



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



OPTIMALIZACE PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ POMOCÍ METOD LEAN MANAGEMENTU

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Petra Hodbořová**

Vedoucí práce: Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Petra Hodbořová
Osobní číslo: E12000078
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Název tématu: Optimalizace podnikových činností pomocí metod lean managementu
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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

1. Teoretická východiska v oblasti lean managementu.
2. Situační analýza vybraného podniku.
3. Návrh optimalizačních opatření.
4. Ekonomické zhodnocení navržených opatření.
5. Shrnutí výsledků, závěr.

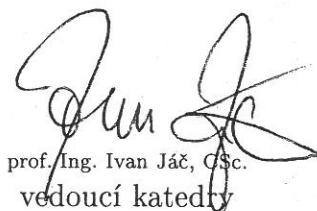
Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

DOGSTON, M. and D. GANN. Innovation: a very short introduction. New York: Oxford University Press, 2010. ISBN 978-01-816-1425-5.
LIKER, J. The Toyota way. The United State: McGraw Hill Professional, 2004. ISBN 978-00-714-3563-5.
BARTES, F. Inovace vápodniku. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3634-3.
VEBER, J., et al. Podnikání malé a střední firmy. 1.ávyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8310-9.
VÁCHAL, J., et al. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-8682-7.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: Martin Soukup
Sales Manager, Hotel.cz.
Datum zadání diplomové práce: 31. října 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 7. května 2015



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

V první řadě bych ráda poděkovala paní inženýrce Evě Štichhauerové, Ph.D., z katedry podnikové ekonomiky a managementu za odborný dohled, poskytnutí literatury pro inspiraci, metodických rad a podnětných připomínek při zpracování diplomové práce. Nesmím opomenout také okamžitou zpětnou reakci a precizní kontrolu, které si moc vážím. Děkuji také všem přednášejícím z Ekonomické fakulty TUL, kteří mě v rámci svých přednášek inspirovali a motivovali k prohloubení znalostí. Také děkuji pracovníkům společnosti HOTEL.CZ a.s. za poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě bych také ráda poděkovala svým rodičům a příteli za motivaci a podporu během celého mého studia.

Anotace

Diplomová práce pojednává o aplikaci metod lean managementu ve firmě HOTEL.CZ a.s., se zaměřením na call centrum. V první, rešeršní části práce, je vysvětlena teoreticky podstata štihlé výroby v nevýrobním podniku a popsány jsou jednotlivé metody pro aplikaci štihlého myšlení. V části druhé, věnované případové studii ve vybrané firmě je nejdříve samotný podnik charakterizován, popsán současný stav se zaměřením na vybraný proces a následně jsou aplikovány vybrané metody a navrhnutá optimalizační opatření. Cílem této diplomové práce je nalézt pomocí principů štihlé výroby a lean managementu zdroje plýtvání a navrhnout možná řešení pro jejich redukci.

Klíčová slova

Kaizen, optimalizace, plýtvání, štihlá výroba, týmová práce, standardizace

Annotation

Optimization of business operations through lean management methods

This diploma thesis deals with application of lean management methods in the company HOTEL.CZ a.s. focused on the call center. In the first part, there the essence of lean management in non-manufacturing enterprise is explained and various methods for the application of lean thinking are described. In the practical part of the thesis, a description of the company and the current situation is involved. Further, some selected methods and suggested possible solutions are applied. The aim of this thesis is to find some wasting resources using lean management and lean manufacturing principles, and to reduce them.

Key Words

Kaizen optimization, waste, lean manufacturing, teamwork, standardization

Obsah

Seznam zkratk	9
Seznam tabulek	10
Seznam obrázků	11
Úvod	12
1. Teoretická východiska	14
1.1 Zlepšování nevýrobních procesů	14
1.2 Východiska zlepšování nevýrobních procesů	15
2. Základní metody pro zlepšování	24
2.1 Týmová práce.....	24
2.2 Metoda 5S	25
2.3 Vizualní management	27
2.4 Řízení podle vizí a cílů	28
2.5 Workshopy	29
2.6 Standardizovaná práce	31
2.7 Pracovní Ergonomie.....	32
2.8 Měření práce	33
3. Případová studie řešená ve společnosti HOTEL.CZ a.s.	36
3.1 Charakteristika společnosti HOTEL.CZ a.s.....	36
3.2 Systém Previo	37
3.3 Webový portál Hotel.cz	44
3.4 Call centrum Hotel.cz	44
4. Implementace metod lean managementu na pracovišti call centra společnosti HOTEL.CZ a.s.	48
4.1 Týmová práce v rámci činnosti call centra	48
4.2 Využití metody Office Kaizen při optimalizaci činnosti call centra.....	54
Závěr	66
Seznam použité literatury	67
Seznam příloh	70

Seznam zkratek

CRM Customer Relationship Management

TPS Toyota Production System

JIT Just in Time

WS Workshop

Seznam tabulek

Tabulka 1: Týmový bonus	50
Tabulka 2: Individuální bonus	52
Tabulka 3: Miniaudit vizualizace na pracovišti	55
Tabulka 4: Spotřeba času	60
Tabulka 5: Náklady na technické vybavení	63

Seznam obrázků

Obr. 1: Systém výroby firmy Toyota.....	17
Obr. 2: Štíhlá administrativa.....	21
Obr. 3: Princip workshopu.....	30
Obr. 4: Ergonomie pracovního místa	33
Obr. 5: Organizační struktura společnosti Hotel.cz a.s.	37
Obr. 6: Přehled Previo partnerů.....	38
Obr. 7: Online a offline hotely.....	40
Obr. 8: Plachta rezervací licence Connect.....	41
Obr. 9: Plachta rezervací licence Lite.....	42
Obr. 10: Plachta rezervací licence PRO	43
Obr. 11: Ceník rezervačních systému.....	43
Obr. 12: Úvodní stránka webového portálu Hotel.cz	44
Obr. 13: Organizace pracoviště	48
Obr. 14: Hodnotící formulář.....	51
Obr. 15: Fotografie původního a nově uspořádaného pracoviště operátorky.....	54
Obr. 16: Porovnání layoutu původního a nového pracoviště call centra.....	56
Obr. 17: Procesní diagram	57
Obr. 18: Spotřeba času.....	59
Obr. 19: Činnosti z hlediska organizace práce	61
Obr. 20: Přidaná hodnota.....	62

Úvod

V mnoha firmách nevýrobního charakteru platí, že značnou část své pracovní doby ztrácí zaměstnanci nadbytečným pohybem, čekáním, nevyužitou pracovní silou, povídáním si s kolegy nebo sledováním novinek na internetu. Z pohledu zaměstnavatele jsou však naopak žádoucí takové činnosti pracovníků, které přidávají hodnotu. Proto aby zaměstnanci měli chuť tvořit, pracovat a zároveň odvádět výsledky podle představ svého zaměstnavatele, musí mít určité pracovní podmínky, motivaci či zodpovědnost za konkrétní činnost.

Důvod pro výběr tématu diplomové práce nazvané Optimalizace podnikových činností pomocí metod lean managementu lze shrnout jednou větou: „Spokojený zaměstnanec je schopný podávat lepší výkony, je kreativní a vnímá společnost jako tým, který směřuje ke stejnému cíli jako jeho zaměstnavatel.“ Lean management je souhrn principů, nástrojů a metod pro realizaci strategie a cílů podniku. V současnosti je nejenom aplikován ve výrobních společnostech, ale také ve službách, školství či IT společnostech.

Tato diplomová práce je zaměřená na nevýrobní podnik a zabývá se problematikou zeštíhlování procesů pomocí vybraných metod. Lidé v nevýrobních podnicích každý den řeší množství problémů, vytvářejí určité tabulky, tráví hodiny přemýšlením, jak se s daným problémem vypořádat, či se setkávají na poradách, kde se stále dokola řeší to stejné. Samotnou podstatu problému nevidí, nebo možná vidět nechtějí. Metody pro zlepšení nevýrobních procesů pomáhají identifikovat druhy plýtvání, které se v podniku nacházejí. Identifikace příležitostí pro zlepšení je v nevýrobních podnicích mnohdy složitější, protože se často jedná o „neviditelné“ procesy.

Cílem diplomové práce je poukázat na možnost štíhlého myšlení v nevýrobním podniku a na základě analýzy současného stavu vybraného procesu identifikovat ztráty a navrhnout příslušná optimalizační opatření zaměřená na eliminaci těchto ztrát.

V rešeršní části jsou definovány základní pojmy a popsány metody, které je možné použít pro identifikaci plýtvání v podniku. Čerpáno bylo z české i zahraniční odborné literatury včetně internetových zdrojů.

Případová studie diplomové práce se zabývá aplikací vybraných metod lean managementu v prostředí nevýrobního podniku. Na základě analýzy současného stavu vybraného procesu za použití specifických nástrojů jsou zde identifikovány ztráty a následně navržena příslušná optimalizační opatření, která by měla přispět ke zlepšení chodu podniku.

1. Teoretická východiska

Hlavním zájmem každého podniku by měly být pouze procesy, které přidávají hodnotu, a procesy, které hodnotu nepřidávají, by měly být maximálně eliminovány. Nelze je však odstranit úplně. Jedná se o vytvoření procesů tak, aby byly co nejvíce efektivní. Základní východiska pro zlepšování podniku jsou shrnuta v této kapitole.

1.1 Zlepšování nevýrobních procesů

Podnikatelská výkonnost závisí na tom, jak podnik dokáže oslovit potenciální zákazníky nabídkou produktů a služeb. Počáteční úvahy o podnikatelské strategii by neměly tedy vycházet z toho, čím a jak překvapit své konkurenty, ale základním východiskem by měly být představy o tom, kdo bude klíčovým zákazníkem a jak nejlépe naplnit jeho představy a přání. Důsledná orientace na zákazníka se v konečném výsledku promítá ve spokojenosti zákazníka, jejím prostřednictvím získává podnik lepší postavení na trhu. (Pitra, 2014)

Spokojenost či nespokojenost zákazníka se přitom neodvíjí pouze od spokojenosti nebo nespokojenosti s produktem. Na jejím vytváření se podílí celá řada dalších faktorů. Obecně je můžeme shrnout do několika bodů, kterými jsou:

- disponibilita;
- kvalita;
- struktura;
- cena.

Základním východiskem těchto faktorů je znalost eliminace či redukce plýtvání. U nevýrobních procesů není stanovena žádná typologie plýtvání, na rozdíl od výrobních procesů. Např. W. Lareau rozdělil plýtvání do následujících pěti skupin (Mašín et al., 2007, s. 23):

1. lidé. Do oblasti lidských zdrojů lze zařadit špatné nastavení cílů, plnění nepotřebných úkolů, čekání, špatné pracovní postupy.

2. procesy. Do oblasti procesů patří zbytečný monitoring a dozorování, orientace pouze na krátkodobé cíle, nespolehlivost procesů, nízká míra standardizace, špatné plánování a rozvržení práce, zbytečná kontrola a oprava, chyby.
3. informace. Mezi informační plýtvání lze zahrnout chybějící informace, předávání zbytečných informací, nepřesné informace, ztrátu dat a informací mezi procesními toky.
4. majetek. Majetkové plýtvání může být spojeno s nadbytečnými zásobami, rozpracovaností, nevyužití výrobní zdroje, zbytečný transport materiálu
5. management. Nezapojení pracovníků do procedury stanovení cílů, nedostatek disciplíny a nedostatečné přivlastnění procesů lze zařadit do oblasti plýtvání v managementu.

1.2 Východiska zlepšování nevýrobních procesů

Mezi základní přístupy, které jsou využívány při zlepšování nevýrobních procesů, patří:

- lean manufacturing - štíhlá výroba;
- lean management;
- lean administration;
- lean design (Mašín et al., 2007).

Štíhlost podniku je dnes v podstatě jen základní podmínkou, aby mohl na trhu existovat. Podniky, které chtějí být skutečně úspěšné, musejí dokázat více – spojit prvky štíhlého podniku s inovační schopností. Štíhlost podniku dle Košturiaka a Frolíka (2006, s. 17) znamená „*dělat jen takové činnosti, které jsou potřebné, dělat je správně hned napoprvé, dělat je rychleji než ostatní a utrácet přitom méně peněz.*“ Být štíhlý v podstatě znamená vydělávat více peněz, vydělávat je rychleji a to s vynaložením menšího úsilí.

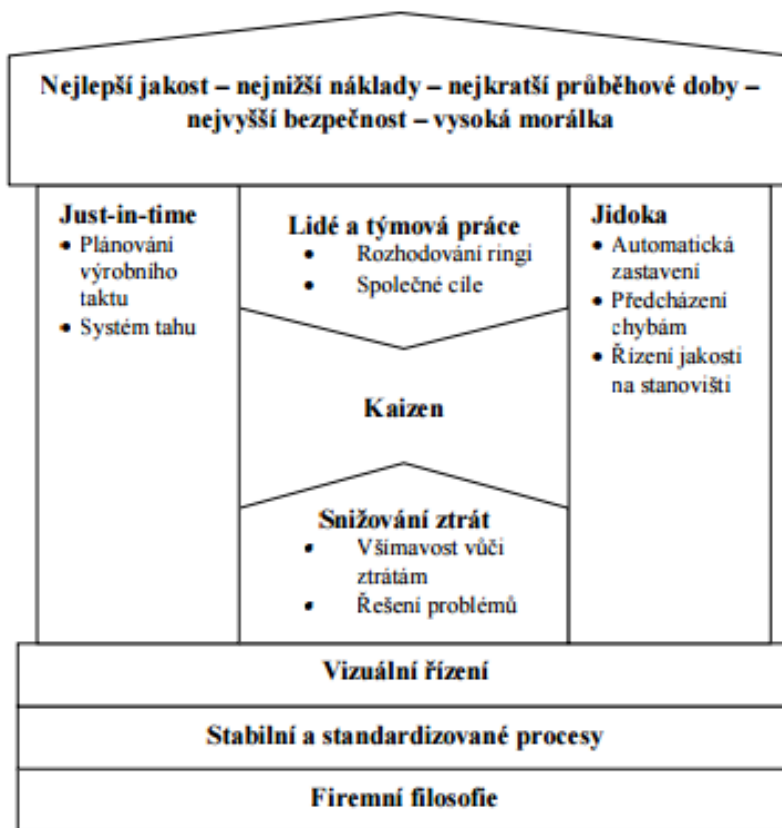
Lean Manufacturing – štíhlá výroba

Pojem "štíhlé výroby" (lean production, lean manufacturing) pochází z firmy Toyota, kde vznikla v 50–60. letech 20. století jako alternativa k hromadné výrobě v prostředí, které vyžadovalo vysokou úroveň flexibility a postrádalo finance na nákladné investice.

Základním prvkem, na kterém je postaveno veškeré úsilí o excelenci firmy Toyota, je její filosofie výroby, které se říká systém výroby firmy Toyota (Toyota Production System, TPS). TPS je dalším významným vývojovým krokem efektivních podnikatelských procesů po systému hromadné výroby, s nímž přišel Henry Ford a který byl uplatněn ve firmách působících ve všech možných odvětví po celém světě. Mimo prostředí firmy Toyota je TPS známý jako „štíhlost“ respektive „štíhlá výroba“.

Štíhlá výroba má za cíl uspokojit v maximální míře zákaznickovy požadavky. Podnik musí vyrábět jen to, co zákazník požaduje a to s minimálními náklady a v co možná nejkratší době. Štíhlá výroba se nazývá také „lean manufacturing“, „Lean production“, „Lean management“ nebo jen zkráceně „Lean“ (Jirásek, 1998).

