po doplnění všech náležitostí zaměstnanecké mzdy je potřeba vytisknout 240 výplatních pásek a odevzdat je svým majitelům. Na tento proces jsou kladeny vysoké požadavky na rychlost a spolehlivost. Připravená tisková sestava v softwaru Helios Orange se tiskne na tzv. diskretní výplatní obálku, která je speciálně upravená proti perforaci a prosvícení. Zaměstnanci je doručena mzdová obálka, která obsahuje běžné údaje jako je název zaměstnavatele, jméno zaměstnance a jeho osobní číslo. Uvnitř obálky jsou uvedeny veškeré mzdové údaje.

Tisk výplatních pásek začíná v momentě, kdy mzdová účetní odešle tiskovou sestavu k tisku. Následuje příprava tiskárny a naplnění tiskárny speciálním papírem. Laserová tiskárna následně tiskne 240 výplatních pásek. Po tisku výplatních pásek dochází ke složení a zalepení pásek, zalepení probíhá na speciálním stroji, kterou společnost z důvodu tisku pásek musela pronajmout. Po zalepení pásek dochází k přesunu výplatních pásek na pokladnu, kde jsou výplatní pásky předány pokladní. Každý ze zaměstnanců si výplatní pásku vyzvedává osobně na pokladně.

Model procesu – tisk a distribuce výplatních pásek



Obrázek 22: Proces Tisk a distribuce výplatních pásek (zdroj: Vlastní zpracování)

Nyní je vytvořena tabulka, která ke každé činnosti v procesu přiřadí jejich vykonavatele a časovou a finanční náročnost zobrazovaného procesu. Na tuto tabulku pak navazuje další výpočet finančních nákladů na celý proces. Abychom byly schopni časovou úsporu převést na nákladovou úsporu podniku, musíme k tomu využít hrubou měsíční mzdu pracovníků. Při výpočtu hrubých mezd bylo vycházeno z údajů o mzdových nákladech útvaru Ekonomika a provoz za rok 2016, které činili 13 599 000,- Kč. Hrubá měsíční mzda v útvaru Ekonomika a provoz je 34 340,- Kč. Pokud vezmeme v úvahu sociální a zdravotní pojištění pro rok 2017 placené zaměstnavatelem a 160 hodin měsíčního fondu pracovní doby, pak hrubá časová mzda pracovníka útvaru Ekonomika a provoz je 288,- Kč/hod.

Tabulka 8: Specifikace procesu Tisk výplatních pásek a distribuce zaměstnancům (zdroj: Vlastní zpracování)

Název činnosti	Vykonavatel	Časová náročnost t (i)	Finanční náročnost c (i)	
			Hodinová mzda	Celkové náklady na danou činnost
Odeslání tiskové soustavy	Mzdová účetní	5 min (0,08 h)	288,- Kč	23,04 Kč

Příprava tiskárny	Mzdová účetní	15 min (0,25 h)	288,- Kč	72,- Kč
Tisk výplatních pásek	Mzdová účetní	202 min (3,37 h)	288,- Kč	970,56 Kč
Zalepení pásek	Mzdová účetní	144 min (2,4 h)	288,- Kč	691,20 Kč
Přesun pásek na pokladu	Mzdová účetní	10 min (0,17 h)	288,- Kč	48,96 Kč
Předání pásek	Pokladní	240 min (4 h)	288,- Kč	1152,- Kč
		$\sum t(i) = 616$ min (10,27 h)		$\sum c(i) =$ 2 957,76 Kč

Určení časové náročnosti proběhlo na základě pozorování. Účastníkem tohoto procesu není pouze mzdová účetní, procesu se také účastní pokladní, která má za úkol předat každému zaměstnanci papírovou výplatní pásku proti podpisu.

Další finanční náklady na proces:

Abychom mohly tisk výplatních pásek realizovat je třeba nakoupit tzv. „diskrétní“ výplatní obálky. Požadované informace o měsíční mzdě zaměstnance se vytisknou na běžné tiskárně na tuto obálku.

Po vytištění potřebných údajů na výplatní pásku následuje složení a slepení diskrétních výplatních pásek. Toto probíhá ve zvláštním stroji, který dokument nejen slepí, ale předtím také složí. Speciální stroj na složení a slepení pásky má ČT TS Brno v pronájmu. Dle informací poskytnutých ČT TS Brno měsíční nájemní cena stroje na složení a slepení pásek činí 1 158,- Kč s DPH.

Tabulka 9: Další finanční náklady na proces (zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Finanční náklady
Nákup výplatních pásek (240 ks)	345,60 Kč
Pronájem stroje	1 158,- Kč
Tisk (toner)	120,- Kč
Celkem	1 623,60 Kč

Vykonání tohoto procesu zabere účastníkům procesu 10,27 hodiny. Finanční náklady na proces činí 4 581,36 Kč.

Tento výsledek je však nutné brát s jistou rezervou, protože je zde kalkulováno s hrubou mzdou všech zaměstnanců útvaru Ekonomika a provoz. Údaje o hrubých mzdách účastníků tohoto procesu, nebyly pro práci poskytnuty.

4.2.5. Procesní analýza vybraných podnikových procesů

Nyní jsou vybrané podnikové procesy v útvaru Ekonomika a provoz namodelované a popsány. Máme dostatečnou znalost o procesech a můžeme tedy provést procesní analýzu. Výsledky procesní analýzy budou použity pro případnou úpravu podnikových procesů a jejich zefektivnění.

4.2.5.1. Analýza přidané hodnoty

V této analýze se vychází z toho, jak který proces přispívá k celkové přidané hodnotě produktu.

