

Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta
Katedra řízení



Diplomová práce

Zavádění procesního řízení v podniku

Bc. Jan Večerka

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Večerka

Informatika

Název práce

Zavádění procesního řízení v podniku

Název anglicky

Implementation of the processes in company

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout optimalizaci procesu ve zvoleném objektu zkoumání. Dílčím cílem práce je zhodnocení současného fungování procesního řízení

Metodika

Základní metodou řešení problému je metoda analýzy a syntézy. V rámci této metody budou získány primární a sekundární data. Primární data budou získána technikou dotazování, časové studie, rozhovory a pozorování. Výsledky budou vyhodnoceny na základě matematicko-statistických metod.

Rámcová osnova: 1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární rešerše. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh doporučení. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Cíl práce a metodika: Září 2016

Literární přehled: Listopad 2016

Vlastní řešení: Leden 2017

Návrh řešení: Březen 2017

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

procesní řízení, ITIL, incident management, problem management

Doporučené zdroje informací

DLOUHY, M., FÁBRY, J., KUNCOVÁ, M., HLADÍK, T. Simulace podnikových procesů. Brno, Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1649-4

MOULIS, P. – ŠTŮSEK, J. – ŘÍMOVSKÁ, P. *Management provozních systémů : studie organizace práce v provozních systémech*. Praha: ČZU-AGRO, 2005. ISBN 80-213-1044-8.

ŘEPA, V. *Podnikové procesy*. Praha, Grada Publishing, a.s. 2006. ISBN 80-247-1281-4

ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.

TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. *Integrované řízení výroby : od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4486-5.

TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-955-1.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zavádění procesního řízení v podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. z Katedry řízení Provozně ekonomické fakulty, za jeho odborné rady a vedení v průběhu vytváření této diplomové práce. Také společnosti Wincor Nixdorf, za možnost získat podkladové data pro analýzy.

Zavádění procesního řízení v podniku

Souhrn

Předmětem této diplomové práce je problematika zavádění procesního řízení v podniku. V literární rešerši jsou popsány poznatky z funkčního a procesního řízení, návrhu procesu, způsobu hodnocení procesního řízení podle metodiky Capability Maturity Model (Model zralosti). Návrh optimalizace vybraného procesu vychází z doporučení standardu Information Technology Infrastructure Library (ITIL).

Cílem práce je navrhnout optimalizaci procesu ve zvoleném objektu zkoumání a dílčím cílem je zhodnocení současného fungování procesního řízení. Zkoumání je provedeno ve společnosti Wincor Nixdorf a jako konkrétní proces pro optimalizaci byl zvolen request management proces.

V praktické části je provedena analýza současného stavu procesu s pomocí získaných primárních dat metodou pozorování, rozhovorů, dotazníkových šetření, brainstormingu a sekundárních dat získaných z analýzy historických dat o zpracovaných požadavcích. Analyzovaná data jsou pak vstupními daty pro následnou syntézu a vytvoření nového optimalizovaného procesu pro request management. Tento proces má popsané vstupy, jednotlivé fáze, aktivity, aktéry, přechody mezi fázemi a výstup.

Klíčová slova: řízení, funkční řízení, implementace procesů, procesní řízení, ITIL, Request Management, Capability Maturity Model (Model zralosti).

Implementation of the processes in company

Summary

Focus of this diploma thesis is Implementation of the processes in company. In the theoretical part is summarized the knowledge of functional and process management, process design, evaluation of a process using the Capability Maturity Model method. For creating an optimized process is used Information Technology Infrastructure Library (ITIL) as a guidance.

The goal of this diploma theses is to design an optimized process in the chosen company and a sub goal is to evaluation of current process management in the company. The chosen company was Wincor Nixdorf and the process to be optimized was chosen a request management process.

In the practical part is being done the analysis of current situation with the use of primary data collected by observation method, discussions with experts, surveys and brainstorming. Secondary data were based on an analysis of the requests, what were processed in past. The analyzed data were taken as a source for the synthesis and creation of a new optimized process for request management. This process has described inputs, outputs, phases, activities, actors, steps in between phases and an output.

Keywords: Implementation of processes, ITIL, Request Management, process management, functional management, Capability Maturity Model.