Základní myšlenkou štíhlé výroby je absolutní eliminace plýtvání. K pochopení hlavní podstaty štíhlé výroby napomůže jednoduché znázornění v podobě domu (viz obrázek 1). Diagram TPS je znázorněn ve tvaru domu, protože stejně jako dům je strukturním, skladebným systémem, který je pevný pouze tehdy, jsou-li pevné jeho základy, nosné pilíře a střecha.



Obr. 1: Systém výroby firmy Toyota

Zdroj: LIKER, Jeffrey K. The Toyota way – 14 Management Principles form the World's Greatest Manufacturer, s. 61.

Základy systému TPS jsou tvořeny prvky, k nimž patří potřeba standardizovaných, stabilních a spolehlivých procesů a také zásada heijunka, tj. vyrovnaná výroba z hlediska množství a rozmanitosti výrobků. Vyrovnaný harmonogram výroby pomáhá systém udržovat stabilní a dovoluje udržovat co nejmenší zásoby.

Celý výrobní systém je postaven na dvou pilířích, které napomáhají eliminovat všechny druhy plýtvání (širší vysvětlení obou pojmů je textu níže):

- **just in time** (JIT) znamená zajistit správný díl, ve správném množství, ve správném čase;
- **jidoka** se týká problematiky jakosti na stanovišti.

Lidé tvoří střed celého domu, protože pomocí neustálého zlepšování prostřednictvím lidí lze dosáhnout potřebné stability.

Pojem, který se v japonštině používá pro neustálé zlepšování, je kaizen. Rozumí se jím proces zajišťování zlepšení, i kdyby jen sebemenších, a dosahování cílů „štíhlosti“ v podobě odstraňování všech ztrát, které vyvolávají náklady, aniž by přidávaly hodnotu. (Liker, 2004, s. 102). Není to systém, který usiluje, aby každý pracovník podal tři zlepšovací návrhy ročně. Je to způsob myšlení, který říká, že zítra musí být lépe než dnes. Je potřeba zdokonalovat především sebe, následně zlepšovat vztahy a spolupráci se svými spolupracovníky a až nakonec zlepšovat věci a procesy kolem sebe.

Střecha systému TPS je tvořena cíly: nejlepší jakost, nejnižší náklady, nejkratší průběhové doby, nejvyšší bezpečnost a vysoká morálka.

Pílř, resp. koncepce Just in Time, vychází z myšlenek Kichira Toyody, ovlivněných jeho studijními cestami do Fordových závodů ve Spojených státech amerických, kde se seznámil nejen s americkým automobilovým průmyslem, ale i s tzv. systémem supermarketů, založeným na principu tahu, z něhož odvodil metodu (či systém) kanban. JIT je souborem zásad, nástrojů a technik, které firmě umožňují vyrábět a dodávat výrobky v malých množstvích, s krátkými dodacími lhůtami a podle jedinečných potřeb zákazníků. (Liker, 2004, s. 197). Jednoduše řečeno, systém JIT dodává správné položky ve správný čas a ve správných množstvích a umožňuje citlivě reagovat na každodenní změny v poptávce zákazníků.

Původ druhého pilíře – jidoka – lze spatřovat ve vynálezu japonského vynálezce jménem Sakichi Toyoda, jenž sestrojil zvláštní mechanismus, který automaticky zastavil tkalcovský stav v okamžiku, kdy se přetrhlo vlákno. Jidoka v podstatě znamená „předcházení chybám“. Další význam slova jidoka je „automatizace s lidskými rysy“ a odkazuje na navrhování úkonů a činností a zařízení tak, aby dělníci nebyli připoutáni ke strojům a měli volnost k vykonávání práce přidávající hodnotu.

Jednotlivé prvky domu mají sami o sobě kritický význam, ale důležitější je způsob, jakým se tyto prvky navzájem podporují. JIT znamená maximální možné odstraňování pojistných zásob. Malé množství pojistných zásob znamená, že problémy začínají být okamžitě patrné. Tento přístup má na starosti zásada jidoka, která dovoluje zastavit proces. Dělníci musí tedy řešit problémy okamžitě, aby mohla výroba opět pokračovat. Pociťují tak neustálý tlak a potřebu řešit problémy společně (Liker, 2004).

Filozofie JIT znamená dle Mašina a kol. (2004, s. 21) poskytovat:

- správný produkt (výrobek nebo službu);
- ve správném množství;
- ve správné kvalitě;
- ve správném čase.

Lean Management

Každodenním problémem malých, středních či velkých společností je nedostatečná zpětná vazba v oblasti komunikace. Nové počítače, moderní kanceláře, společensky oblečení úředníci, to vše je v nejlepším pořádku, ale co se skrývá pod povrchem? Lean management je filozofický systém, který se orientuje na celý podnik pomocí štíhlého myšlení. Mezi základní principy lean managementu patří (Mašín, 2004, s. 23):

- týmovost;
- vlastní zodpovědnost – každý pracovník má předem stanovenou zodpovědnost za konkrétní činnost;
- zpětná vazba – reakce vnějšího světa pomáhá podniku se dále rozvíjet;
- zaměření na zákazníka – největší prioritou podniku je přání zákazníka;
- tvorba hodnot;
- standardizace pracovních postupů;
- neustálé zlepšování – neexistují žádné konečné cíle;
- okamžité odstraňování chyb od kořenů – hledání opravdové příčiny;
- budoucnost – schopnost zabránit budoucím problémům, myslet dopředu;
- malé kroky – malé, ale splnitelné kroky – pomocí zpětné vazby se rychlost zvyšuje rychlým následováním kroků po sobě.

Lean Administration

Štíhlá administrativa je systém efektivní organizace administrativních procesů, které podporují denní produkci podniku. Má velký potenciál na zvýšení efektivity. Známkami neefektivity jsou různé chyby, opravy, dvojité práce, čekací doby, dlouhá projednávání apod. a to vede k nespokojenosti interních, ale i externích zákazníků. Mezi hlavní cíle

administrativy patří krátké průběžné časy zakázek, nízké zásoby, přehledné a bezchybné procesy a vyšší efektivnost administrativních procesů (Brewton, 2009, s. 40–47).

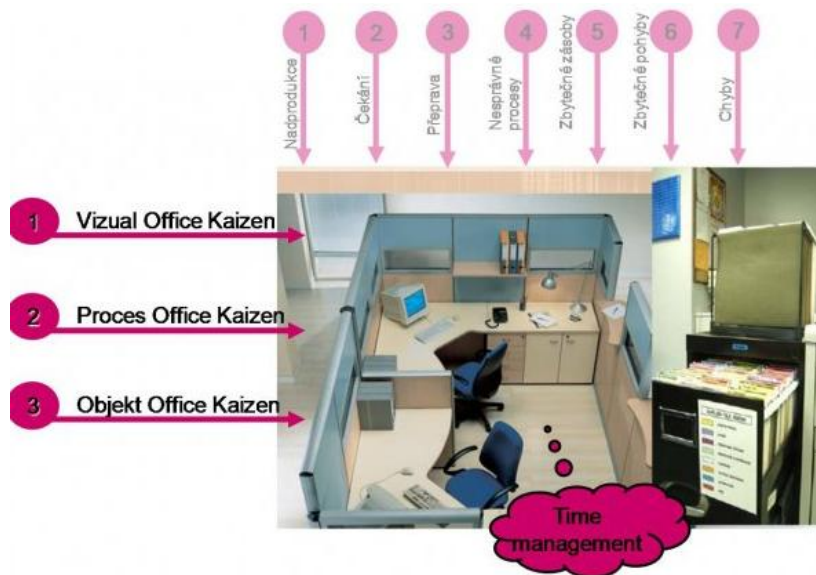
Základem štíhlé administrativy je pět principů štíhlého myšlení:

- hodnota pro zákazníka – je dána jeho spokojeností;
- snaha o perfekcionismus – důležitá je znalost pracovníků o dlouhodobé konkurenceschopnosti;
- identifikace toku hodnot – aktivit, které nepřidávají hodnotu zákazníkovi – je nutné odstranit maximum z nich;
- princip toku – optimální využití existujících kapacit;
- princip tahu – plnění požadavků zákazníků.

V administrativě se lze setkat s mnoha druhy plýtvání. Postup identifikace druhů plýtvání, zahrnuje tři fáze (Debnár, 2009)

- vizuální (Vizual Office Kaizen);
- procesní (Process Office Kaizen);
- produktová (Object Office Kaizen).

Pro lepší přehlednost celého procesu jsou jednotlivé směry pro možné zlepšování zobrazeny graficky na obrázku 2.



Obr. 2: Štíhlá administrativa

Zdroj: DEBNÁR, P. Lean Service a Lean Office (Lean Administration). Lean Design.

Ve **vizuální fázi** se jedná o plýtvání na pohled. Důležité je mít na pracovišti pořádek, zavedené standardy, uspořádanost pracoviště, přehlednost, bezpečnost. Poté přichází v úvahu snaha o optimalizaci pracovních procesů.

V **procesní fázi** je pozornost zaměřována na plýtvání přímo v administrativních procesech. Jedná se o plýtvání v procesech zpracování zakázek, fakturace, objednávání materiálů atd.

V poslední, **produktové fázi** je optimalizován samotný produkt. Může se jednat o nejrůznější reporty, prezentace, tabulky atd. (tedy nejen o finální produkt podniku).

Hlavní formy plýtvání v administrativě jsou:

- nadprodukce;
- čekání;
- přeprava;
- nesprávné procesy;
- zbytečné zásoby;
- zbytečné pohyby;
- chyby.

Dle Mašina et al. (2007, s. 26) lze implementací principů štíhlé administrativy dosáhnout přínosů, kterými jsou například:

- nižší náklady;
- vyšší přehlednost;
- lepší plánování;
- vyšší kvalita výkonu;
- lepší motivace zákazníků;
- kvalitnější implementace změn.

Lean Design

Lean design neboli štíhlý vývoj je spojován hlavně se společností Toyota. Vývoj v této společnosti je charakteristický až čtyřikrát vyšší produktivitou pracovníků vývoje v porovnání s americkými či evropskými výrobci automobilů (Shin, 2007, s. 80–81). Dalšími přednostmi jsou kvalita a spolehlivost produktů.

Základními principy vývoje ve společnosti Toyota podle Likera (2004, s. 64) jsou:

- rozhodování managementu vycházející vždy z dlouhodobé filozofie;
- vytvoření kontinuálního procesního toku, který vyplaví problémy na povrch;
- využívání systému tahu, který eliminuje nadprodukcii;
- vyrovnávání pracovního zatížení (heijunka);
- vytvoření kultury, která dovoluje zastavit proces, aby se vyřešily problémy a aby se správné jakosti dosáhlo hned napoprvé;
- standardizace jako základ neustálého zlepšování a posilování pravomocí zaměstnanců;
- vizuální kontrola – žádný problém nesmí zůstat skrytý;
- používání důkladně prověřených technologií, které prospívají lidem a procesům;
- výchova vedoucích pracovníků, kteří stoprocentně rozumějí práci, žijí filozofií firmy a učí ji druhé;
- rozvoj výjimečných lidí a týmů, kteří se řídí filozofií firmy;
- rozvoj sítě partnerů a dodavatelů;

- řešení problémů a zlepšování přímo v procesu s detailním pochopením reálné situace;
- rozhodnutí se přijímají pomalu na základě široké shody, po zvážení všech možností, vlastní implementace probíhá rychle;
- vytvořit učící se organizaci prostřednictvím neúnavného promýšlení (hansei) a neustálého zlepšování (kaizen).

2. Základní metody pro zlepšování

Před implementací jakékoliv metody by nejdříve měla být provedena analýza a mělo by být ověřeno, že je její použití adekvátní pro daný proces. Obsahem této kapitoly jsou stručné charakteristiky jednotlivých metod pro zlepšování podniku.

2.1 Týmová práce

Týmová práce je dnes už jeden z velice důležitých prvků špičkových firem. Nejvíce energie a času člověk ztrácí, když nemáme jasně stanovené cíle, plány a priority. Týmová práce pomáhá k rychlému reagování na požadavky zákazníků a na změny na trzích. Hlavním cílem je vybudovat týmovou společnost a realizovat tak týmovou práci. Týmovou společnost lze charakterizovat jako určité organizační uspořádání, ve kterém jsou všechny činnosti založené na práci v týmech a na vzájemné spolupráci při dosahování cílů. Pro týmovou práci je důležitá vzájemná spolupráce, společné zapojení se a zodpovědnost při plnění jednotlivých úloh (Stohr, 2006).

Důvody zavedení týmové práce do podniku jsou dle Košturiaka (2006, s. 149):

- zapojení do procesu více odborníků různých profesí vede k lepším výsledkům;
- méně častá chybná rozhodnutí;
- časová úspora;
- zlepšování vztahů mezi pracovníky;
- umožnění osobního růstu;
- problémy jsou řešeny z více různých hledisek – více názorů, lepší vyhodnocení;
- větší pružnost výroby;
- zlepšení komunikace mezi pracovníky a informovanosti.

Pro fungování týmové práce je důležité si stanovit určité zásady. Mezi nejdůležitější patří přesné vymezení odpovědností za jednotlivé činnosti. Členové týmu si jsou rovnocenní a sami si zvolí svého leadera týmu, který přidělí jednotlivým členům určité činnosti. Týmy mezi sebou spolupracují a nekonkurují si. Týmy přinášejí lidem větší uspokojení z práce.

Člen týmu má na starost určitou část směřující ke stanovenému celkovému cíli, o které může rozhodovat, není tedy postavený jen do pozice vykonavatele příkazů.

Každý tým se skládá z 5–15 členů, kteří mají určitou odpovědnost a pravomoc v rozhodování. Mají také společný cíl a společného zástupce (leader týmu) a svého trenéra (manažera), který se stará o jednotlivé pracovní týmy a musí vytvářet podmínky pro jeho bezproblémovou práci, podporovat a koordinovat je.

Mezi základní cíle týmové práce podle Mašina et al. (2007, s. 54) patří:

- zvýšení produktivity procesu v jednotlivých útvarech;
- zvýšení efektivity procesu;
- zvýšení kvalifikaci členů týmu;
- aktivnější zapojení lidí do rozvoje firmy, zvýšení motivace členů týmu;
- zabezpečení flexibility a kvality procesu;
- snížení nákladů na realizaci procesu;
- rozšíření úlohy a kompetence členů týmu;
- inovace procesů a reorganizace založená na týmové práci.

2.2 Metoda 5S

Metoda 5S je další z užitečných metod formovaná jakou součástí systému TPS, využívajícího celou řadu metod ke zlepšení postavení firmy na trhu. Klíčovými prvky celého uceleného systému je efektivnost výroby a kvalita výrobku.

Podstatou této metody je pořádek na pracovišti. Je důležité udržovat na pracovišti pouze to, co je tam potřebné, a na místech, které jsou k tomu předem určené. Metoda 5S je o odstranění nepotřebných předmětů z pracoviště, udržování pořádku a organizaci pracoviště (Vývojový tým vydavatelství Productivity Press, 2008).

Mezi hlavní výhody metody 5S lze zařadit zejména:

- organizované a čisté pracoviště;
- vyhnutí se zbytečnému hledání pomůcek;
- eliminace plýtvání na pracovišti;

- zlepšení podnikové kultury.

Jak již z názvu vyplývá, skládá se z pěti prvků, resp. dílčích kroků, jejichž japonské/anglické názvy začínají písmenem „S“ a které jsou vysvětleny níže (Máchalová, 2008, s. 26).