Osobně vidím jednu velkou možnost pro zlepšení, a tím je podpůrný proces Vypůjčení vozidla. Tento proces nám přidanou hodnotu nepřináší. Avšak, je jasné, že se zaměstnanci musí na natáčení, případně za zákazníkem dopravit. Natočením pořadu vzniká přidaná hodnota.

Z tohoto procesu vyplývá, že úzkým místem je potřeba vyzvednutí vozidla z vozového parku a následné vrácení vozidla. Doteď tento proces fungoval tak, že si jednotliví pracovníci zarezervovali vozidlo e-mailem či přes aplikaci KAPL. Dopravní dispečer předal informaci o potvrzení/odmítnutí rezervace. V případě potvrzení pracovník musel jet pro vozidlo do vozového parku a po vykonání pracovní cesty musí vrátit vozidlo do vozového parku.

Osobně spatřuji jako mnohem efektivnější vybudovat vedle sídla společnosti parkoviště a následně částečně přesunout vozový park do sídla, kdy by se eliminovali činnosti vyzvednutí a následné vrácení vozidla. Z finančního hlediska by to znamenalo jistě úsporu. Byla by vynaložena jednorázová investice, která by se v řádu let jistě vrátila.

Výše nabídnuté řešení však závisí na rozhodnutí vyšší managementu, mohlo by se však jednat o nenáročný zefektivnění procesu.

4.2.5.2. Časová analýza

Z časového hlediska vidím výrazný prostor pro zlepšení v procesu Tisku a distribuce výplatních pásek. V současnosti je proces nastaven tak, že mzdová účetní musí vytisknout a zalepit 240 výplatních pásek, což zabere účastníkovi procesu mnoho času. Další činností, která je významně časově náročná je distribuce výplatních pásek, kdy si každý zaměstnanec musí výplatní pásku vyzvednout na pokladně. Do budoucna by bylo vhodné doporučit elektronizaci výplatních pásek, čímž by odpadl čas na tisk, lepení pásek a distribuci a celý proces by byl zefektivněn, zejména z časového hlediska.

4.2.5.3. Analýza prostorového přerušení

Výše popsané procesy probíhají v útvaru Ekonomika a provoz. Tento útvar se nachází v jedné budově. Přenos informací probíhá na základě jednoho komplexního informačního systému, tudíž je komunikace efektivní. Jednotný informační systém, umožňuje efektivnější sdílení informací napříč celým podnikem. Informační systém SAP se využívá zvláště u analyzovaných procesů faktur vydaných a přijatých, pomocí kterého se faktury vytvářejí a evidují. SAP sleduje průběh vyřízení, snižuje chybovost, prodlevy ve vyřízení faktur a celkově zkracuje časovou náročnost procesu. Papírová faktura je po naskenování a údaje z ní jsou připraveny pro další využití v automaticky řízeném procesu. Systém pro řízení oběhu dokumentů sám pozná, o jakou fakturu jde. Faktura je automaticky odeslána odpovědnému pracovníkovi k ověření, poté nadřízenému ke schválení, a nakonec k proplacení. Systém hlídá termíny každého schvalovacího kroku i finální proplacení. Tím se předchází k možnému vzniku sankcí z prodlení. Data jsou z faktury jsou automaticky přenesena do modulu, což je časově úspornější.

Tato oblast zcela vyhovuje požadavkům společnosti a není třeba ji nijak upravovat.

4.2.5.4. Analýza obsluhy

Co se týče analýzy obsluhy, téměř vše se mi zdá v pořádku, jednotlivé pracovní úkony vykonávají kvalitně proškolení pracovníci. Problematice rozumí, případně mohou využít systém vzdělávání, kde probíhají školení, která reagují na aktuální problémy, či nedostatky ve znalostech zaměstnanců. V případě snížení vynaložení lidských zdrojů a dosažení úspory nákladů spojené se spotřebou lidských zdrojů vidím jednu možnost pro zlepšení, a tím je proces Tisk a distribuce výplatních pásek. Pokud by došlo k přechodu z papírových pásek na elektronické, snížil by se počet účastníků tohoto procesu, časová a finanční náročnost.

4.3. Shrnutí analytické části

Analytická část obsahuje představení společnosti a následnou analýzu vybraných podnikových procesů v útvaru Ekonomika a provoz. Jedná se o procesy dodavatelská faktura, odběratelská faktura, pracovní cesta, registr smluv, vypůjčení vozidla, tisk a distribuce výplatních pásek. Tyto procesy jsou popsány a znázorněny graficky, vytvořením procesních map došlo k jasnému definování a popsání procesů.

Z procesní analýzy vyplynulo, že namodelované a popsané procesy jsou v podstatě nastaveny správně a nepotřebují nějaké výrazné změny. Osobně však vidím dvě možnosti zlepšení, a tím je proces tisk a distribuce výplatních pásek a proces vypůjčení vozidla. V následující části je uveden návrh na řešení zlepšení těchto procesů.

5. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

V této kapitole budou doporučeny společnosti Česká televize, Televizní studio Brno návrhy ke zlepšení procesů. Na základě analytické části, rozhovorů a seznámení s provozem společnosti jsou doporučeny společnosti dvě zlepšení. Obě zlepšení povedou k finanční a časové úspoře. Prvním zlepšením bude přechod z papírových výplatních pásek na elektronické a druhým zlepšením bude vybudování parkoviště u sídla společnosti. Celý proces vypůjčení vozidla by byl zefektivněn. Jako v části analytické budou vybrány podnikové procesy zachycené v procesních mapách vytvořených v softwaru Adonis 4.0, nyní s optimalizovaným nebo novým řešením procesu. Návrhy poukazují na přínosy optimalizovaných procesů.