Obsah

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
1 Úvod	11
2 Cíle práce a metodika	12
3 Literární řešerše	14
3.1 Řízení.....	14
3.1.1 Funkční řízení.....	17
3.1.2 Procesní řízení.....	19
3.1.3 Rozdíl mezi funkčním a procesním řízením.....	23
3.1.4 Důležitost procesního řízení.....	26
3.1.5 Capability Maturity Model – Model zralosti.....	26
3.1.6 Návrh procesů.....	28
3.2 Information Technology Infrastructure Library.....	30
3.2.1 Service Strategy.....	32
3.2.2 Service Design.....	33
3.2.3 Service Transition.....	38
3.2.4 Service Operation.....	40
3.2.5 Continual Service Improvement.....	42
3.3 Implementace změn.....	43
3.3.1 Měřitelnost a vyhodnocení změn.....	44
4 Vlastní řešení	45
4.1 Charakteristika organizace.....	45
4.1.1 Základní informace.....	45
4.1.2 Hlavní činnost.....	46
4.1.3 Historie a současnost.....	48
4.1.4 Vize a strategické cíle organizace.....	48
4.2 Popis řízení ve firmě Wincor Nixdorf.....	49
4.2.1 Potřeba zavedení procesního řízení.....	52
4.3 Současný stav procesů v Global IT Operations.....	55
4.3.1 Iniciální stav request management procesu.....	58
4.3.2 Současný stav request management procesu.....	59
4.3.3 Analýza současného stavu request management procesu.....	62
4.3.4 Brainstorming na téma „Zlepšení Request Management procesu“.....	69

4.3.5	Požadavky na nový proces	71
5	Návrh doporučení	73
5.1	Představení nového Request Management procesu	74
5.1.1	Obecný popis nového procesu	74
5.1.2	Popis jednotlivých fází nového request management procesu	77
5.2	Kontrola procesu, měření výkonnosti a reporting.....	86
5.3	Implementace procesu.....	88
6	Závěr.....	91
7	Seznam použité literatury.....	93
8	Přílohy	95

Seznam obrázků

Obrázek 1 -	Vzájemné vztahy stádií cyklu a fází procesu řízení	16
Obrázek 2 -	Historie vývoje řízení podniků (dle Hammer, M., Champy, J., 1993).....	19
Obrázek 3 -	Vztah procesu k prostředí, zdrojům, vstupům a výstupům	20
Obrázek 4 -	Funkční a procesní pohled na společnost	24
Obrázek 5 -	Model Capability Maturity Model pro procesy	27
Obrázek 6 -	Aktéři procesu.....	29
Obrázek 7 -	ITIL V3 Struktura	31
Obrázek 8 -	Rozměr Service Design	34
Obrázek 9 -	Kompozice služby	36
Obrázek 10 -	Klíčová vztahy, vstupy a výstupy Service Designu	37
Obrázek 11 -	Hledání rovnováhy mezi kvalitou a cenou služby	42
Obrázek 12 -	Net Sales společnosti Wincor Nixdorf za posledních pět let.....	46
Obrázek 13 -	Služby poskytované společnostmi Wincor Nixdorf.....	47
Obrázek 14 -	Net Sales společnosti Wincor Nixdorf podle business oblasti.....	50
Obrázek 15 -	Funkční struktura společnosti Wincor Nixdorf.....	52
Obrázek 16 -	Současná organizační struktura - transformace k procesnímu řízení	53
Obrázek 17 -	Současná organizační struktura Global IT Operation	56
Obrázek 18 -	Procesy v GIO, které nejvíce potřebují vylepšení.....	58
Obrázek 19 -	Vyspělost Iniciálního procesu.....	62

Obrázek 20 - Rozdělení požadavků podle pracnosti - malé, střední, velké.....	64
Obrázek 21 - Způsoby objednávání služeb v rámci Request Managementu od GIO	65
Obrázek 22 - Celková spokojenost se zpracováním objednávky.....	66
Obrázek 23 - Transparentnost procesu zpracování objednávek	66
Obrázek 24 - Spokojenost s délkou zpracování objednávky	67
Obrázek 25 - Spokojenost s kvalitou zpracování objednávky	67
Obrázek 26 - Spokojenost s cenovou nabídkou poptávané služby	68
Obrázek 27 - Spokojenost s kvalitou komunikace při plnění požadavku	68
Obrázek 28 - Diagram popisu procesu pro Request Management.....	85

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Kategorie business procesů a srovnání jejich vlastností.....	23
Tabulka 2 - Vlastnosti a efekty funkčního a procesního řízení	25
Tabulka 3 - Ohodnocení ITSM procesů poskytovaných GIO oddělením.....	57
Tabulka 4 - Fáze, aktivity a aktéři request management procesu	70