1. Seiri/Sort (roztřídit)

Cílem tohoto kroku je, aby na pracovišti zůstaly pouze předměty, které jsou potřebné pro aktuální provoz a pouze v určitém potřebném množství. Klasifikaci položek lze určit na základě intervalu jejich používání. Jednotlivé položky je možné rozdělit následovně:

- denní používání;
- měsíční používání;
- výjimečné používání.

Označením jednotlivých předmětů kartičkami se zjistí, jaké položky je možné úplně odstranit, které položky se používají jen zřídka a které neustále.

2. Seiton/Set (srovnat)

V druhém kroku je nezbytné vhodně umístit označené položky. Všechny pomůcky musí být umístěny tak, aby je každý snadno našel a mohl si je vzít a poté opět vrátit na určené místo. Umístění položek se zdá být jednoduché, nicméně problémy, které vznikají nesprávným uspořádáním položek, jsou např. zdlouhavé hledání pomůcek, zranění kvůli nepořádku, neinformovanost o umístění jednotlivých položek. Pokud osoba hledá daný předmět více než 30 sekund, je nutné vizualizaci zlepšit. Pomoci mohou dvě pravidla:

- ohraničení – určení místa pro daný předmět na základě intuice a vrozené schopnosti přijímat vizuální zprávy;
- etiketování – pojmenování místa daného předmětu, zde je důležité správné nastavení si standardů etiketování (velikost a barva písma, barvy štítků).

3. Seiso/Shine (vyčistit)

V tomto kroku je klíčovým plán čištění a úklidu. Důležité je nejen pracoviště vyčistit, ale také eliminovat zdroje znečištění. Je nezbytné určit, co se bude čistit či uklízet, kdo

bude danou činnost vykonávat, jak často, jaké prostředky jsou k tomu potřebné a vytvořit seznam položek, které musí být vyčištěny.

4. Seiketsu/Standardize (systematizovat)

Tento krok pomáhá vytvořit standard čistého pracoviště. Čištění a kontrola se musí stát rutinní záležitostí. Jedná se o vytvoření standardu na pracovišti, který pomáhá udržovat funkční, srozumitelný a hlavně přehledný systém.

5. Shitsuke/Sustaine (udržet)

V posledním kroku se pro udržení standardu vykonávají školení či audity jednotlivých pracovišť. Je nezbytné hodnotit jednotlivé pracoviště, aby bylo možné sledovat zlepšení. Znamená to tedy, nejen udržovat, ale hlavně zlepšovat současný stav. Dodržování standardů se časem stane pro každého samozřejmostí.

I k zavedení metody 5S je vhodné sestavit spolupracující tým lidí, a ne jen určit jednu zodpovědnou osobu (Bejčková, 2009).

2.3 Vizuální management

Naučit se vnímat plýtvání zrakem, umět ho rozpoznat a kvantifikovat je nezbytné pro vytvoření vizuálního pracoviště. Na vizuálním pracovišti je vše uspořádané, řízené, organizované a všechny procesy jsou jasně stanovené a popsány. Stačí se rozhlédnout na pracovišti kolem sebe, a na první pohled je zřejmé, jaká je situace, zda vše funguje tak, jak má, a pokud ne, co je nezbytné udělat k rychlé nápravě.

Vizuální standardy pomáhají zamezit plýtvání na pracovišti a přispívají k postupné autonomii pracoviště. Mezi vizuální standardy lze zařadit:

- standard čistého pracoviště;
- standard uspořádání pracoviště;
- standard mazacích plánů;
- standard pracovních postupů;
- popis kontroly atd.

Vizuální ukazatelé popisují významné parametry, na základě kterých lze zhodnotit danou situaci a poté efektivně řídit. Je možné využít jednoduché vizuální tabule, elektronické tabule atd.

Hlavní cíle těchto ukazatelů jsou dle Mašina (2007):

- motivovat;
- řídit;
- porovnávat;
- učit;
- informovat.

Vizuální řízení pomáhá libovolnému pracovníkovi rozpoznat standardní podmínky procesů na pracovišti, ale také problémy, plýtvání a odchylky od standardů.

Obecně lze postup dle metody 5S shrnout takto: v první kroku je potřebné zredukovat některé formy plýtvání na pracovišti – zbytečné pohyby, nadměrné zásoby a nadvýrobu. Výsledkem bude jasně uspořádané pracoviště. Přesná pravidla se zavádějí na pracoviště pomocí vizuálních standardů. Tímto druhým krokem je nezbytné popsat všechny podstatné procesy na pracovišti. Vizuální ukazatelé jsou pro pracoviště také nezbytnou součástí, popisují určité parametry, na základě kterých se pracoviště vyhodnocuje (Musilová, 2007).

2.4 Řízení podle vizí a cílů

Cílem řízení podle cílů a vizí je důležité propojit všechny části podniku na splnění ročního celopodnikového plánu (Kaplan, 2005). Týmy společně rozhodují o přípravě a stanovení cílů, ale také o způsobu a metodách jak jednotlivých cílů dosáhnout. Dosažení plánovaných cílů by mělo být propojeno se mzdovým systémem podniku. Jedná se o systém, kdy vedoucí jednotlivých úseků vyžadují dosažení určitých cílů a na základě toho jsou pracovníci odměňováni. Zda-li, je pracovník způsobilý dosáhnout požadovaného cíle, je kontrolováno pomocí pravidelných půlročních pohovorů.

Hlavní zásady řízení dle cílů lze shrnout do níže uvedených bodů:

- jen kdo má svůj cíl, může jej dosáhnout;

- když tým pracuje bez jasně stanoveného cíle, potom nemůže být efektivní;
- cíle musí být jasně definované, kontrolovatelné, vyhodnotitelné a dosažitelné;
- pracovníci se podílejí na definování jednotlivých cílů;
- dosažené výsledky jsou následně odměňovány.

Pro stanovený cíl jsou požadovány tyto vlastnosti:

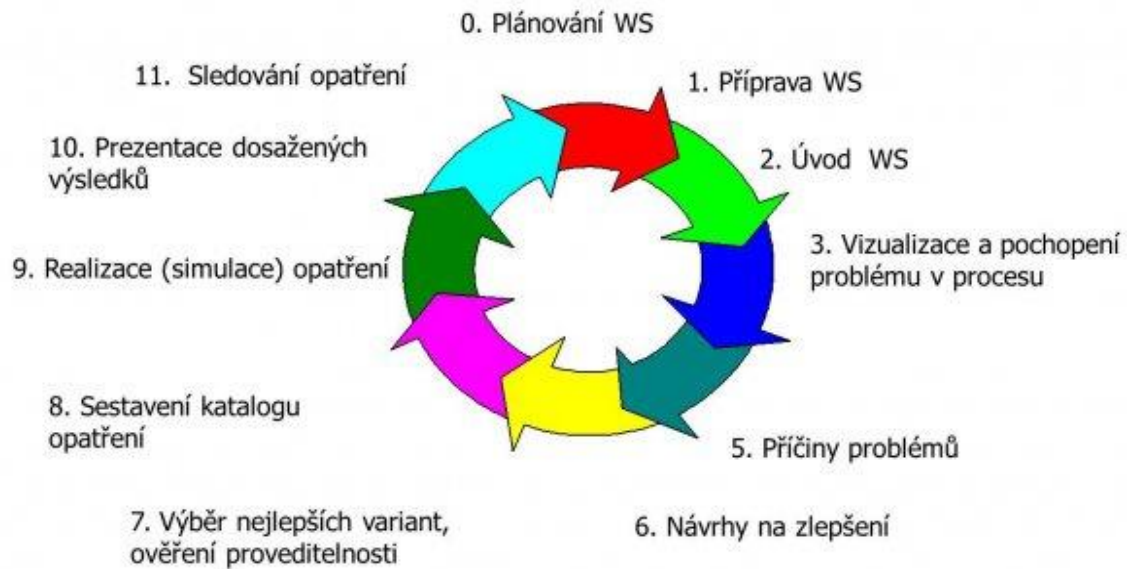
- jasnost a srozumitelnost pro všechny;
- uspořádání dle priorit;
- náročné a smysluplné;
- prokazatelné, měřitelné a kontrolovatelné;
- jednoznačné s ohledem na výsledek (Mašín et al., 2007).

2.5 Workshopy

Doslovný překlad slova workshop je dílna. V kontextu diplomové práce je chápán jako tzv. definované setkání s určitým jasným praktickým cílem. Jedná se o další velmi efektivní metodu, jak dospět ke zdárnému řešení problému. Na workshopu se podílí více účastníků. Pracují zde dvě základní skupiny lidí. Moderátor řídí diskusi a má za cíl zapojit všechny účastníky tak, aby došlo k využití jejich potenciálu. Používá různé moderační techniky např. dotazování, brainstorming, brainwritting atd. Druhou skupinou jsou členové týmu, kteří vykonávají procesy, které je potřeba zlepšit. Lze mezi ně zařadit jak vlastníka procesu, tak vedoucího pracoviště či pracovníka daného pracoviště (Pavelka, 2012).

Workshopová metoda patří mezi nejrychlejší metody, pomocí kterých se řeší krátké, nepřilíš náročné úkoly a problémy.

Postup organizace workshopu zachycuje obrázek 3. Jak je vidět, na počátku je důležité sestavit plán, respektive stanovit cíl workshopu, zajistit adekvátní složení týmu, pořídit analytická data a potřebné podklady. V rámci analýzy se poté sestaví katalog nápravných opatření, která jsou později realizována. Na závěr organizace workshopu je důležité ověřit funkčnost a vyhodnotit celý proces.



Obr. 3: Princip workshopu

Zdroj: PAVELKA, M., Workshopová metoda při zlepšování procesů.

Detailně je možné celý proces znázorněný na obrázku 3 rozdělit do dvanácti kroků:

- 1. krok – plánování workshopu;
- 2. krok – příprava workshopu;
- 3. krok – úvod do workshopu;
- 4. krok – vizualizace a pochopení průběhu procesu;
- 5. krok – analýza současného stavu a definice veličin;
- 6. krok – brainstorming plýtvání;
- 7. krok – brainstorming zlepšení;
- 8. krok – vypracování návrhu řešení;
- 9. krok – sestavení katalogu opatření;
- 10. krok – simulace realizace opatření;
- 11. krok – prezentace;
- 12. krok – realizace opatření.

Před workshopem (viz. 1. a 2. krok v obrázku 3) je důležité stanovit určité téma nebo problém, který je nutné řešit. Podněty na témata je možné čerpat z venkovních zdrojů, např. od zákazníka, konkurence, celkově z daného trhu dále z vnitřních zdrojů či ze strategických zdrojů. V případě, že je stanovené téma, které je potřeba řešit, lze se

přesunout k samotné přípravě workshopu. V tomto druhém kroku je potřeba sepsat základní údaje o procesu, analyzovat současný stav a sestavit složení týmu.

Po organizačním úvodu se účastníci seznámí s tématem, stanoveným cílem a současným stavem procesu. Společné porozumění toho, co je nutné vyřešit a kde se nachází kámen úrazu je jeden z velice důležitých kroků k úspěchu. Kvalitní analýza současného stavu pomáhá nasměrovat ke vzniku příčin problémů. Analýzu lze ukázat např. formou jednoduchého procesního diagramu či specifickými nástroji vhodnými pro danou problematiku.

S pojmem plýtvání a jeho základními formami musí být obeznámen každý člen týmu. Nikdy není tak složité plýtvání eliminovat, jak ho rozpoznat. Hlavními formami plýtvání jsou dle Pavelky (2012, s. 167):

- nadbytek informací – přebytečné zprávy a protokoly, které nikdo nečte, či zbytečné kopie;
- zbytečný pohyb na pracovišti – vzdálené prostory, hledání protokolů;
- čekání – nespolehliví pracovníci, kteří neplní termíny, čekání na odpověď
- složité postupy;
- zásoby – na stolech, v počítačích, položky čekající na zpracování, nepřečtené e-maily;
- chyby – chybná data, pravopisné chyby, nedostatečně definované úlohy.

Nakonec je důležité dané úlohy plnit a realizovat je. Návrhy na zlepšení se porovnávají z hlediska vytyčených cílů. Závěrem workshopu je prezentace výsledků vedoucím pracovníkem. Výhodou workshopu jsou přímé výsledky, protože všechny aktivity jsou okamžitě realizovány (Pavelka, 2012).

2.6 Standardizovaná práce

Ke zlepšení podniku pomáhá jakákoliv forma standardizace, jedná se o zavádění předepsaných postupů, které eliminují několik forem plýtvání zároveň. Rozlišováno je několik druhů standardů např. předpisy, standardy kvality, technické standardy, procesní standardy, manuály atd.

Úzce spjaty se standardy na pracovišti jsou kvalita a produktivita. Většina podniků má standardy zavedené, ale pracovníci jsou o nich nedostatečně informováni anebo je nedodržují vůbec. Ve štíhlém podniku je potřeba pracovní operace standardizovat s ohledem na kvalitu, bezpečnost, efektivní využití pracovníků či materiálů (Shin Ta Liu, 2007).

Standardy práce jsou zaměřeny většinou na:

- zvýšení bezpečnosti;
- zviditelnění problémů;
- učení se a zlepšování;
- zvýšení pracovní disciplíny;
- usnadnění reakce na problémy;
- vyjasnění pracovních procedur.

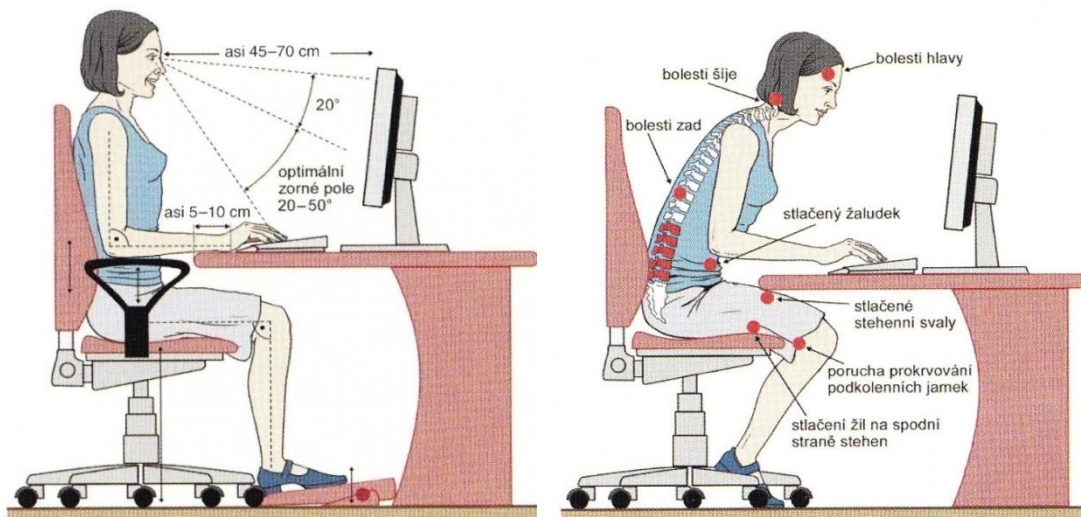
Důležitým standardem je čisté pracoviště, který je výsledkem realizace 5S na pracovišti. Jedná se zde o standard např. uspořádání předmětů v regále, kontrolní karty procesu, standard čistého pracoviště, popis kontroly či standard údržby (Mašín et al., 2007).

2.7 Pracovní Ergonomie

Ergonomie je věda, která se zabývá činností člověka a jeho vazbou na pracovní vybavení a prostředí. Řeší kvalitu a zdravotní nezávadnost pracovní plochy a pohybů, které se provádějí při práci. Cílem je vytvořit takové prostředí, které zabezpečuje komfort dostatečný pro pracovní činnosti a dosáhnout nejvyšší efektivity práce nejvýhodnějším uspořádáním pracovního prostředí (Beran, 2010).