5.1. Návrh na změnu procesu Elektronizace výplatních pásek

Česká televize, Televizní studio Brno používá papírové výplatní pásky. Mzdová účetní po vyúčtování mezd musí vytisknout výplatní pásky na speciální papír, který má úpravu proti prosvícení, poté dochází k zalepení pásek a následně jsou všechny papírové výplatní pásky přesunuty na pokladnu, kde si každý ze zaměstnanců výplatní pásku vyzvedává osobně.

Papírové výplatní pásky jsou neefektivní, z důvodu časové i finanční náročnosti procesu, jak je uvedeno v kapitole 4.2.4.5. Tuto neefektivnost lze odstranit pomocí digitalizace výplatních pásek, tedy změny distribuce výplatních pásek. Hlavní výhodou je snadná a rychlá distribuce výplatních pásek a s tím je spojené ušetření finančních nákladů. Další výhodou je vysoká úroveň zabezpečení a také to, že pásky lze zasílat zaměstnancům, kteří nemají svůj počítač nebo nejsou fyzicky přítomni, pokud uvedou svou soukromou e-mailovou adresu. Důvěrnost informací je mnohem vyšší než při předávání klasické papírové výplatní pásky, kdy může dojít k různým omylům, předání jiné osobě, zapomenutí pásky na stole a podobně.

Možnost elektronické distribuce výplatních pásek nabízí přímo poskytovatel softwaru Helios, který společnost využívá pro zpracování mezd (modul Mzdy a personalistika). Tato funkce se nazývá Hromadné odesílání výplatních listů e-mailem, která umožňuje hromadně rozeslat výplatní listy v PDF souboru na e-mailové adresy, zadané na osobní kartě, jednotlivým zaměstnancům.

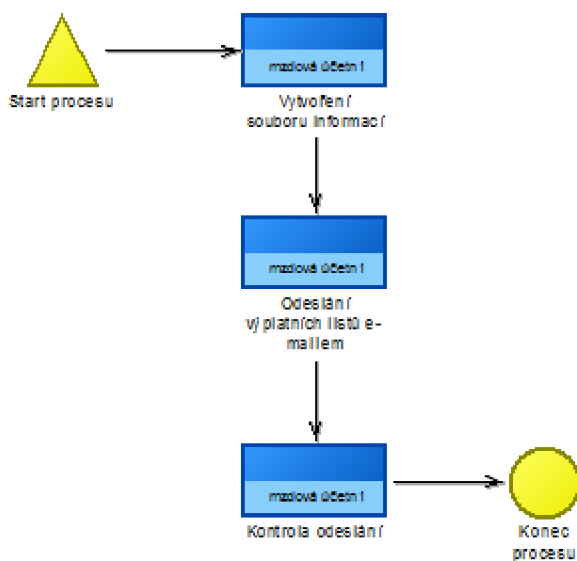
V softwaru Helios je okno „Výplatní pásy“, kde jsou zobrazeny výplatní pásy všech zaměstnanců ČT TS Brno za všechny zpracované a uzavřené mzdové období a po dokoupení funkce Hromadné odesílání výplatních listů e-mailem se po spuštění v aktuálním období vygenerují výplatní listy do souboru PDF a mzdová účetní je odešle na e-maily zadané u pracovníků v osobních kartách. Příjemce si poté stáhne PDF soubor, který je zašifrovaný a přístup do něj má pouze zaměstnanec díky kódu. Jedním tlačítkem, lze tedy zaslat výplatní listek e-mailem ve formátu PDF. Kód pro otevření elektronických výplatních listů bude zaměstnancům sdělen v poslední papírové výplatní pásce.

V Televizním studiu České televize v Brně má k dispozici svůj počítač 95 % pracovníků, zbylých 5 % mohou pro otevření elektronické výplatní pásy využít sdílený počítač. Každý se zaměstnanců ČT má zřízený vlastní firemní e-mail, proto lze snadno přejít k elektronizaci výplatních listků.

Změna formy distribuce výplatních listků se projeví na procesu v těchto aspektech:

- Na místo vytvoření a odeslání tiskové sestavy bude vytvořen soubor informací o měsíční mzdě zaměstnance, o provedených srážkách ze mzdy apod. Doba potřebná k tomuto kroku bude vyšší než stávající doba (odeslání tiskové soustavy) a bude odvislá od počtu kroků potřebných k odeslání souboru. Bude se ovšem jednat o nárůst v řádu jednotek minut.
- Další kroky tímto úplně odpadají, jelikož po vygenerování souboru informací o mzdách jsou výplatní pásy odeslány přímo do e-mailových schránek příjemců.

Model procesu – Elektronizace výplatních listů



Obrázek 23: Návrh na změnu procesu - Proces Elektronizace výplatních listů (zdroj: Vlastní zpracování)

Startem celého procesu je vytvoření souboru informací o mzdách jednotlivých zaměstnanců, kdy mzdová účetní po vyúčtování mezd v softwaru Helios – modul Personalistika a mzdy, přejde do funkce Hromadné odesílání výplatních listů e-mailem. Po spuštění v aktuálním období se vygenerují výplatní lísky do souboru PDF a dále se jedním tlačítkem odešlou na e-maily zaměstnanců. Po odeslání mzdová účetní v softwaru zkontroluje, zda jsou všechny výplatnice odeslány a zda nedošlo k chybě. Tím celý proces končí.