1 Úvod

Ve firmě rodinného typu, která je řízena rodinnými příslušníky, jsou vztahy mezi zaměstnanci velmi blízké. Proto není potřeba formálně definovat procesy pro vzájemnou komunikaci a zpracování různorodých požadavků. Vedení firmy je tvořeno jedním či více rodinnými příslušníky, kteří v případě jakékoliv potřeby spolu veškeré otázky konzultují, ať už osobně, nebo telefonicky. Když se ale taková firma začne rozrůstat, vyvstane potřeba formálně definovat role a funkce jednotlivých zaměstnanců ve firmě. Zaměstnanci už nemusí nutně sdílet zápal a nápady vedení a je potřeba nastavit procesy. Samotné nastavení nových procesů není jednorázový úkon. Je to neustálý soubor činností, kdy nasazený proces měříme, vyhodnocujeme a optimalizujeme, aby co nejlépe vyhovoval stanoveným cílům a svému účelu. Při zavádění procesního řízení ve společnosti jsou původní navržené procesy na nižší úrovni vyspělosti. Cílem společnosti by měla být snaha neustále tuto úroveň zvyšovat, a to pomocí sledování výkonnosti současných procesů, návrhu a implementace zlepšení. Touto tematikou se zabývá Capability Maturity Model, což je metodika pro vyhodnocování vyspělosti procesu. Úroveň vyspělosti jednotlivých podnikových procesů má přímý dopad na výsledný produkt, poskytované služby a kvalitu, která je dodávána zákazníkovi. Proto je nutné jednotlivé procesy měřit a posuzovat z hlediska, jestli přináší požadovaný výsledek a jestli slouží zamýšlenému záměru.

2 Cíle práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout optimalizaci procesu ve zvoleném objektu zkoumání. Pro tuto optimalizaci byl vybrán proces pro request management ve společnosti Wincor Nixdorf. Navrhovaný proces musí splňovat tyto požadavky: Definovaný vlastník, definovaný vstup a výstup, měřitelnost, stanovené KPI. Hlavním kritériem je, aby navržený proces přímo reflektoval požadavky zákazníků, aby jeho zlepšení bylo přímo viditelné, jak ve formě lepší komunikace, tak ve zkrácení doby dodávky služby. V konečném hledisku musí navržený proces přispívat ke zvýšení kvality doručené služby.

Dílčím cílem je zhodnocení současného fungování procesního řízení v podniku. Pro toto zhodnocení bude výchozí literární rešerše funkčního a procesního řízení. Dle těchto poznatků bude zhodnoceno, na jaké úrovni je současný stav řízení společnosti.

Metodika

Základní metodou pro řešení diplomové práce je metoda analýzy a syntézy na základě primárních a sekundárních dat. Primární data byly získány metodou pozorování, brainstormingu, dotazníkových šetření a rozhovory. Sekundární data byly získány z analýzy historických dat ze současných systémů request managementu, které byly statisticky zpracovány, byla zde určena průměrná délka trvání vyhotovení požadavku, počet reklamovaných požadavků a jiné. Metoda pozorování byla zaměřena na současné fungování request management procesu, způsob, jakým je tento proces iniciován, jaké jsou jednotlivá stádia, aktivity v těchto stádiích, pohyby, kterými proces přecházel do jiných stádií a jaké byly časy plnění v jednotlivých stádiích. Výstupem tohoto pozorování bylo workflow současného procesu, seznam aktivit, seznam aktérů procesu a doba v jednotlivých stádiích a trvání jednotlivých aktivit.

Pro získání externího pohledu na fungování request managementu byl vytvořen dotazník a s pomocí tohoto dotazování byly získány vstupy pro vylepšení, aby bylo vidět, jestli zákazník má stejný náhled na současné fungování procesu. Výstupy z dotazování byly použity jako jeden z vstupů pro brainstorming na téma „Nový request management proces“, kterého se účastnili aktéři současného procesu. V rámci brainstormingu byly

identifikovány nezbytné aktivity, stádia, přechody mezi jednotlivými stádii, kontrolní body a atributy, které musí daný proces obsahovat, aby jej bylo možné měřit. Každé aktivitě byla přiřazena role, která danou aktivitu plní. Tyto aktivity byly následně ohodnoceny dobou trvání a dobou pracností a tyto výsledky konfrontovány se specialisty z provozu.

Poté, co byl celý proces dekomponován na jednotlivé aktivity, které byly zkoumány pomocí procesní a diferenční analýzy, byly tyto výsledky použity pro jako vstup pro metodu syntézy. Pomocí metody syntézy byly nalezeny vazby mezi jednotlivými aktivitami, byly definované potřebné přechody a byl vytvořený nový proces pro request management. Tento nový proces byl konzultován s lidmi z provozu, se kterými byl tento proces upravován až do té chvíle, kdy došlo ke shodě mezi potřebami a připomínkami ze strany provozu a procesních týmů.