Každý pracovník v dnešní době si více a více uvědomuje podstatu ergonomie bez ohledu, zda se jedná o manažera, technika, údržbáře či operátora. V zaměstnání člověk tráví převážnou většinu svého času. Změna životního stylu v posledních letech je dalším důvodem, proč nelze brát ergonomii na lehkou váhu. Z těchto důvodů by se měly procesní týmy více zabývat problematikou pracovní ergonomie.

K optimálnímu řešení pracovišť je možné se dopracovat různými způsoby, např. proškolením se o základních principech pracovní ergonomie, o typech zátěží pracovníků či využití kontrolních listů pro ergonomické vyhodnocení pracoviště (Mašín et al., 2007).



Obr. 4: Ergonomie pracovního místa
Zdroj: ŽURKOVÁ, P., Ergonomie pracovního místa.

Na obrázku 4 je zobrazen rozdíl mezi optimálním pracovištěm včetně optimálního zorného pole, optimální výšky pracovního stolu či židle a nesprávného sezení u stolu.

2.8 Měření práce

Měření lidské práce je většinou velký problém, protože naplánovat náklady a dosáhnout určitých hospodářských výsledků dle plánu je založeno na přesném určení množství a typu lidské práce. Analýza a měření práce zahrnuje soubor nejrůznějších nástrojů, jejichž cílem je zvyšování produktivity práce a snižování nákladů. Výsledkem „měření práce“ jsou určité normy spotřeby času, do kterých je započítán čas, který pracovník průměrně vynaloží ke splnění pracovních úkolů. Nejdůležitějším bodem měření práce je přesnost a pracnost použitého postupu měření práce.

Mezi základní metody měření práce lze řadit:

- hrubé odhady;
- využití historických údajů;
- časové studie pomocí přímého měření;
- systémy předem určených časů (Mašín et al., 2007).

Časová studie patří mezi tradiční způsob určování spotřeby času u nevýrobních činností. Práce lidí je rozdělena do tzv. pracovních elementů, které jsou oceněny příslušným časem jejich trvání. Jedná se o určitý počet pracovních činností prováděných v požadovaném sledu jedním pracovníkem. Například činnost vzít dokument a okopírovat dokument je jeden pracovním elementem. Ale pouze vzít ten dokument pracovní element není. Časová studie usnadňuje identifikovat plýtvání v dané činnosti a umožňuje popsat ideální způsob provádění práce.

Přímou metodu měření práce je např. snímek pracovního dne jednotlivce. Pomocí této metody lze zjistit druh a velikost jednotlivých druhů spotřeby času ve směně, míru využití a příčiny ztrát (Stohr, 2013). Snímky pracovního dne jsou tak podkladem ke zpracování návrhů a realizace zabezpečení optimálního využití směny. Tyto snímky zaznamenávají veškeré spotřeby pracovního času během určité pracovní směny formou nepřetržitého pozorování pracovníka. Výhodou této metody je získání podrobných informací o průběhu pracovní činnosti jednotlivce.

Mezi další techniku přímého měření práce řadíme momentové pozorování nebo tzv. snímky operace. Momentové pozorování je technika založená na pravděpodobnosti. Údaje zjištěné touto technikou jsou podobné jako při předchozí technice, ale výsledkem nejsou údaje o velikosti jednotlivých druhů času, ale jejich podíl v čase směny. Výhodou této techniky je její jednoduchost, menší časová náročnost a možnost pozorování většího počtu pracovišť jedním pozorovatelem.

Snímky operace jsou používány při měření spotřeby času při činnostech, které se pravidelně opakují v krátkých časových intervalech. Z naměřených časových hodnot se určí střední hodnota času trvání činnosti a jejich složek. Pomocí této techniky se zjišťují možnosti snížení pracnosti operací použitím výkonnějších pomůcek či nástrojů. Výsledky

měření stanovují základ pro plánování, pracovní výcvik, stanovení nákladů a cen (Svozilová, 2011).

3. Případová studie řešená ve společnosti HOTEL.CZ a.s.

Případová studie této diplomové práce se zabývá optimalizací vybraných činností v podniku HOTEL.CZ a.s. se zaměřením na činnost call centra, při uplatnění vybraných metod lean managementu, resp. štíhlé administrativy.

3.1 Charakteristika společnosti HOTEL.CZ a.s.

Vybranou společností je akciová společnost HOTEL.CZ a.s., která je dceřinou firmou společnosti ONLINE HOLDING, s.r.o. Stejnojmenný webový portál Hotel.cz je zaměřený, na prodej ubytování v České a Slovenské republice. Portál Hotel.cz, spolu s dalšími projekty Spa.cz, Turistik.cz a Hory.cz, je provozován společností HOTEL.CZ a.s.

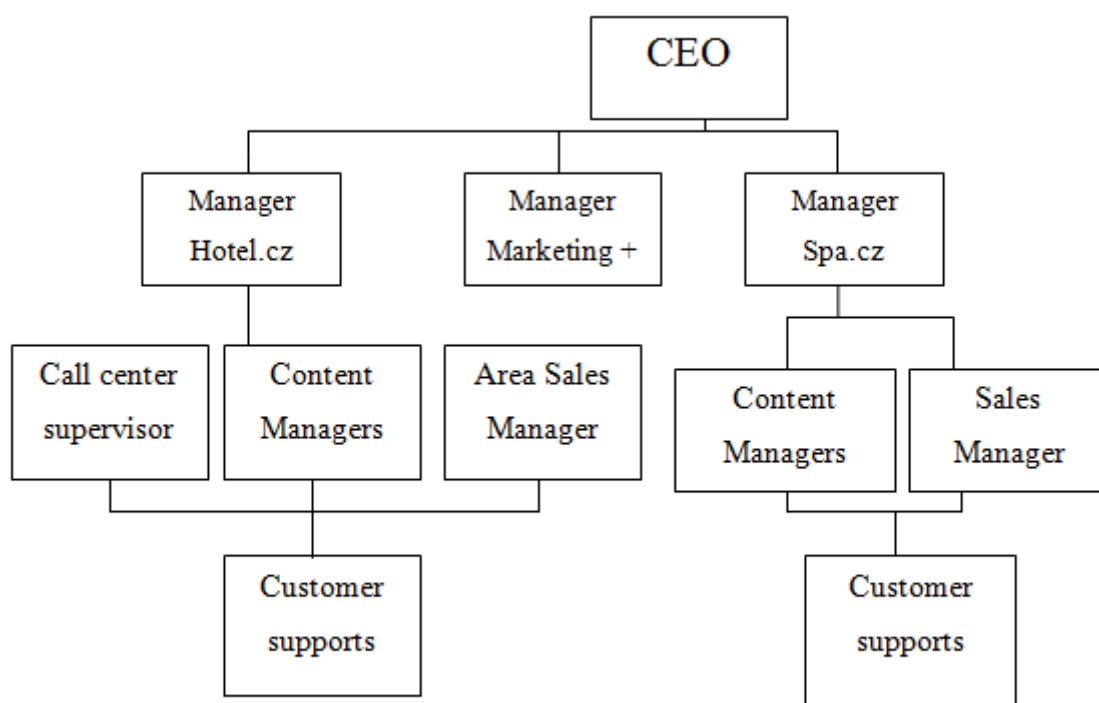
Portál Hotel.cz disponuje nabídkou více než 3 100 ubytovacích zařízení, do nichž se za rok 2013 ubytovalo 115 000 hostů. Finanční objem rezervací ze všech projektů společnosti v roce 2013 přesáhl 180 milionů korun.

Akciová společnost HOTEL.CZ a.s. byla založena v roce 2004 a záhy včleněna do nadnárodní struktury finanční skupiny APALEX. Převzetím aktivit tří cestovních serverů se profiluje jako jeden z předních incomingových operátorů na evropském trhu cestovního ruchu se zaměřením na Českou a Slovenskou republiku. Novodobá historie společnosti se datuje k dubnu 2008, kdy se firma stala součástí skupiny internetových projektů firmy MITON. V říjnu téhož roku se kanceláře přesunuly definitivně do Liberce a činnost zahájilo nové call centrum. V červnu roku 2009 vstoupila do společnosti jako strategický partner nadnárodní skupina Allegro Group, která později odkoupila 100% podíl a podílela se na dalším důležitém rozvoji společnosti. V lednu roku 2014 Allegro opustila segment cestovního ruchu a prodala celou společnost jejímu managementu, který nadále pracuje na jejím rozvoji.

Sídlem akciové společnosti HOTEL.CZ a.s. je Praha 9, ale doručovací adresa je v Liberci, kde se nacházejí také kanceláře společnosti a zmíněné call centrum.

3.1.1 Organizační struktura společnosti HOTEL.CZ a.s.

Společnost HOTEL.CZ a.s. v současné době zaměstnává 13 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a dle potřeby a sezónních specifik, primárně za účelem zajištění funkčního provozu call centra, rozšiřuje pracovní sílu o 10–20 brigádních pracovníků. Organizační struktura je znázorněna na obrázku 5.



Obr. 5: Organizační struktura společnosti HOTEL.CZ a.s.

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí internetové online aplikace Samepage (HOTEL.CZ a.s., 2015b).

3.2 Systém Previo

Previo je centrální rezervační systém a recepční systém v jediné internetové aplikaci. Uživatelé Previo jsou provozovatelé ubytovacích zařízení na straně nabídky, turistické rezervační portály v pozici zprostředkovatelů a hosté v pozici kupujících.

Společnost PREVIO s.r.o má své sídlo v Praze, kde jsou provozovány i všechny servery. Firma působí v cestovním ruchu od roku 2003 a po celou dobu vytváří hotelový a rezervační systém. Je dceřinou firmou ryze české společnosti ONLINE HOLDING s.r.o., do jejíhož portfolia spadá i HOTEL.CZ a.s., provozující stejnojmenný rezervační ubytovací portál a dále wellness a lázeňský portál Spa.cz.

Systém Previo je software, určený provozovatelům menších a středních ubytovacích zařízení hotelového typu (hotel, penzion, apartmány, hostel, motel, hotel). Hlavní předností systému Previo jsou moderní a intuitivní ovládání. Výhodou systému je přehlednost a jednoduchost navzdory své velmi široké funkcionalitě. Systém usnadňuje každodenní práci s rezervacemi a zároveň pomáhá získávat nové hosty. Data v systému jsou profesionálně zálohována a jsou dostupná 24 hodin denně 365 dní v roce pomocí běžného internetového prohlížeče www.previo.cz či pomocí mobilní aplikace.



Obr. 6: Přehled Previo partnerů

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí internetové online aplikace Samepage (HOTEL.CZ a.s., 2015b).

Portál Hotel.cz je technologicky propojen se systémem Previo výrobce a dodavatele recepčních systémů firmy PREVIO s.r.o. Tento systém současně poskytuje data o ubytovacích zařízeních všem tzv. „Previo partnerům“, jejichž celkový přehled nabízí obrázek 6.

Previo je systém pro ubytovatele, kde mohou spravovat hromadně data na webových portálech Hotel.cz a ostatních Previo partnerů. V tomto systému je možné spravovat kompletní prezentaci portálu Hotel.cz, včetně fotografií, ceníků, pokojů a kontingentů¹.

Cílem systému Previo je zvyšovat obsazenost ubytovacího zařízení. Výhodou je spolupráce řady českých internetových ubytovacích portálů, vedle Hotel.cz např. Spa.cz, Hory.cz, Nadovcu.cz atd.

3.2.1 Online režim


Hotely, které mají zájem o spolupráci např. s portálem Hotel.cz či s partnerskými portály si mohou vybrat typ spolupráce. Rozlišovány jsou tzv. online hotely a offline hotely. Online režim spočívá v možnosti ihned si rezervovat pokoj klientem přes online formulář bez jakéhokoliv ověřování kapacity hotelu.

Ubytovatelé musí dodržovat stále aktuální tzv. **plachtu rezervací**. Jedná se o tabulku s přehledným zobrazením všech rezervací v určitých termínech. Klienti si mohou rezervovat pokoj např. přes portál Hotel.cz a v systému u daného hotelu se ihned rezervace zapíše do plachty rezervací a pokoj se tedy zařadí mezi obsazené. U offline hotelu si klient zadá poptávku přes rezervační systém, která je zpracována operátorkami v call centru a na základě telefonického ověření s daným hotelem klientovi potvrzena.

Na internetových stránkách portálu Hotel.cz jsou nejdříve zobrazeny online hotely a až poté offline hotely. Obrázek 7 ukazuje situaci, kde dva hotely ve městě Děčín jsou


¹ Kontingent je ubytovací kapacita, která je přidělena pouze pro portál Hotel.cz, což znamená, že ubytovatel vyhradí v systému Previo určité pokoje pouze pro portál Hotel.cz, jakožto zprostředkovatele, a garantuje jejich dostupnost.

v online režimu, pod nimi následuje upozornění, že následující hotely již nemají online režim, a tak potvrzení rezervace není okamžité. Dalším poznávacím znakem online hotelů je zelený nápis „možnost rezervovat ihned“. Online hotely jsou nabízeny operátorkami jako alternativní ubytování v případě, že požadovaný hotel není volný.



Hotel Faust ★★★★★
 U Plovárny 43, Děčín | Hodnocení: 8.5 (54 recenzí) | ✔ Možno ihned rezervovat!
 Tříhvězdičkový **Hotel Faust** nabízí pohodlné a příjemné ubytování v Děčíně. Hosté jistě ocení pékné prostředí, zábavu a odpočinek za příjemné ceny. Pobyt je vhodný jak pro rodiny s dětmi tak i pro cestující na služební...
 0.8 km 74.4 km 0.4 km 0.0 km [ZOBRAZIT DETAILY](#)


Dvoulůžkový ***	1 z 1 volný	1 480 Kč	Rezervovat
Apartment - dvoulůžkový se dvěma přistýlkami	1 z 1 volný	1 680 Kč	Rezervovat



Hotel Senátor (pobočka Děčín) ★★★★★
 Kamenická 171, Děčín | Hodnocení: 8.2 (52 recenzí) | ✔ Možno ihned rezervovat!
 Tříhvězdičkový **Hotel Senátor** se nachází v Děčíně na hlavním tahu na Českou Lúpu a Liberec. Nabízí ubytování pro obchodní cestující i pro turisty, kteří přijeli za krásami Národního parku České Švýcarsko a chráněné...
 2.7 km 74.8 km 0.0 km 0.0 km [ZOBRAZIT DETAILY](#)

Jednolůžkový pokoj	Poslední 2 volné pokoje!	630 Kč	Rezervovat
Dvoulůžkový pokoj	více než 5 volných	1 080 Kč	Rezervovat

U následujících zařízení bohužel nevíme dostupnou kapacitu, ale rádi ji pro Vás zjistíme.
 Zadejte si **nezávaznou poptávku** a naše operátorka Vám ji obratem ověří a bude Vás kontaktovat.



Hotel a Restaurant Výpřež ★★★★★
 Kamenická 692, Děčín | Hodnocení: 9.5 (14 recenzí)
Hotel a Restaurant Výpřež leží v klidné a pékné okrajové části města Děčín a nabízí komfortní ubytování s možností stravování ve stylové restauraci a relaxace ve wellness. Svou polohou je skvělým východištěm výletů do NP...
 2.9 km 75.0 km 0.0 km 0.0 km [ZOBRAZIT DETAILY](#)

Jednolůžkový		1 190 Kč	
Dvoulůžkový		1 580 Kč	

Obr. 7: Online a offline hotely

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí portálu Hotel.cz (HOTEL.CZ a.s., 2015c).