5.2. Ekonomické zhodnocení návrhu na změnu procesu Elektronizace výplatních pásek

Stejně jako v předchozí podkapitole 4.2.4.5., přiřadíme nyní jednotlivým činnostem v navrhované změně procesu elektronizace výplatních dokladů jejich časové a finanční náklady. Činnosti jsou rozdílné se stávajícími činnostmi v podniku. Časová náročnost těchto činností byla stanovena expertním odhadem odbornými pracovníky přes informační systém Helios Orange.

Tabulka 10: Specifikace procesu Elektronizace výplatních listků (zdroj: Vlastní zpracování)

Název činnosti	Vykonavatel	Časová náročnost t (i)	Finanční náročnost c (i)	
			Hodinová mzda	Celkové náklady na danou činnost
Vytvoření souboru informací o měsíčních mzdách	Mzdová účetní	10 min (0,16 hod)	288,- Kč	46,08 Kč
Odeslání výplatních listů e-mailem	Mzdová účetní	5 min (0,08 hod)	288,- Kč	23,04 Kč
Kontrola odeslání	Mzdová účetní	5 min (0,08 hod)	288,- Kč	23,04 Kč
		$\sum t (i) = 20 \text{ min}$ (0,32 h)		$\sum c (i) = 92,16$ Kč

Dalšími náklady, které se změnou souvisí je náklad na dokoupení funkce k softwaru Helios Orange. Tato funkce se nazývá Hromadné odesílání výplatních listů e-mailem a cena této funkce je 1 300,- Kč. Funkce není omezena počtem odeslaných výplatních listů, cena je tedy pevná.

Časová náročnost procesu je 20 min a finanční náklady jsou 1 392,16 Kč. Změnou tohoto procesu dojde ke snížení, jak časové, tak finanční náročnosti. Současně nastavený proces zabere účastníkům 10,27 hodiny. Po změně procesu dojde ke snížení časové náročnosti pouze na 20 minut a snížení počtu účastníků procesu. Finanční náklady na nový proces činí 1 392,16 Kč. Měsíční úspora nákladů na tento proces bude činit 3 261,20 Kč.

V návrhu jsou opět aplikovány mzdové náklady zaměstnanců útvaru Ekonomika a provoz za rok 2016, tudíž je nutné výsledky brát s rezervou.

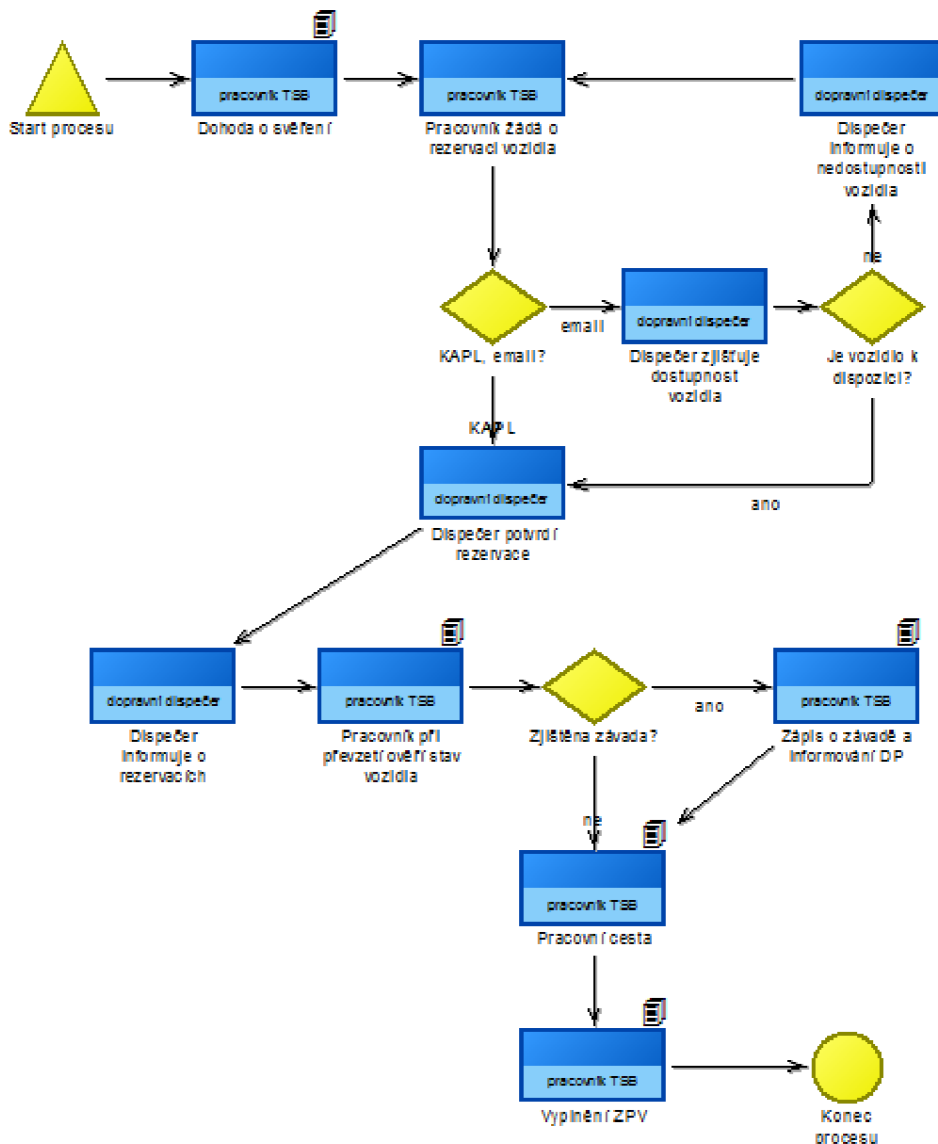
společnosti. Dle diskuze s vedoucím dopravního provozu by bylo vhodné vybudovat parkoviště pro 10 vozidel a přesunout vozy, které jsou využívány nejvíce zejména k natáčení pořadů či k pracovním cestám zaměstnanců České televize. Vybudováním parkoviště u sídla společnosti dojde ke zjednodušení procesu, k následné úspoře nákladů a času.