Rozlišují se tři verze (licence) používání systému Previo: Previo Connect, Previo Lite a Previo PRO. Více o jednotlivých verzích pojednává text níže.

Verze **Previo Lite** představuje propracovaný rezervační systém k on-line sdílení ubytovací kapacity s řadou dalších užitečných funkcí. U této licence se rezervace načítají online do plachty rezervací. Na plachtě rezervací je možné zobrazit již konkrétní rezervace.

The screenshot shows a reservation board for 'Penzion Ve Skále' for the month of April 2015. The board is organized as a grid with days of the month on the horizontal axis and reservation slots on the vertical axis. Each slot contains a colored block representing a reservation, often with a name and a room number in brackets (e.g., '01 [3+0]'). The reservations are color-coded: blue for arrivals (príjezd), green for stays, and red for departures (odjezd). Some blocks are labeled with 'ADMA', 'ESBE', 'BOOK', or 'R'. Below the main grid, there are several rows for special events and staff absences, such as 'Kulturní akce [1+0]', 'Náhradník 1 [1+0]', 'Náhradník 2 [1+0]', 'Služba [1+0]', 'SOKOLOV 3.patro [3+0]', and 'SOKOLOV 4.patro [3+2]'. The interface includes a search bar at the top right and navigation controls on the left.

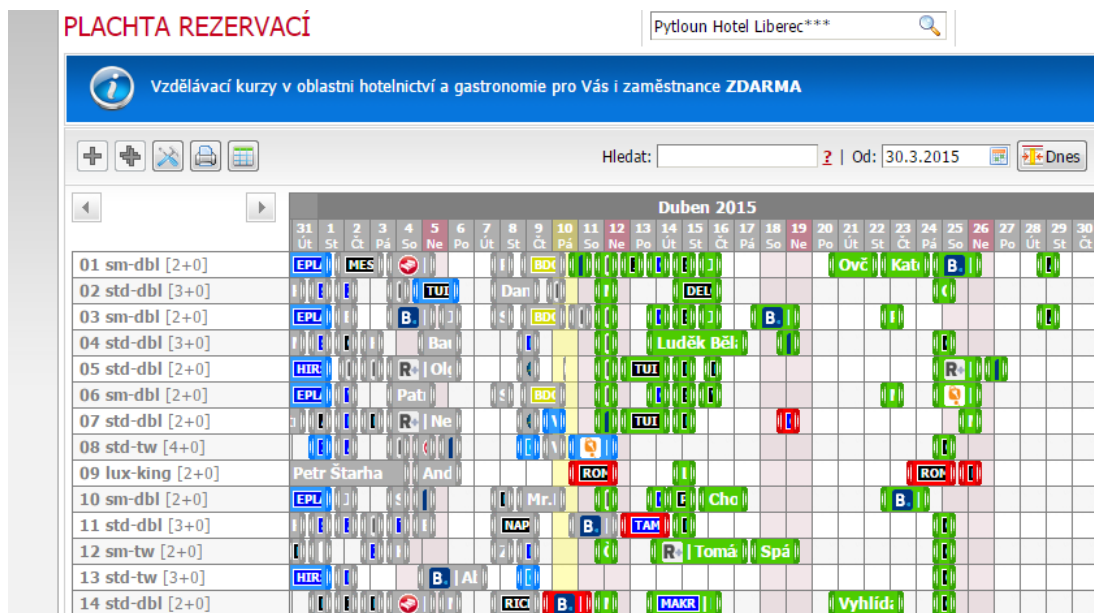
Obr. 9: Plachta rezervací licence Lite

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí rezervačního systému Previo (HOTEL.CZ a.s., 2015a).

Na obrázku 9 je vidět přehled rezervací v měsíci duben v penzionu Ve Skále. Rezervace jsou již pro větší přehlednost barevné a po kliknutí na konkrétní rezervaci se ukáže jméno klienta a podrobné informace.

Previo PRO je plná verze recepčního hotelového softwaru. Rezervace má ubytovatel pod kontrolou díky přehlednému zobrazení rezervací, snadnému vedení hotelových účtů, vystavení dokladů a plateb přímo z rezervace. Rezervace se načítají online do plachty rezervací. Licence PRO má veškeré funkce, které má licence Lite, a k tomu ještě další výhody mezi které patří např. manažerské reporty, dostupná historie rezervací, odesílání výhodných ubytovacích nabídek konkrétním hostům atd.

Zobrazení rezervační plachty licence PRO je na obrázku 10. Je vhodný pro ubytovací zařízení s kapacitou 10–50 pokojů. Na rezervační plachtě hotelu Pytloun jsou rezervace odlišeny barevně, ale i různými znaky dle rezervačních portálů.



Obr. 10: Plachta rezervací licence PRO

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí rezervačního systému Previo (HOTEL.CZ a.s., 2015a).

Daný hotel je povinen platit za používání systému Previo a prezentaci hotelu na webových stránkách určitou výši dohodnuté provize. Na obrázku 11 je zobrazen ceník a výhody a či nevýhody jednotlivých licencí. Verze Previo PRO je pro ubytovatele nejvýhodnější, kvůli největšímu obsahu funkcí, ale také nejdražší.

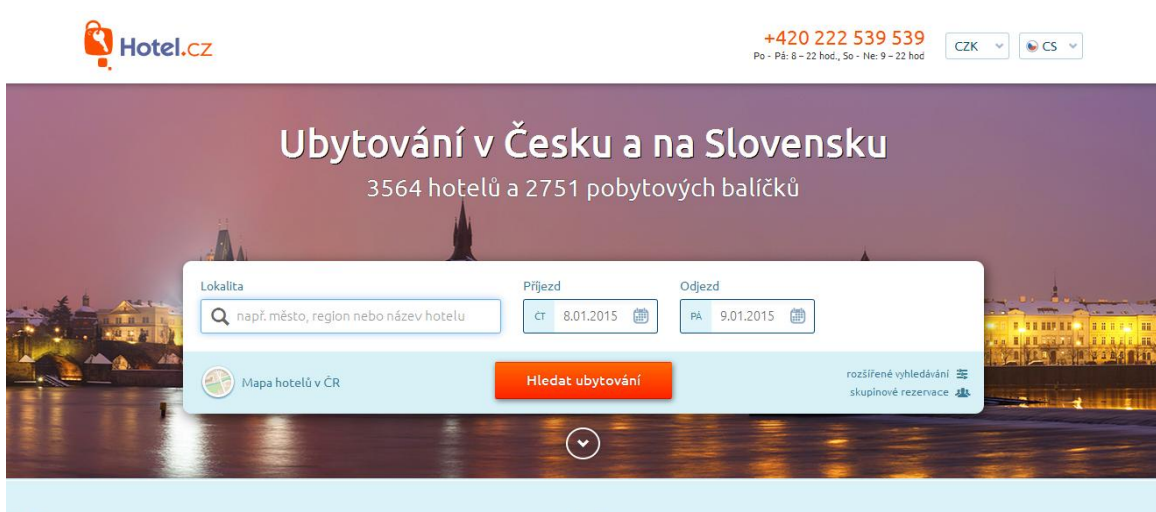
	Previo LITE	Previo PRO	Previo CONNECT
	375 Kč /més. + 2000 Kč jednorázově	1000 Kč /més. + 16000 Kč jednorázově	zdarma
Napojení na české i zahraniční portály	✓	✓	✓
Uživatelské účty a práva	✓	✓	✓
Správa rezervací a opcí	✓	✓	✓
Databáze hostů a firem	✓	✓	✓
Administrace webových stránek	✓	✓	✓
Mailing		✓	
Pokladna		✓	
Evidenční kniha (kniha hostů)		✓	
Domovní kniha (cizinecká policie)		✓	
Reporty ČSÚ a MěÚ		✓	
Účetní doklady (fakturace)		✓	
Manažerské reporty a statistiky		✓	
Úklid pokojů		✓	
Napojení na jiné systémy (restaurační, účetní, atp.)		✓	
Historie rezervace (činnost uživatelů)		✓	

Obr. 11: Ceník rezervačních systému

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí internetové online aplikace Samepage (HOTEL.CZ a.s., 2015b).

3.3 Webový portál Hotel.cz

Webový portál Hotel.cz byl spuštěn roku 2008. Na obrázku 12 je zobrazen současný design portálu, který byl aktualizován v prosinci roku 2014. Základem webových stránek je jejich jednoduchost, 100% funkčnost a příjemný vzhled.



Obr. 12: Úvodní stránka webového portálu Hotel.cz

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí portálu Hotel.cz (HOTEL.CZ a.s., 2015c).

Do vyhledávacího pole označeného „lokalita“ je možné zadat přímo název určitého hotelu nebo jen město, ve kterém se klienti potřebují ubytovat. V pravé horní části je uveden telefonní kontakt na některou z operátorek v call centru, která klientům již s vyhledáváním pomůže. Více o činnosti call centra pojednává podkapitola 3.4.

3.4 Call centrum Hotel.cz

Call centrum bylo založeno na základě zvyšující se náročnosti a pohodlnosti zákazníků. Rostl počet dotazů na jednotlivá ubytovací zařízení a požadavků týkajících se průběhu ubytování. V současné době si může každý se svým dotazem či žádostí zavolat právě do call centra Hotel.cz a dle náročnosti požadavku mu je obratem nebo maximálně během pár minut odpovězeno. Call centrum tohoto typu je v ČR jediné a slaví obrovský úspěch. Nyní zde operátorky zpracovávají denně stovky rozličných požadavků na ubytování.

Pracovní pozice call centra jsou rozděleny dle činností následovně: přijímač, operátor, a supervizor.

Přijímač je prvním operátorem ve frontě hovorů telefonické ústředny a přijímá tak největší počet hovorů. Přijímač přímo komunikuje se zákazníkem a vyřizuje jeho požadavky tak, že telefonické poptávky ubytování zadává do administračního systému. O další průběh rezervace se přijímač nestará. Přijímač postupuje podle pokynů v operačním manuálu a předem sestaveného postupu (viz podkapitola 3.4.2). Pracovník zastávající funkci přijímače má vždy pevně přidělené místo v kanceláři.

Operátoři jsou postupně zařazeni za přijímačem ve frontě příchozích hovorů, a tedy v menším množství přijímají telefonické hovory a vyřizují požadavky zákazníka na ubytování stejně jako přijímač. Hlavním úkolem operátora je však zajistit včasné a precizní zpracování jednotlivých rezervací a podílet se na administrativní činnosti chodu call centra. Zpracováním rezervací se rozumí úzká spolupráce s ubytovateli při ověřování požadavku klienta, primárně obsazenosti a ceny poptávaného ubytování. Administrativní činnosti se rozumí vyřizování emailové komunikace, dovolávání nepotvrzených rezervací od ubytovatelů, obsluha online chatu a svědomité plnění doplňujících prací, které zadávají vedoucí projektů.

Supervizor má na starost chod centra, kvalitu služeb, řešení všech problémů, ale i zajištění potřebné úrovně operátorů a jejich spokojenosti, a v neposlední řadě jejich hodnocení.

3.4.1 Popis chodu call centra

Call centrum je v provozu každý den od 8:00 do 22:00 hod. Směny na call centru jsou rozděleny na denní, odpolední a mezisměnu. Denní směna probíhá od 8:00 do 15:00 hod., poté se operátorky střídají a odpolední směna končí ve 22:00 hod. Časem byla zavedena i tzv. „mezisměna“, která se většinou přizpůsobuje konkrétní situaci a potřebě. Standardně se jedná o dobu od 11:00 do 18:00 hod.

Na denní směně jsou přítomni pracovníci v následujícím složení: přijímač, dvě operátorky a supervizor. V mezisměně nastupuje navíc jeden operátor. Na odpolední směně jsou

přítomny tři operátorky a distribuce hovorů na odpolední směně je rovnoměrná. Každá operátorka tedy přijímá hovory, zpracovává rezervace, vyřizuje e-maily atd. Na hlavní pracovní poměr pracuje pouze supervizor, operátorky mají podepsanou pouze dohodu o provedení práce. Jedná se o tým mladých lidí, většinou vysokoškolských studentů.

3.4.2 Zpracování rezervací

Rezervace ubytování přes portál Hotel.cz lze provést dvěma způsoby, telefonicky nebo prostřednictvím rezervačního formuláře.

1. **Telefonickou rezervaci**, potažmo telefonickou poptávku operátorka zadává skrze rezervační formulář na webové stránce www.hotel.cz. Potřebuje tedy vždy vědět název zařízení, termín pobytu, počet pokojů, jméno a příjmení, emailovou adresu a telefonní číslo. Operátorka vyhledá dle požadavků klienta dané ubytovací zařízení a tuto rezervaci vloží přímo do systému.

2. V případě **rezervace zadané klientem přes rezervační formulář** si klient sám vyhledá ubytovací zařízení, které požaduje, a vyplní ~~si~~ rezervační formulář samostatně bez pomoci operátorek.

Systém jednotlivé rezervace přiřazuje operátorkám podle data a urgency rezervace. Online rezervace je systémem ihned klientovi potvrzena bez jakýchkoliv zásahů operátorek. V případě, že si klient k online rezervaci připíše ještě nějaké další požadavky, rezervace je standardně přiřazena operátorce k vyřízení dotazů a potvrzení. Všechny offline rezervace jsou operátorkami zpracovávány.

Vhodné je uvést, že se nejedná pouze o rezervace vytvořené přes webový portál Hotel.cz, v rámci systému Previo spolupracují i další partneři. Všechny rezervace ze všech spolupracujících portálů jsou zpracovávány v jednom systému, jen pro odlišnost se uvádí u rezervace daný partner, na jehož portálu si klient rezervaci zadával.

Telefonní kontakty, které jsou uvedeny u jednotlivých portálů, tzv. Previo partnerů (viz obrázek 6), také směřují do jednoho call centra, kde je vše zpracováváno.

V příloze A je zobrazena webová stránka partnerského portálu TURISTIK. Je zřejmé, že telefonní kontakt pro rezervaci u jednotlivých hotelů na tomto není shodný s číslem uvedeným na portálu Hotel.cz, rezervační formulář je také odlišný od rezervačního formuláře na portálu Hotel.cz, přesto veškeré rezervace jsou vyřizovány v jednom systému.

Cenu služby určuje vždy ubytovací zařízení dle počtu osob, termínu atd. Platba probíhá při příjezdu klienta do ubytovacího zařízení. Především u skupinových rezervací je vyžadována garance platební kartou nebo platba zálohy. O garanci platební kartou je zákazník předem informován operátorkami. Následně je klientovi odeslána předběžná rezervace, kterou je nucen si potvrdit zadáním údajů platební karty.

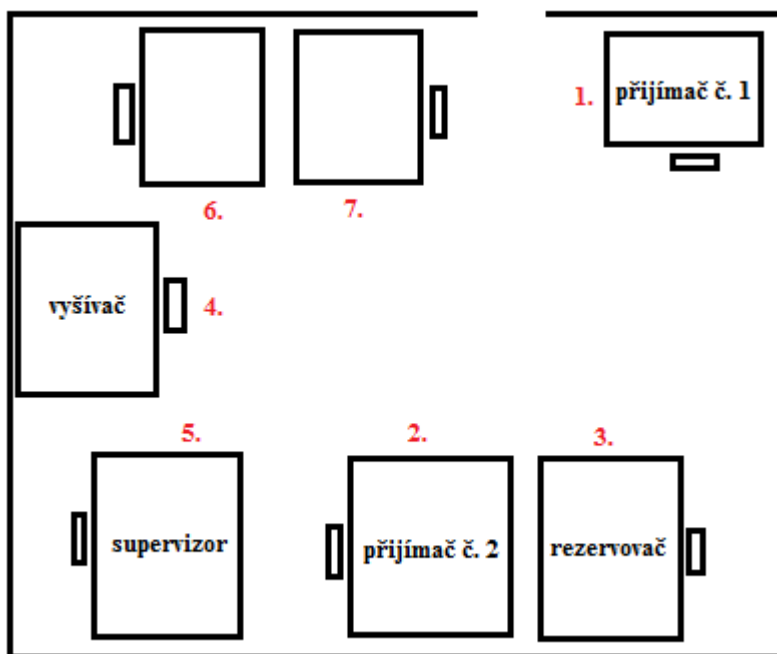
Důležité je zmínit, že cena pro konečného klienta, který si pobyt objednal přes Hotel.cz, je naprosto stejná jako v případě, že by rezervaci provedl přímo na recepci daného hotelu.

4. Implementace metod lean managementu na pracovišti call centra společnosti HOTEL.CZ a.s.

Tato kapitola pojednává o dvou vybraných metodách lean managementu. Jedná se o týmovou práci, která je pro práci v call centru klíčová, a metodu Kaizen, pomocí které jsou identifikovány jednotlivé druhy plýtvání ve zmiňovaném call centru.

4.1 Týmová práce v rámci činnosti call centra

Schopnost a chuť pracovat v týmu je jedním z požadavků při výběru nových operátorů či operátorek do call centra Hotel.cz. Na níže uvedeném obrázku 13 je znázorněno složení jednotlivých pozic na call centru. Červenými čísly je označena distribuce hovorů. Na ranní směně přijímač č. 1 je prvním přijímačem hovorů ve frontě; v případě, že je přijímač č. 1 obsazen, hovor se přesouvá na další operátory dle stanovených pozic (čísel).



Obr. 13: Organizace pracoviště
Zdroj: vlastní zpracování.

Přijímání hovorů není však jedinou činností operátorek. Dle stanovených pozic je přiřazeno jednotlivým operátorkám množství práce. Nejdůležitější úlohu má tzv. rezervovač, protože jeho úkolem je ověřování volné kapacity, počítání cen za ubytování a závazné potvrzení rezervace konečným klientům.

V pozici leadera týmu je supervizor, který má postavení poradce, trenéra a důvěrné osoby. Vystupuje také jako kontaktní osoba pro komunikaci s manažery. Většinou 20 % svého pracovního času věnuje týmu. Mezi základní úlohy supervizora patří:

- zpracovávání směn na daný měsíc;
- udělování pokut či bonusů dle stanoveného sazebníku;
- připravování týmových střetnutí každý měsíc;
- pomoc při řešení problémů týmu;
- vzdělávání pracovníků;
- motivace pracovníků;
- řešení situací v případě nepřítomnosti operátora;
- aktualizace informační nástěnky;
- čistota a pořádek;
- přijímání operátorek.

Dle pracovních pozic byla stanovena také hodinová mzdová sazba. Přijímač č. 1 měl původně sazbu 70 Kč/hod., ale rezervovač byl odměněn 90 Kč/hod. Supervizor je jediným pracovníkem v call centru zaměstnaným na hlavní pracovní poměr, jeho základní mzda je tedy fixně stanovena.

4.1.1 Problém řešený v call centru v souvislosti s týmovou prací a následné opatření

V call centru v nedávné minulosti vznikl následující problém: mezi operátory začala existovat rivalita a boj o jednotlivé pozice, jelikož pozice nebyly stanoveny předem, ale operátor, který přišel dříve do práce, si mohl vybrat pozici, o kterou měl zájem.

Jako řešení uvedeného problému byl navržen a vytvořen nový odměňovací systém, jehož cílem bylo zlepšit vztahy mezi pracovníky – členy týmu, umožnit osobní růst a zlepšit komunikaci a informovanost zaměstnanců.

Začátkem každého měsíce je stanovený cíl, kterého se společnými silami snaží operátorky dosáhnout. Odměňovací systém je postavený na bázi složené hodinové mzdové sazby. Skládá se ze čtyř složek, jimiž jsou:

- fixní složka,
- týmový bonus,
- individuální bonus,
- sankce.

Fixní složka je každý měsíc stejná částka, kterou obdrží všichni operátoři. Výše **týmového bonusu** závisí na plnění týmového cíle. Dle procentuelní úspěšnosti splnění cíle je stanoven týmový bonus. Týmový bonus se odvíjí od počtu potvrzených rezervací. Stanovení výše týmového bonusu v závislosti na plnění týmového cíle uvádí tabulka 1.

Tabulka 1: Týmový bonus

Plnění týmového cíle	75–84 %	85–94 %	95–104 %	105–114 %	115 % a více
Výše týmového bonusu	10 Kč/hod.	15 Kč/hod.	20 Kč/hod.	30 Kč/hod.	40 Kč/hod.

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí internetové online aplikace Samepage (HOTEL.CZ a.s., 2015b).

Každý měsíc je stanovena požadovaná výše celkové provize, která je získaná od ubytovatelů za zprostředkované rezervace. Týmový bonus tedy závisí na celkové provizi z potvrzených rezervací. Při dosažení požadované částky, tedy 100 %, měsíční mzda je navýšena o dvacet korun za hodinu, při dosažení vyšší hodnoty, než je požadováno, je měsíční sazba navýšená o třicet či čtyřicet korun, dle tabulky 1.

Individuální bonus je závislý na kvalitě hovorů jednotlivých operátorů. Na obrázku 14 je zobrazen hodnotící formulář, podle kterého jsou hovory hodnoceny. Každý měsíc je vyhodnoceno 12 hovorů každému operátorovi a na základě průměrné hodnoty všech hovorů je stanoven individuální bonus.

HODNOTICÍ FORMULÁŘ

Kritérium	Hodnocení
PŘÍSTUP	100%
Zaměření na cíl	3
Zaměření na zákazníka	3
Profesionalita	3
KOMUNIKACE	100%
Verbální projev	3
Technika řeči	3
Aktivní naslouchání	3
Vedení hovoru	3
PRODEJ	100%
Analýza potřeb	3
Prezentace	3
Řešení námitek a problémových situací	3
Uzavírání	3
PRODUKT A PROCES	100%
Produktové informace	3
Povinné body hovoru	3
Práce s aplikacemi	3
CELKEM	100%
Zásadní pochybení	Ne

Obr. 14: Hodnotící formulář

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí internetové online aplikace Samepage (HOTEL.CZ a.s., 2015b).

Jednotlivá kritéria jsou hodnocena na škále 0–3, hodnocení 3 je použito v případě, že daná položka je zcela v pořádku, naopak hodnocení 0 v případě, že položka nebyla splněna vůbec.

Hovory jsou hodnoceny dle čtyř základních hodnotících kritérií, jak je zobrazeno na obrázku 14, mezi které patří přístup, komunikace, prodej a produkt a proces.

Jednotlivá kritéria jsou ještě dále rozdělena do dalších bodů.

V prvním kritériu tzv. „přístupu“ se hodnotí efektivita hovoru, ochota a zájem pomoci klientovi, asertivita a pozitivní nálada v hovoru.

Komunikací se rozumí slovní zásoba, artikulace, efektivní práce s časem a vhodná reakce.

Položka **prodej** zahrnuje kladení vhodných otázek, vysvětlení potřebných informací klientovi a obsahovou srozumitelnost.

Posledním kritériem je tzv. **produkt a proces**. Zde se klade důraz na přesnost a správnost informací a dodržování postupů v aplikacích.

Zásadní pochybení, což je poslední položka hodnotícího formuláře, znamená kritické selhání operátora či pochybení způsobující finanční újmu společnosti.

Stanovení výše individuálního bonusu v závislosti na kvalitě hovorů je uvedeno v tabulce 2.

Tabulka 2: Individuální bonus

Kvalita hovorů	75–84 %	85–94 %	95–100 %
Výše týmového bonusu	5 Kč/hod.	15 Kč/hod.	20 Kč/hod.

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí internetové online aplikace Samepage (HOTEL.CZ a.s., 2015b).

V případě, že operátor dosáhne průměrné hodnoty všech hovorů např. 85 %, k základní mzdové sazbě mu bude přičteno 15 Kč/hod.

Sankce jsou většinou jednorázové pokuty dle stanoveného sazebníku sankcí. Pokutovány mohou být operátorky např. za nepříchod na směnu, špatně zadané rezervace, nesprávně potvrzenou cenu (v nesprávné výši) klientovi atd.

Přijímač převezme požadavky od klienta; úkolem přijímače je srozumitelně rezervaci sepsat, aby pro operátora, který rezervace bude zpracovávat, byl požadavek jasně daný a on mohl rezervaci co nejrychleji vyřídit. Přijímač se snaží hovor se zákazníkem vyřídit na úrovni, sepsat požadavky do systému tak, aby byly srozumitelné pro rezervovače. Rezervovač rezervaci ověří a potvrdí klientovi. Spolupráce je tedy důležitá. Motivuje každého operátora odvádět kvalitně svou práci, kvůli dosažení co nejvyššího – jak týmového, tak individuálního – bonusu.

4.1.2 Zhodnocení implementace týmové práce v činnosti call centra a vlastní návrh ke zlepšení

Týmová práce je nezbytnou složkou call centra zabezpečujícího portál Hotel.cz. Problémy, které vznikaly mezi operátory ohledně soupeření o pozice při původním odměňovacím systému, byly vyřešeny změnou systému, spočívající v jednotné sazbě, která je stanovena všem operátorkám na rozdílných pozicích v call centru.

Přesto nelze dle autorky této diplomové práce nový odměňovací systém považovat za 100% bezchybný. Udělení sankce operátorce není jednoduchou záležitostí v týmu, sankce by měly být přesněji stanovené a udělované s přihlédnutím na konkrétní situaci.

Dalším nedostatek vidí autorka diplomové práce v tom, že týmový cíl není pravidelně sdělován všem operátorkám. V některých měsících je i nesnadno dosažitelný. Např. v měsíci červen, kdy bývá počet poptávek a rezervací vyšší, lze snáze dosáhnout cíle než např. v měsíci březen, kdy jsou poptávka i počet rezervací nízké. V takovém případě operátoři jako tým nemají vůbec možnost danou situace zlepšit.

Autorka diplomové práce by proto pro zlepšení týmové práce v tomto ohledu navrhla následující opatření.

Na konci každého měsíce by bylo vhodné uspořádat poradu, kde by byl sdělen cíl pro následující měsíc. Supervizor by měl vyslechnout případné kritiky a na základě společné diskuze se dohodnout na řešení určitých situací.

Týmovým cílem je dosáhnout co nejvyšší provize, ale individuálním cílem je mít co nejkvalitnější hovor. Rychlost vyřízení hovoru není podstatou pro kvalitní hovor, důležité je aktivně se věnovat jednotlivým zákazníkům, v klidu zodpovědět jejich dotazy a požadavky a nesoustředit se na rychlé vyřízení hovorů, kvůli zpracování co největšího počtu rezervací. Týmový a individuální cíl spolu zcela nekorespondují. Řešením by mohlo být přehodnocení podstaty jednotlivých cílů, soustředění se spíše na kvalitu hovoru než na kvantitu. Ne nadarmo se říká: „spokojený zákazník, věrný zákazník“. Školení operátorek, zaměřené na časté dotazy klientů, na větší přehled a orientování se v daných oblastech je jedním z řešení tohoto problému. Operátorka tak rychleji, ale přesto kvalitně vyřídí hovor a vyhoví požadavkům klienta.

4.2 Využití metody Office Kaizen při optimalizaci činnosti call centra

Další metodou lean managementu, potažmo štíhlé administrativy, umožňující zlepšení podniku a identifikaci plýtvání v nevýrobním podniku je tzv. Office Kaizen. Tato metoda, jak je uvedeno v rešeršní části diplomové práce, je rozdělena do tří pilířů: Visual Office Kaizen, Process Office Kaizen a Object Office Kaizen.

4.2.1 Visual Office Kaizen na pracovišti call centra

Plýtvání u prvního pilíře je odhaleno „prvním pohledem“. Pro odhalení plýtvání na pracovišti call centra byly autorkou diplomové práce použity tyto metody: fotoanalýza, miniaudit vizualizace na pracovišti a zakreslení pracoviště. Podrobněji se každé z metod věnuje text níže.

Fotoanalýza je metoda pomocí které je možné zachytit sledované pracoviště (viz obrázek 15).



*Obr. 15: Fotografie původního a nově uspořádaného pracoviště operátorky
Zdroj: vlastní zpracování.*

Na obrázku 15 je vlevo zachyceno původní pracoviště a vpravo pracoviště s přístupem štíhlé administrativy. Na obrázku 15 vlevo se na stole nachází nepořádek, věci nejsou

uloženy na standardizované místo, protože žádné nebylo vymezeno, počítače operátorek jsou umístěny naproti sobě, z čehož vyplývá nedostatečné soukromí a nadbytečný hluk při vyřizování telefonátů.

V průběhu psaní diplomové práce bylo navrženo a úspěšně průběžně zavedeno několik opatření, která pomohla zlepšit výše popsanou situaci. Na obrázku 15 vpravo je znázorněno, že problém byl vyřešen umístěním oddělovacích příček mezi stoly sousedících operátorek, udržováním pořádku a umístěním jednotlivých předmětů na nově přesně stanovená místa.

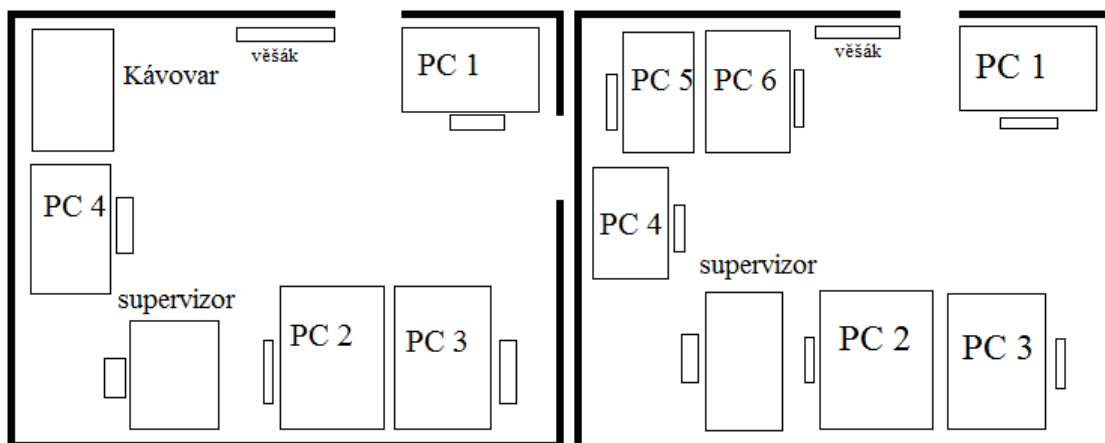
Miniaudit vizualizace na pracovišti call centra spočívá v rychlém zhodnocení přehlednosti a uspořádání pracoviště prostřednictvím grafických prostředků. Jak ukazuje tabulka 3, tři z uvedených pěti bodů jsou částečně na pracovišti splněny.