Na vybudování parkoviště pro 10 vozidel je třeba 192 m², které má společnost ve vlastnictví a nachází se vedle budovy A a E, příjezdová cesta k parkovišti je zde vybudována. V obr. č. 25 je umístění parkoviště zobrazeno.



Obrázek 25: Umístění navrhovaného vybudování parkoviště (zdroj: Upraveno dle Google maps, 2017)

Model procesu – Vypůjčení vozidla



Obrázek 26: Návrh na změnu procesu - Proces Vypůjčení vozidla (zdroj: Vlastní zpracování)

5.4. Ekonomické zhodnocení návrhu na změnu procesu Vypůjčení vozidla

Tento proces řídí útvar Ekonomika a provoz, avšak vypůjčení vozidla může využít kterýkoli zaměstnanec, který je řádně proškolen jako řidič referent. Proto v tomto případě při kalkulaci úspory mzdových nákladů nebude počítáno se mzdovými náklady zaměstnanců útvaru Ekonomika a provoz, ale se mzdovými náklady zaměstnanců celého studia. Mzdové náklady Televizní studia v Brně za rok 2016 činily 102 971 000,- Kč. Hrubá měsíční mzda pracovníka ČT TS Brno je 35 754,- Kč. V tabulce se opět kalkuluje

se superhrubou mzdou, což je součet hrubé mzdy a sociálního a zdravotního pojištění pro rok 2017 placeného zaměstnavatelem a 160 hodin měsíčního fondu pracovní doby, pak je hrubá hodinová mzda zaměstnance 299,- Kč/hod.

Na tento proces nelze jednoznačně určit dobu trvání celého procesu, protože doba každé pracovní cesty je různorodá. Tudíž v návrhu je počítáno pouze s činnostmi, které lze při vybudování parkoviště v sídle společnosti odstranit.

Tabulka 11: Specifikace odstraněných činností při změně procesu Vypůjčení vozidla (zdroj: Vlastní zpracování)

Název činnosti	Vykonavatel	Časová náročnost t (i)	Finanční náročnost c (i)	
			Hodinová mzda	Celkové náklady na danou činnost
Cesta pracovníka z ČT do vozového parku	Pracovník ČT	15 min (0,25 hod)	299,- Kč	74,75 Kč
Cesta pracovníka z vozového parku do ČT	Pracovník ČT	15 min (0,25 hod)	299,- Kč	74,75 Kč
		$\sum t (i) = 30 \text{ min}$ (0,5 h)		$\sum c (i) = 149,50$ Kč

Jak je patrné z tabulky č. 11, nákladová denní úspora na 1 vozidlo po implementaci navrhované změny v oblasti procesu vypůjčení vozidla je 149,50 Kč. Denní využití vozidel, které budou přesunuty do sídla firmy, vedoucí úseku dopravního provozu odhadl na 70 %, tzn. denně bude alespoň jednou vypůjčeno minimálně 7 vozidel. Denní finanční úspora v případě využití vozidel na 70 % činí 1046,50 Kč. V následující tabulce je uvedena nákladová měsíční úspora navrhovaných změn. Je zde kalkulováno s fondem pracovní doby 160 hodin měsíčně a 250 pracovních dní ročně.

Tabulka 12: Nákladová měsíční úspora navrhovaných změn (zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Pracovník ČT TS Brno
Denní časová úspora (hod.)	3 hod
Hodinová hrubá mzda	299,- Kč

Náklady/den	1046,5 Kč
Náklady měsíc	21 802,- Kč

Jak je patrné z tabulky č. 12, nákladová měsíční úspora po implementaci navrhované změny procesu je 21 802,- Kč. V této fázi je třeba kalkulovat druhý parametr, který bude sloužit při ekonomickém zhodnocení. Jedná se o náklady, které jsou spojeny s implementací změny procesu vypůjčení vozidla společnosti. Tabulka č. 13 tedy obsahuje náklady na implementaci návrhu změny.

Tabulka 13: Náklady na implementaci návrhu změny procesu Vypůjčení vozidla (zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Částka (Kč)
Parkoviště	
Sejmutí zeminy, pokládka štěrku, zhutnění apod.	85 440,- Kč
Materiál	76 416,- Kč
Pokládka zámkové dlažby	100 224,- Kč
Doprava	7 350,- Kč
Lidské zdroje	
Pracovník úseku dopravního provozu	11 504,- Kč
Celkem	280 934,- Kč

Pro vybudování parkoviště bude vynaložena jednorázová hmotná investice ve výši 280 934,- Kč. Tuto investici by společnost financovala z vlastních zdrojů. Kalkulace parkoviště je uvedena v příloze č. 4.

Zodpovědnou osobou na implementaci změny bude zvolen pracovník úseku dopravního provozu, který běžně vykonává činnosti týkající se toho procesu. Celková doba, po kterou bude tento pracovník v součinnosti s ostatními aktéry této změny, byla odhadnuta v průměru na 1 týden. Hrubá měsíční mzda tohoto pracovníka je kalkulována na základě celkových mzdových nákladů na útvar Ekonomika a provoz a činí 34 340,- Kč. V tabulce se opět kalkuluje se superhrubou mzdou. Nákladové položky, které se týkají vybudování parkoviště jsou v tabulce uvedeny bez DPH. Ve chvíli kdy známe, výši

celkových nákladů, které vyžadují návrhy změny, můžeme provést výpočet doby návratnosti investice, která nám určí, jak je tato investice efektivní. Doba návratnosti investice je statickou metodou hodnocení investic a využívá se u méně náročných projektů, protože nezahrnuje faktor času. Prostá doba návratnosti odpovídá na otázku za jak dlouho se investice vrátí bez ohledu na vliv jakékoli úrokové míry.