Tabulka 3: Miniaudit vizualizace na pracovišti

Miniaudit vizualizace na pracovišti	
Je vypracován a dodržován standard štíhlého pracoviště.	NE
Jsou vyznačeny ohraničení pro věci na pracovišti a stole.	NE
Na pracovišti je založena vizualizace v podobě nástěnky s ukazateli výkonu	ČÁSTEČNĚ
Všechny šanony a pořadače jsou řádně označeny.	ČÁSTEČNĚ
Úkoly jsou jasně vizualizované.	ČÁSTEČNĚ
Počet bodů	3
Dosažená výše	60%

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí internetové online aplikace Samepage (HOTEL.CZ a.s., 2015b).

Zakreslení pracoviště, takzvaný layout, čili grafické zachycení uspořádání pracoviště, znázorňuje obrázek 16. V levé části obrázku 16 je zobrazeno původní umístění stolů. Hlavním problémem bylo málo pracovních míst a neustálý ruch na pracovišti kvůli chození si pro kávu ostatními pracovníky z vedlejších kanceláří.



Obr. 16: Porovnání layoutu původního a nového pracoviště call centra

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí internetové online aplikace Samepage (HOTEL.CZ a.s., 2015b).

Na obrázku 16 vpravo je již zobrazeno aktuální rozložení pracovních stolů po přijetí nápravného opatření. Problém byl vyřešen odstraněním kávovaru z pracoviště call centra a jeho přemístěním do kuchyňského koutu. Tím mohl být uvolněný prostor využit pro umístění dalších dvou pracovních míst.

4.2.2 Process Office Kaizen na pracovišti call centra

Tento pilíř je zaměřen na všechny procesy, které souvisejí s pozorovaným pracovištěm, a hledají se způsoby, jak je vylepšit. Pro zhodnocení situace na pracovišti call centra druhého pilíře byl využit procesní diagram, zaměřený na proces rezervace ubytování (viz obrázek 17).

Procesní diagram je technika grafického znázornění, která zobrazuje skutečný stav sledované skutečnosti s časovým průběhem činností, dobou jejich trvání, slovními nebo číselnými údaji. Cílem je zachytit stav sledované činnosti, identifikovat plýtvání a vytvořit předpoklady pro další zlepšování. (Vytlačil, 1999)

Proces: vyřízení rezervace ubytování						
Č.	Činnost	Operace	Kontrola	Čekání	Plytvání – možnost zlepšení	Doba trvání (min.)
1	Spuštění PC	○	⇒	D		0,08
2	Čekání na spuštění	○	⇒	D	Dlouhá spouštěcí doba	1,00
3	Přihlášení se do e-mailu	○	⇒	D		0,30
4	Přihlášení se administrátora	○	⇒	D		0,30
5	Čekání na spuštění	○	⇒	D		0,30
6	Přihlášení se do rezervačního	○	⇒	D		0,05
7	Otevření rezervace ke zpracování	○	⇒	D		0,02
8	Volání danému hotelu	○	⇒	D	Dlouhá čekací doba	1,00
9	Vyřízení rezervace s ubytovatelem	○	⇒	D	Špatná informovanost ubytovatelů	2,00
10	Zpracování informací od	○	⇒	D		0,30
11	Hledání potřebných informací na internetu	○	⇒	D	Pomalé připojení internetu	0,3
12	Výpočet ceny	○	⇒	D		0,2
13	Odeslání e-mailu	○	⇒	D		0,05
	CELKEM	10x	1x	3x		
		2,76 min	0,3 min	2,3min		5,36 min

Obr. 17: Procesní diagram

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí internetové online aplikace Samepage (HOTEL.CZ a.s., 2015b).

Z procesního diagramu na obrázku 17 vyplývá, že v procesu zpracování rezervací existují situace, kdy dochází k plýtvání, a ty je možné po přijetí nápravných opatření eliminovat.

Na základě procesní analýzy je možné eliminovat plýtvání tím, že budou realizována tato opatření:

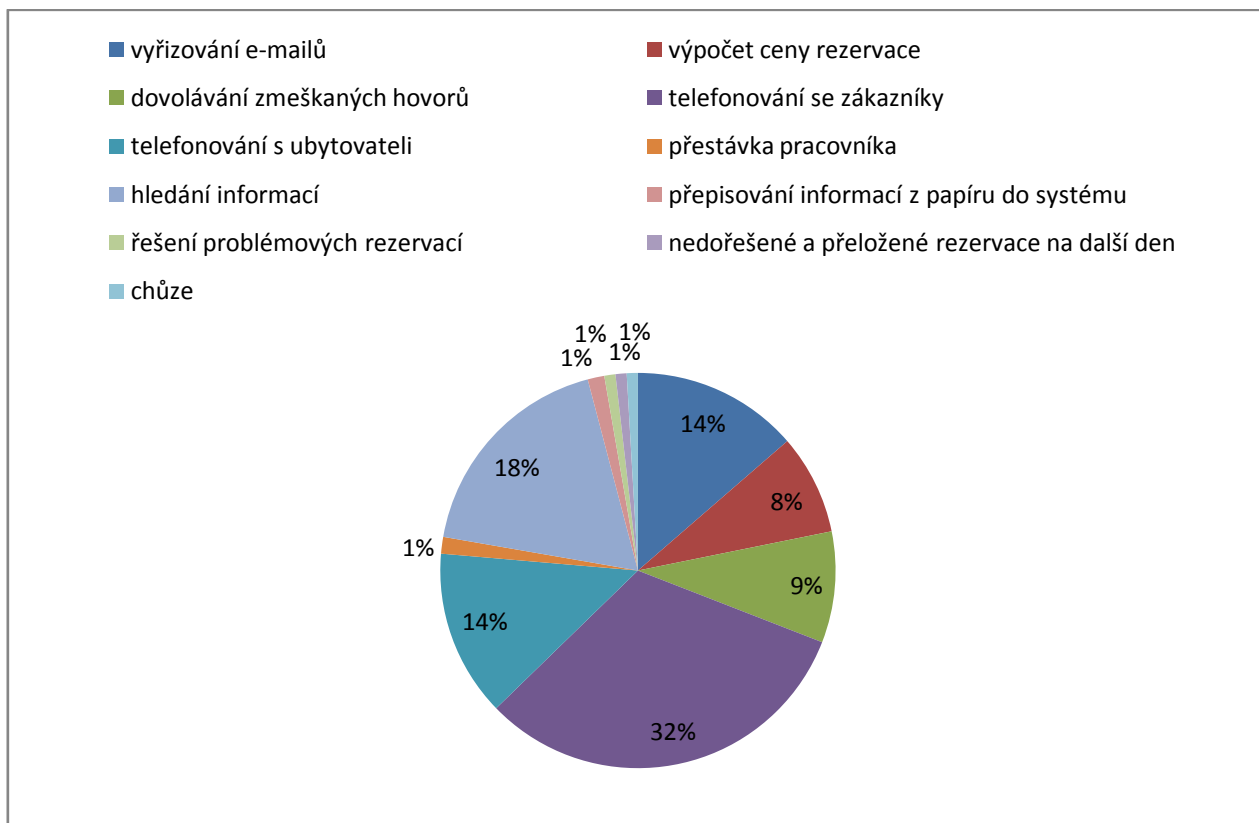
1. **zlepšení technického vybavení call centra**; opatření zahrnuje zrychlení internetového připojení, zlepšení počítačové vybavenosti, aktualizace programů v PC a obecně zlepšení výkonnosti počítačů.

2. **Zlepšení informovanosti ubytovatelů;** toho by mohlo být dosaženo tím, že při navazování spolupráce s novými ubytovacími zařízeními budou ubytovatelé lépe informováni o funkci celého systému a proškoleni v práci s rezervačním systémem.
3. **Školení pracovníků call centra;** vhodné by bylo zařídit školení v takové oblasti, která pracovníkům call centra pomůže posílit nejenom jejich komunikační dovednosti, ale hlavně schopnost soustředit se a rychle vyhledat potřebné informace v rezervačním systému a na internetu.

4.2.3 Object Office Kaizen na pracovišti call centra

Tento třetí krok se orientuje na sedm druhů plýtvání, která se zjistí na základě přímého pozorování jednotlivých činností. Mezi sedm druhů plýtvání v administrativě patří: čekání, zbytečné pohyby na pracovišti, nadbytečné zásoby, přeprava a sdělování informací, chyby a korekce, složitost ve zpracování a nadprodukce.

Snímek pracovního dne jednotlivce, který je zachycen na obrázku 18, zobrazuje rozložení spotřeby času za celou pracovní směnu mezi dílčí činnosti operátorky na call centru. Cílem této metody je zjistit druh a velikost spotřebovávaného času pracovníka za dobu pozorování, včetně podílů jednotlivých činností na celkové spotřebě času.



Obr. 18: Spotřeba času

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí internetové online aplikace Samepage (HOTEL.CZ a.s., 2015b).

Z grafu na obrázku 18 zřetelně vyplývá, že telefonování se zákazníky patří mezi nejčastější činnost operátora (32 % celkové spotřeby času), naopak přepisování informací do systému, chůze mezi kancelářemi či řešení problémových situací jsou méně časté, ale nejlepším řešením by bylo se jim úplně vyvarovat.

Z dat zaznamenaných v průběhu pozorování je vytvořena frekvenční tabulka (viz tabulka 4), kde je možné vidět přehled absolutních četností jednotlivých činností pracovníka. Jedná se o běžné každodenní činnosti.

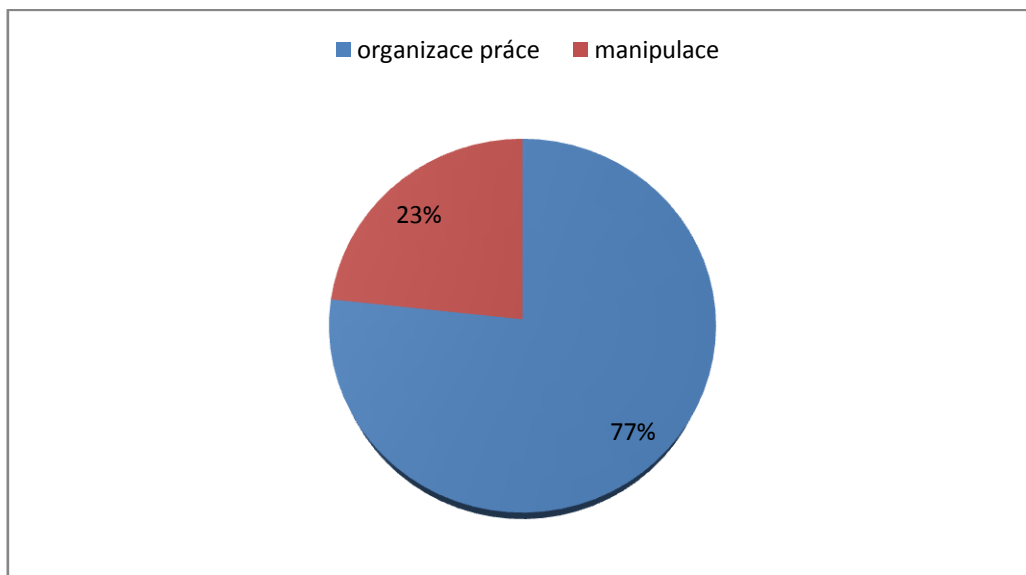
Tabulka 4: Spotřeba času

	Spotřeba času
vyřizování e-mailů	30
výpočet ceny rezervace	18
dovolávání zmeškaných hovorů	20
telefonování se zákazníky	70
telefonování s ubytovateli	30
přestávka pracovníka	3
hledání informací	40
přepisování informací z papíru do systému	3
řešení problémových rezervací	2
nedořešené a přeložené rezervace na další den	2
chůze	2

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí internetové online aplikace Samepage (HOTEL.CZ a.s., 2015b).

Z obrázku 18 i tabulky 4 vyplývá dále i to, že k méně častým činnostem je možné zařadit ještě povinnou účast na poradě jedenkrát za měsíc nebo volání tzv. Customer Relationship Management (dále jen CRM), kde jde o rezervace, které byly hotely označeny jako neuskutečněné. Povinností operátora call centra portálu Hotel.cz je následně ověřovat v součinnosti s klienty, zda byli či skutečně nebyli v daný termín v daném hotelu ubytováni.

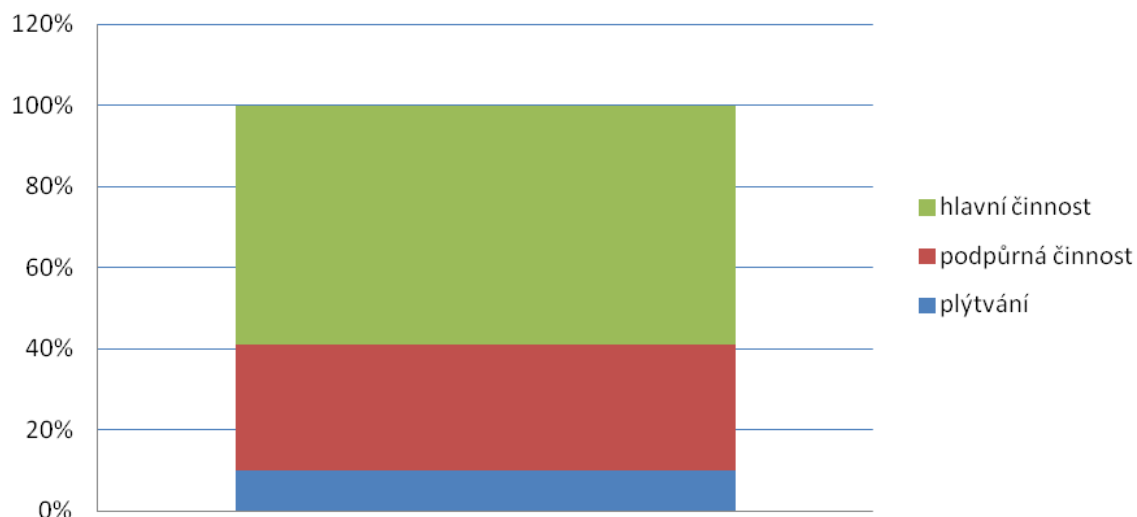
Na obrázku 19 jsou jednotlivé činnosti rozděleny do dvou skupin, kterými jsou organizace práce a manipulace. Z grafu je zřejmé, že činnosti zahrnuté pod organizaci práce netvoří sice 100% podíl, ale patří k převážné části všech činností, což je pozitivní. Jde o takové činnosti jako vyřizování e-mailů, zpracování rezervací či vyřizování hovorů.



Obr. 19: Činnosti z hlediska organizace práce

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí internetové online aplikace Samepage (HOTEL.CZ a.s., 2015b).

Na obrázku 20 je znázorněn graf, který rozděluje činnosti call centra do tří základních celků z hlediska přidané hodnoty, a to na hlavní činnosti, podpůrné činnosti a plýtvání. Pouze hlavní činnosti přidávají hodnotu pro zákazníka a jak je vidět v grafu, tvoří zde 60% podíl.



Obr. 20: Přidaná hodnota

Zdroj: vlastní zpracování v prostředí internetové online aplikace Samepage (HOTEL.CZ a.s., 2015b).

V průběhu pozorování práce pracovníka call centra na pozici operátorky bylo možné zaznamenat výskyt všech sedmi druhů plýtvání, jimiž jsou:

1. čekání – operátor čeká na zvednutí hovoru, na vyjádření jednotlivých hotelů o obsazenosti, na rozhodnutí managerů při řešení problému;
2. chůze – zbytečné pohyby na pracovišti;
3. nadbytečné zásoby – na pracovišti je přebytek nepotřebných kancelářských potřeb, avšak potřebných, dražších pomůcek je naopak nedostatek;
4. přeprava a sdělování informací – komunikace přes chat či e-mail by byla urychlena telefonickou komunikací nebo osobním setkáním;
5. chyby a korekce – chybně spočítaná cena u rezervace, nesprávný počet osob, pokojů či nesrozumitelně zodpovězený dotaz klientovi;

6. složitost ve zpracování – duplicitní zpracování rezervací, odkládání úkolů na později (které se postupně nahromadí a způsobí další zhoršení situace, oprava rezervací a přepočítávání ceny;
7. nadprodukce – přebytek výkonů, které klient ani nepožaduje, např. příliš mnoho doručených e-mailů klientovi při změnách či automatických e-mailů (klient poté volá zmatený a dotazuje se, v jaké fázi rezervace tedy je), neproduktivní porady.