Tabulka 14: Výpočet doby návratnosti investice (zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíc	Nákladová úspora za měsíc	Kumulované náklady na implementaci změn
0		-280 934,- Kč
1	21 802,- Kč	-259 132,- Kč
2	21 802,- Kč	-237 330,- Kč
3	21 802,- Kč	-215 528,- Kč
4	21 802,- Kč	-193 726,- Kč
5	21 802,- Kč	-171 924,- Kč
6	21 802,- Kč	-150 122,- Kč
7	21 802,- Kč	-128 320,- Kč
8	21 802,- Kč	-106 518,- Kč
9	21 802,- Kč	-84 716,- Kč
10	21 802,- Kč	-62 914,- Kč
11	21 802,- Kč	-41 112,- Kč
12	21 802,- Kč	-19 310,- Kč
13	21 802,- Kč	2 492,- Kč

V tabulce č. 14 je uveden výpočet doby návratnosti investice. Náklady související s implementací změny, které byla navržena na zlepšení procesu vypůjčení vozidla, by se společnosti ČT TS Brno měly vrátit již v 13 měsíci po zavedení změn. Tento výsledek je však nutné brát s jistou rezervou, a to zejména z důvodů subjektivních odhadů nákladových úspor nebo odhadů nákladů na implementaci změny, která byla učiněna zaměstnanci společnosti a odbornými pracovníky, kteří sestavili kalkulaci pro vybudování parkoviště. Ani parametr nákladových měsíčních úspor nebyl pro zjištění doby návratnosti diskontován, neboť při reálně implementaci změn, mohou vzniknout další

náklady se zaváděním změn. Nicméně důležitou informací ekonomického zhodnocení návrhu na zlepšení procesu je skutečnost, že se náklady spojené s implementací se společnosti ČT vrátí již začátkem druhého roku po zavedení. Pokud tedy vezmeme v úvahu přínos změny pro proces, která byla uvedena výše a počáteční náklady na tyto změny, lze investici rozhodně doporučit k realizaci.

5.5. Přínosy návrhů řešení

Shrnutí přínosů na změnu procesu Elektronizace výplatních pásek

Zavedením elektronických výplatních pásek:

- Ušetření finančních nákladů, které je nutné uhradit za speciální „diskrétní“ mzdové obálky a za pronájem stroje na lepení pásek
- Ulehčení práce mzdové účetní, úspora času, zjednodušení systému práce a vytvoření prostoru pro jiné pracovní aktivity
- Snížení počtu účastníků procesu
- Možnost uchování výplatních pásek v elektronické podobě i za předchozí období a jejich vytištění dle potřeby na běžný kancelářský papír

Shrnutí přínosů na změnu procesu Vypůjčení vozidla

Vybudováním parkoviště u sídla společnosti:

- Ušetření mzdových nákladů, které je nutné uhradit pracovníkům za cesty ze sídla společnosti do vozového parku
- Zefektivnění pracovního času
- Zjednodušení procesu, vytvoření prostoru pro jiné pracovní aktivity

6. Závěr

Tato diplomová práce se zabývá problematikou procesního řízení, procesního modelování a zlepšování podnikových procesů. Hlavním cílem této práce bylo namodelovat a popsat vybrané podnikové procesy v útvaru Ekonomika a provoz. Diplomová práce je rozdělena do tří stěžejních částí, a tou je teoretická, analytická a návrhová část.

Teoretická část je zaměřena především na vymezení základních pojmů souvisejících s procesním řízením a důležitosti zlepšování procesů. Zvláštní pozornost je věnována samotnému procesnímu modelování, kde jsou vysvětleny základní metodické postupy k modelování podnikových procesů.

Analytická část diplomové práce je věnována modelováním a popisu vybraných podnikových procesů v útvaru Ekonomika a provoz, Česká televize Televizní studio Brno. V útvaru Ekonomika a provoz probíhají podpůrné procesy, ty sice nepřinášejí podniku přidanou hodnotu, na sebe nijak nenavazují, ale zabezpečují hladký chod společnosti jako celku. Jedná se o procesy dodavatelská faktura, odběratelská faktura, pracovní cesta, registr smluv, vypůjčení vozidla, tisk a distribuce výplatních pásek. Tyto procesy byly namodelovány a pro snadnější porozumění a upřesnění doplněny o slovní popis. Následuje procesní analýza, ze které vyplynulo, že namodelované a popsané procesy jsou v podstatě nastaveny správně a nepotřebují nějaké výrazné změny.

Nicméně díky procesní analýze byly definovány dvě zlepšující doporučení. Prvním doporučením je přechod z papírových výplatních pásek na elektronické, kdy by se výrazně snížila časová náročnost procesu. Hlavní výhodou této změny je snadná a rychlá distribuce výplatních pásek a s tím je spojené ušetření finančních nákladů. Druhým doporučením je zlepšení procesu Vypůjčení vozidla, jedná se o vybudování parkoviště vedle sídla společnosti. Ekonomické zhodnocení potvrdilo vhodnost investice do navrhované změny. Přínosy návrhových úprav procesů jsou v práci vymezeny. Z vypracovaných návrhů na změny procesů a jejich zhodnocení vyplývá, že jsou návrhy realizovatelné a schopné existence v podnikové praxi.

Modelování procesů bylo provedeno v nástroji užívaném pro řízení procesů ADONIS 4.0. Tyto modely budou následně exportovány na intranet společnosti, kde vznikne možnost procházení modelu procesu, modely jsou provázané s existujícími

podnikovými směnicemi a dokumenty v elektronické podobě. Modely budou sloužit jak zaměstnancům, tak i managementu a dojde ke zvýšení informovanosti pracovníků.

7. Seznam použité literatury

BASL, Josef. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 978-80-7082-936-3.

CARDA, Antonín. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 978-80-247-0666-5..

CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.

DAVENPORT, Thomas H. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1993. ISBN 978-0-87584-366-7.

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

HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York, NY: HarperBusiness, c1993. ISBN 978-0-88730-640-2.

HAMMER, Michael. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-028-0.

HAMMER, Michael a Lisa W. HERSHMAN. *Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Praha: Management Press, 2013. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-253-6.

HROMKOVÁ, Ludmila. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 978-80-7318-038-6.

KRYŠPÍN, Luděk. *Ekonomika procesně řízených organizací*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0965-2.

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha. ČNI. Duben 2006.

SATURKOVÁ, Jitka, ed. *50 let televizního studia Brno*. Praha: Česká televize, 2011. Edice České televize. ISBN 9788074040702.

SKOČIL, V., 2012. Přednášky z předmětu RIP: Procesy a procesní řízení. Plzeň, ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA, Fakulta elektrotechnická

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

ROLÍNEK, Ladislav. *Procesní řízení v MSP: vybrané aspekty : vědecká monografie*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-367-7.

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

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

Elektronické zdroje

BUSINESSINFO. Registr smluv. Businessinfo.cz [online]. 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/registr-smluv-ppbi-83573.html>

ČESKÁ TELEVIZE. Vše o ČT. Ceskatelevize.cz [online]. 2017 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/>

ČESKÁ TELEVIZE. Produkční služby. Ceskatelevize.cz [online]. 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/produkcni-sluzby/>

GOOGLE. Vzdálenost sídla společnosti a vozového parku. Google.cz [online]. [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/dir/Trnkova+117,+Brno/Kulkova+2,+Brno/@49.2044929,16.6527571,15z/data=!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x471294b672524b23:0xab0c466b7d487d9d!2m2!1d16.6703084!2d49.1989222!1m5!1m1!1s0x471294912bdb7e89:0x8cc7dfc240b85830!2m2!1d16.6470611!2d49.2083762>

GOOGLE. Satelitní pohled - Trnkova 117 628 00 Brno. Google.cz [online]. [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/@49.1986404,16.6697032,262m/data=!3m1!1e3>

ITBIZ. Ekonomická efektivnost. Itbiz.cz [online]. 2017 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/slovník/ekonomie/ekonomicka-efektivnost>

MANAGEMENTMANIA. DMAIC - cyklus zlepšování (Improvement Cycle). ManagementMania.com [online]. 2016 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cyklus-zlepsovani>

MAMAGEMENTMANIA. Six Sigma. ManagementMania.com [online]. 2015 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/six-sigma>

REGISTR SMLUV. Registr smluv. Smlouvy.gov.cz [online]. 2016 [cit. 2017-03-07].
Dostupné z: <https://smlouvy.gov.cz/>

TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU. Posouzení vztahu mezi zaváděním procesního řízení a zplošťováním organizační struktury malých a středních podniků. *Trends.fbm.cz* [online]. 2014 [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <https://trends.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/article/view/282/243>

Zákoníky

Zákon č. 340/2015 Sb., o registru smluv ze dne 14. 12. 2015

Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 07. 6. 2006

Ostatní zdroje

Uživatelský manuál Adonis 4.0, Nástroj pro řízení podnikových procesů, BOC AG, Wien
2012

8. Seznam použitých zkratk

ARIS – Architecture of Integrated Information Systems

BPM – Business Process Management

BPMN - Business Process Model and Notation

BRP – Business Process Reengineering

CASE – Computer Aided Software Engineering

CPI – Continual Process Improvement

ČT TSB – Česká televize Televizní studio Brno

DMAIC - Define-Measure-Analyze-Improve-Control

DPH – Daň z přidané hodnoty

HTML - HyperText Markup Language

IDEC – Identifikační číslo

IS – Informační systém

ISO - International Organization for Standardization

IT – Informační technologie

KAPL – Kapacitní plánování (funkce v IS SAP)

MM – Material Management

MPP – Míra zavedení principů procesního řízení

MS – MicroSoft

OSVČ – Osoba výdělečně činná

PDCA - Plan-Do-Check-Act

PDF - Portable Document Format

RS – Registr smluv

SAP - Systeme Anwendungen Produkte (informační systém společnosti)