4.2.4 Zhodnocení aplikace metody kaizen v činnosti call centra a vlastní návrhy ke zlepšení

Výsledky miniauditů vizualizace na pracovišti v rámci pilíře Visual Office Kaizen sice poukázaly na přehlednost pracoviště call centra na 60 %, ale již pouhým užitím fotoanalýzy či jen zakreslením pracoviště se vyřešilo hned několik problémů. Bylo odhaleno nevhodné uspořádání pracovních stolů. Nepořádek a nepřehlednost na pracovním stole byly vyřešeny odstraněním některých nepotřebných pomůcek či jejich přemístěním na dostupné místo. Příčky umístěné mezi sousedící stoly pomáhají operátorkám k větší soustředěnosti a napomáhají zabránit alespoň částečně velkému hluku a vzájemnému rušení. Odstranění či vyřešení některých nedostatků přispívá k rychlejší orientaci na pracovišti, jeho přehlednosti, a větší podíl času tak připadá na organizaci práce.

Druhým krokem, v rámci pilíře Process Office Kaizen, byla analýza procesního diagramu, který pomohl vyhledat způsob, jak vylepšit procesy na pracovišti s pomocí grafického znázornění časového průběhu jednotlivých činností.

Řešením druhého kroku by mohlo být zlepšení technického vybavení pracoviště. Internetové připojení je základem pro chod celého call centra, maximální soustředěnost a pravidelná kontrola internetu jsou nezbytnou součástí. Fungování počítačů a veškerého hardwarového systému patří mezi další důležitý krok ke zlepšení.

V tabulce 5 jsou uvedeny položky nového potřebného technického vybavení do call centra. Celková částka za příslušenství k počítačům a telefonu je 2 770 Kč. Měsíční náklady na internetové připojení by se zvýšily o 90 Kč oproti původním.

Tabulka 5: Náklady na technické vybavení

Vybavení		Počet	Cena v Kč/ks	Cena v Kč
Sluchátka s mikrofonom	Plantronics Audio 310	5x	290	1450
Klávesnice	Genius KB- 110	3x	121	363
Počítačová myš	Logitech Wireless Mouse M 185	3x	319	957
			CELKEM	2770
INTERNET		Rychlost	Rychlost	Cena
Internetové připojení	ARTEMIS	12/6Mb	16/8Mb	450

Zdroj: vlastní zpracování

Zvětšování nabídky hotelů na portálu Hotel.cz patří mezi důležitý postup pro rozvoj firmy, ale musí tomu předcházet nejdříve důkladné zaškolení ubytovatelů, bez něhož vznikají zbytečné problémy. Řešením je tedy důkladnější informovanost a vysvětlení principu a fungování celého systému ubytovatelům.

Školení pracovníků call centra patří mezi další bod k řešení. Školení pracovníků by mělo být zaměřeno na konkrétní problémy, např. vysvětlení funkčnosti a výhod nových programů, se kterými operátorky pracují, nebo soustředění se na určité oblasti (destinace), které jsou klienty nejvíce navštěvovány, a zlepšení tak orientace na mapě při poskytování informací či zlepšení znalostí o určitých regionech.

Každý rok jsou pořádané teambuildingové akce v některém z hotelů, se kterými společnost HOTEL.CZ spolupracuje; při důkladnější prohlídce hotelu a jeho okolí by operátorky získaly větší přehled a usnadnilo by to následný prodej hotelových kapacit zákazníkům. Což není ani otázka financí, spíše jen organizační.

V průběhu roku 2014 se operátorky zúčastnily několika typů školení, zaměřených na asertivitu, řešení problémů nebo komunikační dovednosti. Pro zjištění efektivnosti těchto školení byl sestaven dotazník, který byl každou operátorkou vyplněn. Po vyhodnocení bylo zjištěno, že dle jejich subjektivního názoru operátorkám nepřináší téměř žádnou přidanou hodnotu, tedy pokračování v tomto typu školení lze považovat za bezpředmětné. Jako

výstup ze školení byla alespoň vytvořena komunikační mapa, která je zobrazena v příloze B. Zahrnuje doporučené fráze a postupy, které by operátorky měly používat při komunikaci s klienty.

Řešením je školení, zaměřené na konkrétnější situace, které operátorky s klienty vyřizují. Supervizor vybere několik náhodných hovorů operátorek s klienty a společnou diskuzí jej ohodnotí. Každý se tak sám zamyslí nad danou situací, jak by ji řešil, a operátorky tak budou lépe připravené při vyskytnutí se podobné situace adekvátně reagovat.

Dalším typem vzdělávání operátorek bude školení zaměřené na konkrétní oblast a konkrétní hotel. Operátorka si připraví podrobnou, ale krátkou a výstižnou prezentaci o daném hotelu a zajímavostmi v okolí. Operátorky tak postupně získají větší přehled o oblastech, poloze hotelu či o turistických místech a snadněji tak budou reagovat na dotazy klientů. Každé výše uvedené školení by probíhalo jedenkrát do měsíce. Operátorky by byly rozděleny do dvou skupin, aby nebyl narušen chod call centra. Jediné, co by bylo potřeba využívat, je zasedací místnost s projektorem, kterou má firma k dispozici.

Závěr

Spousta lidí v dnešní době tráví převážnou většinu dne v zaměstnání. Proč se tedy nepokusit si ten čas, alespoň v nějakých ohledech, zpříjemnit? Ne každý zaměstnanec souhlasí s tvrzením, že do práce chodí rád, že ho práce baví. Koncept lean managementu (či štíhlé výroby) se zaměřuje na tu část lidí, kteří nedostatečně využívají svůj potenciál, ať už se jedná o zaměstnance či jejich zaměstnavatele.

Zavedení štíhlého myšlení do podniku není nákladově náročnou otázkou, ale také to není otázka jednoho odpoledne. Postupné zavádění jednotlivých standardů, naučení se týmové práci nebo jen malá změna v nevýrobním podniku, jako je např. udržování pořádku na pracovišti, jsou pro efektivnější práci důležitými body.

Implementace lean managementu byla provedena na základě dvou vybraných metod, resp. principů. Pro lepší uspořádání pracoviště a naučení se práci v týmu byl zvolen princip „týmové práce“. Nový odměňovací systém napomohl zlepšení vztahů v call centru, ale také více motivuje zaměstnance k dosažení lepších výsledků. Druhou metodou je metoda Kaizen, kde pomocí fotoanalýzy, procesního diagramu či grafického znázornění bylo zjištěno plýtvání v průběhu vybraného nevýrobního procesu a navrhnutá optimalizační opatření.

Navržené změny jsou nenáročné z hlediska nákladů, jedná se spíše o obnovení či rozšíření možností pro rychlejší a jednodušší práci.

Snažit se obnovovat a zavádět nové metody do výroby či procesů poskytování služeb je důležité pro každý podnik, ale udržovat poté zavedený standard a postupy, které s tím souvisejí, je podstatou. Častým problémem nevýrobních podniků je přehnaný objem předávaných informací a velké množství stanovených, někdy i nedosažitelných cílů.

Do budoucna je nezbytné stanovit cíl, který bude složen z několika dílčích cílů. Zaměstnancům rozdat odpovědnost za konkrétní činnost a společně tak dosáhnout celkového cíle. Bude tím zajištěna týmová spolupráce, standardizované postupy a rozdělení činností s dosažením minimálního plýtvání v podniku.

Seznam použité literatury

- BEJČKOVÁ, J., 2009. Metoda 5S – základní kámen štihlé výroby. *Academy of productivity and innovations* [online]. Slaný: API - Akademie produktivity a inovací, s.r.o., 2009 [vid. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://e-api.cz/article/69253.metoda-5s-8211-zakladni-kamen-stihle-vyroby/>
- BERAN, K., 2010. Co je to ergonomie. *Žijeme naplno.cz* [online]. Praha: 2010 [vid. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.zijemenaplno.cz/Clanky/a186-Co-je-to-ergonomie.aspx>
- BREWTON, J., 2009. The lean office: develop lean administrative procedures. *Cost Management* [online]. 2009 [cit. 2015-03-20]. Available from: <http://proquest.umi.com/>
- DEBNÁR, P., 2009. Lean Service a Lean Office (Lean Administration), Lean Design. *Academy of productivity and innovations* [online]. Slaný: API - Akademie produktivity a inovací, s.r.o., 2009 [vid. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://e-api.cz/article/69474.lean-service-a-lean-office-lean-administration-lean-design/>
- HOTEL.CZ a.s., 2015a. *Interní zdroj firmy: rezervační systém Previo*. 2015.
- HOTEL.CZ a.s., 2015b. *Interní zdroj firmy: internetová online aplikace Samepage*. 2015.
- HOTEL.CZ a.s., 2015c. *Portál Hotel.cz* [online]. 2015 [vid. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.hotel.cz/>
- JIRÁSEK, J., 1998. *Štihlá výroba*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1998. ISBN 80-7169-394-4.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2005. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.
- KOŠTURIÁK, J. a Z. FROLÍK, 2006. *Štihlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-38-9.

LIKER, Jeffrey K., 2004. *The Toyota way: 14 Management Principles form the World's Greatest Manufacturer*. 1st ed., New York: McGraw-Hill, 2004. ISBN 0-07-139231-9.

MÁCHALOVÁ, V., 2008. *5S v administrativě – podrobný návod, jak na to*. Úspěch: Produktivita a inovace v souvislostech. 2008, roč. 3, č. 4, s. 26. ISSN 1803-5183.

MAŠÍN, I., J. KOŠTURIK a P. DEBNÁR, 2007. *Zlepšování nevýrobních procesů*. 1. vyd. Liberec: Institut technologií a managementu s.r.o., 2007. ISBN 80-903533-3-9.

MUSILOVÁ, J., 2007. Vizuální management – štihlé pracoviště. *IPA czech* [online]. Český Těšín: IPA Czech, s.r.o., 2007 [vid. 2015-01-19]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/vizualni-management-stihle-pracoviste/>

PAVELKA, M., 2012. Workshopová metoda při zlepšování procesů. *Academy of productivity and innovations* [online]. Slaný: API - Akademie produktivity a inovací, s.r.o., 2012 [vid. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/70969.workshopova-metoda-pri-zlepsovani-procesu/>

PITRA, Z., 2014. Úspěch podnikatelské strategie organizace je podmíněn správnou identifikací cílových zákazníků. *Czech management association* [online]. Praha: Česká manažerská asociace, 2014 [vid. 2015-02-12.]. Dostupné z: <http://www.cma.cz/uspech-podnikatelske-strategie-organizace-je-podminen-spravnou-identifikaci-cilovych-zakazniku/>

SHIN TA LIU., 2007. Simulation-based Lean Six Sigma and Design For Six Sigma. *Quality Progress* [online]. Milwaukee: American Society for Quality, 2007, roč. 40, č. 4, s. 80–81. [cit. 2015-03-10]. ISSN 0033524X. Available from: <http://proquest.umi.com/>

STOHR, T., 2013. Práce v týmech. *Escare* [online]. Zlín: Escare s.r.o., 2013 [vid. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.escare.cz/lean-healthcare/metodika/metodika-motivace-rizeni-pomoci-cilu-tymova-prace/tymova-prace>

SVOZILOVÁ, A., 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. 1.vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

VYTLAČIL, M., I. MAŠÍN a M. STANEK, 1997. *Podnik světové třídy*. 1.vyd. Liberec: IPI, 1997. ISBN 80-902235-1-6.

VYTLAČIL, M. a I. MAŠÍN, 1999. *Dynamické zlepšování procesů: Programy a metody pro eliminaci plýtvání*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. ISBN 80-902235-3-2.

Vývojový tým vydavatelství Productivity Press, 2008. *Systém tahu ve výrobním prostředí*. 1.vyd. Brno: SC&C Partner, 2008. ISBN 978-80-904099-0-3.

ŽURKOVA, P., 2012. Ergonomie pracovního místa. *Zdravé židle.cz* [online]. Praha: ON LEAD CZ s.r.o., 2012 [vid. 2015-03-14.]. Dostupné z: <http://www.zdravezidle.cz/index.php?id=1&idclanku=50>

Seznam příloh

Příloha A	 Webový portál Turistik.cz	71
Příloha B	 Základní komunikační mapa.....	72


Slovensky

Přihlášení | Zaregistrovat

Najít

Hotel Petra ubytování Liberec

Turistik.cz > Celá ČR > Kraje > Liberecký kraj > Okres Liberec > Město Liberec

Všechny kategorie > Ubytování > Hotely > Hotel *** > Hotel Petra

Popis
Cenik
Hodnocení
Okolí
Fotky
Rezervace



Fotografie uživatelů (10)





[zobrazit všechny fotografie](#)

Hotel Petra ***

Ubytování je v Hotelu Petra zajištěno ve 19 pokojích – šestnacti s překrásným výhledem na Ještěd a třemi obrázcovými na město Liberec. Celkem 45 lůžek. Vytahem do všech pater hotelu je v budově zajištěn komfort pro zdravotně postižené i zdravé hosty. Velkou předností Hotelu Petra je možnost využívání speciálně vybaveného ergocycolingu, které uspokojí i náročnou sportovně založenou klientelu. V budově hotelu je dále lyžařna a úložná kol. Možnost výuky lyžování na blízkých sjezdovkách s vyškoleným instruktorem lyžování.

Zaslat poptávku

Hotel Petra

Ještědská 680, 46008 Liberec

Telefon: +420 481 001 990

Hodnocení: ★ 97%

Pokoje - Hotel Petra

Všechny pokoje mají vlastní sociální vybavení – wc s umyvadlem a srochový kout. Hoteloví hosté mohou sledovat přímo na pokoji televizní vysílání nebo se připojit na Internet.

Gastronomie - Hotel Petra

V restauraci Hotelu Petra je k dispozici 50 míst k ocelodennímu stravování, posezení u dobrého piva, vína nebo jen popovídání u rozmanitě podávané kávy. Součástí restaurace je pohodlný bar, menší salónek a venkovní terasa pro pořádání grilovacích party nebo pro posezení v podještědském prostředí. Kvalitní a vždy čerstvá kuchyně je orientovaná na aktivní sportovní klientelu, pokrmy obsahují dostatek zeleniny a samozřejmě je zastoupeni vegetariánských jídel. Oblíbená u cizinců i tuzemských hostů jsou jak typická česká jídla – svičková na smetaně, pikantní gutaš a kynuté borůvkové knedlíky – tak také jednoduchá jídla krajová, jako například krkonošské kyselé bramborák se zelím nebo houbový kuba. Mimo letní sezónu se v hotelu pořádají pravidelné hudební večery, a to buď v pátek a nebo v sobotu. Vstupné je zdarma. Restaurace je vybavena velkoplošnou projekcí určenou k případnému promítání sportovních utkání. Salónek přilehlý k restauraci je vzdušná, moderní audiovizuální technikou vybavená místnost. Zde je možné pořádat svatby, školení nebo například společenské a podnikové večírky. Na zvláštní přání je možné objednat pro oživení večera kapelu nebo klavíristu.