WF – Workflow

ZPV – Zpráva o provozu vozidla

9. Seznam obrázků

Obrázek 1: Historie vývoje řízení podniků.....	14
Obrázek 2: Základní schéma podnikového procesu	15
Obrázek 3: Průběžné zlepšování procesu	22
Obrázek 4: Model zásadního reengineeringu	23
Obrázek 5: Pohledy ARIS.....	31
Obrázek 6: DMAIC - cyklus zlepšování.....	32
Obrázek 7: Oblasti praktického využití nástroje ADONIS	35
Obrázek 8: Obrazovka modelování v softwaru Adonis 4.0.....	35
Obrázek 9: Logo České televize	39
Obrázek 10: Organizační struktura ČT TS Brno	42
Obrázek 11: Organizační struktura útvaru Ekonomika a provoz	43
Obrázek 12: Procesní schéma ČT TS Brno	44
Obrázek 14: Proces Dodavatelská faktura	50
Obrázek 15: Proces Dodavatelská faktura – pokračování	51
Obrázek 16: Proces Odběratelská faktura.....	53
Obrázek 17: Proces Pracovní cesta	56
Obrázek 18: Proces Pracovní cesta - pokračování	57
Obrázek 19: Proces Registr smluv.....	60
Obrázek 20: Proces Registr smluv - pokračování.....	61
Obrázek 21: Proces Vypůjčení vozidla.....	65
Obrázek 22: Proces Vypůjčení vozidla - pokračování.....	66
Obrázek 23: Proces Tisk a distribuce výplatních pásek	68
Obrázek 24: Návrh na změnu procesu - Proces Elektronizace výplatních listů	75
Obrázek 25: Vzdálenost sídla společnosti ČT TS Brno - Vozový park ČT TS Brno.....	77
Obrázek 26: Umístění navrhovaného vybudování parkoviště.....	78
Obrázek 27: Návrh na změnu procesu - Proces Vypůjčení vozidla	79

10. Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi funkčním a procesním řízením	17
Tabulka 2: Zlepšení versus inovace procesu podle Davenporta	24
Tabulka 3: Modely pracovního prostředí v softwaru Adonis 4.0	36
Tabulka 4: Vztahy mezi jednotlivými třídami při modelování pracovního prostředí v softwaru Adonis 4.0	36
Tabulka 5: Modely business procesů v softwaru Adonis 4.0	37
Tabulka 6: Principy procesního řízení	45
Tabulka 7: Míra zavedení principů procesního řízení v České televizi, Televizní studio Brno	46
Tabulka 8: Specifikace procesu Tisk výplatních pásek a distribuce zaměstnancům	68
Tabulka 9: Další finanční náklady na proces	70
Tabulka 10: Specifikace procesu Elektronizace výplatních lístků	76
Tabulka 11: Specifikace odstraněných činností při změně procesu Vypůjčení vozidla	80
Tabulka 12: Nákladová měsíční úspora navrhovaných změn	80
Tabulka 13: Náklady na implementaci návrhu změny procesu Vypůjčení vozidla	81
Tabulka 14: Výpočet doby návratnosti investice	82

11. Seznam příloh

Příloha č. 1 – Seznam otázek při strukturovaném rozhovoru

Příloha č. 2 - Žádanka nákupu – součást procesu Dodavatelská faktura

Příloha č. 3 – Žádost o vystavení faktury – součást procesu Odběratelská faktura

Příloha č. 4 - Kalkulace na výstavbu parkoviště pro 10 vozidel – Česká televize TS Brno,

Trnkova 2345/117, 628 00 Brno

Příloha č. 1 - Seznam otázek při strukturovaném rozhovoru

1. Co je začátkem procesu?
2. Jaké cíle sleduje proces? Co je jeho cílem?
3. Čím je proces ukončen?
4. Jaký je průběh procesu? (návaznost jednotlivých aktivit)
5. Jaká je časová náročnost procesu? (časové vymezení)
6. Jak často je proces realizovaný? (pravidelnost procesu)
7. Kdo je zodpovědný za proces? (vlastník procesu)
8. Kdo dostane výstup? (tedy kdo je zákazníkem procesu)
9. Kdo na procesu spolupracuje? (součinnost)
10. Existují nějaké měřitelné parametry?
11. Jaké dokumenty jsou využívány/vytvářeny v tomto procesu? Je proces podporován informačním systémem?

Příloha č. 3 – Žádost o vystavení faktury – součást procesu Odběratelská faktura



Interní

Utvaru: EU
Do rukou: paní Marii Antonínové
Vyřizuje: L. Kloboučnicková
Tel.: kl. 608
Datum: 25.4.2016

Věc: Žádost o vystavení faktury ke sponzorské smlouvě

Vážená paní Antonínová,
žádám Vás o fakturaci za sponzoring:

- částky: 90.000,- Kč + 21% DPH, tj. celkem 108.900,- Kč včetně DPH 21%
- datum vystavení faktury: 25. 4. 2016
- den zdanitelného plnění: 25. 4. 2016
- den podpisu smlouvy: 1.4.2016
- splatnost faktury: 30 dnů od data vystavení
- společnosti: Dance, s.r.o.
- pořad: „Brno Pohár...“
- IDEC: 316 297 37110/1001, 316 297 37110/1002, 316 297 37003/0013
- PFC: 3297

Kopie smlouvy číslo 1076 o sponzorování pořadu je přílohou žádosti.

Děkuji!

**Příloha č. 4 - Kalkulace na výstavbu parkoviště pro 10 vozidel – Česká televize TS
Brno, Trnkova 2345/117, 628 00 Brno**

Pořadové číslo	Popis položky	Měrná jednotka	Provedené množství	Jednotná cena	Celková cena
1.	Sejmutí zeminy 25 – 30 cm				
	Pokládka geotextýlie				
	Pokládka štěrku				
	Pokládka drtě				
	Zhutnění				
	Srovnání podloží				
	Demontáž stávajících obrubníků				
	Odvoz na skládku				
	Celkem	m ²	192	445,- Kč	85 440,- Kč
2.	Materiál				
	Zámková dlažba				
	Nájezdové obrubníky				
	Beton				
	Celkem	m ²	192	398,- Kč	76 416,- Kč
3.	Pokládka zámkové dlažby a nájezdového obrubníku	m ²	192	522,- Kč	100 224,- Kč
4.	Doprava		1	7 350,- Kč	7 350,- Kč
	Cena celkem bez DPH				269 430,- Kč