Ve zkoumané společnosti je nastavená politika tak, že procesní řízení musí být v souladu se standardem Information Technology Infrastructure Library (dále jen ITIL), kdy tento fakt je také jedním z marketingových nástrojů při prodeji služeb. Proto navržený proces respektuje poznatky shrnuté v literární rešerši kapitole ITIL.

3 Literární rešerše

Pro popis, analýzu současného stavu procesů ve firmě, návrh a implementaci zlepšení procesu s ohledem na zkvalitnění služeb zákazníkům, je potřeba nejprve vyjít z teoretických poznatků řízení, procesů, analytických metodik a standardů pro vývoj a optimalizaci nových procesů. Tyto znalosti jsou poté stěžejní pro samotný návrh procesů a řízení samotné. Při nedodržení základních a správných principů by totiž nesprávný návrh a implementace mohl přinést pouze byrokratické zatížení a v konečném důsledku by znamenal ne zlepšení kvality a hodnoty poskytované zákazníkovi, ale naopak její zhoršení.

3.1 Řízení

Ve skriptech Teorie řízení definuje Hron¹ řízení následovně: „*Řízení představuje osobitou specializovanou činnost, nevyhnutelnou v různých organizačních celcích: v podnicích, na univerzitách, v armádě, v umění apod. Potřeba řídit se objevuje v podstatě už se vznikem organizovaného života, kdy se lidé spojují pro dosažení některých společných cílů.*“

Pojem řízení se jako vědecká disciplína začíná objevovat počátkem minulého století. Když bude uvažováno nad novými formami a metodami řízení, je vždy potřeba zohlednit změny, které v ekonomice a v oboru našeho podnikání nastaly. Ke změnám dochází v odlišném chování subjektů v podnikání a také v odlišném chování a požadavcích zákazníka. V rámci těchto změn se pak také mění požadavky na vedoucí pracovníky a to hlavně na jejich kvalifikaci a odbornost. Tento vztah pak Hron² vyjadřuje jako:

„Úspěšně řídit = znát + mít pravomoc + chtít + stačit“

Z tohoto tvrzení vyplývá, že vedoucí pracovník pro úspěšné vedení musí:

- Mít vysokou odbornou úroveň vědomostí, které potřebuje k plnění svých povinností a nejenom své svěřené úkoly plnit, ale také je rozvíjet,

¹ HRON, Jan. *Teorie řízení*.

² HRON, Jan. *Teorie řízení*.

- musí respektovat zásady procesu delegování – delegovat správné množství úkolů s odpovídajícími pravomocemi a potom dodržovat obsahovou jednotu delegovaných celků,
- musí umět využívat možnosti, které má v rámci hodnocení a motivace.

Proces řízení je potom „procesem přijímání, zpracování, předávání informace“³ a tento proces můžeme zkoumat ze dvou základních rovin kdy je členěn do roviny⁴:

A) Horizontální – vymezuje formální stránku a představuje vztah řídicích činností řídicího systému vzhledem k řízenému systému a dělíme jej dále na fáze:

- 1) **Plánování** – jedná se o souhrn určených cílů. Výběrem je jedna varianta rozhodnutí, pro kterou stanovíme jakým způsobem a v jakém časovém období ji budeme realizovat. Tyto činnosti mohou být dlouhodobého charakteru, nebo krátkodobého charakteru.
- 2) **Organizování** – v této fázi jsou vytvářeny dočasné nebo relativně trvalé vazby mezi lidmi a výrobními prostředky. Tímto dochází k vytvoření organizačních celků a udržování jejich funkcí.
- 3) **Operativní řízení** – je závislé na předchozích dvou fázích a má za cíl realizaci stanovených cílů.

B) Vertikální⁵ – popisuje, jaké jsou řídicí činnosti v daném systému řízení. Proces má čtyři stádia řídicího cyklu a v každém stádiu probíhají tři fáze. Základní stádia řídicího cyklu jsou – přijetí informace, rozhodování, ovlivňování a kontrola. Výsledný proces řízení je pak vzájemná integrace řídicího cyklu a jednotlivých fází, jak je vidět na následujícím obrázku:

³ HRON, Jan. *Teorie řízení*.

⁴ HRON, Jan. *Teorie řízení*.

⁵ HRON, Jan. *Teorie řízení*.

Obrázek 1 - Vzájemné vztahy stádií cyklu a fází procesu řízení

Stadia cyklu řízení	F á z e p r o c e s u ř í z e n í		
	Plánování	Organizování	Operativní řízení
Informační proces	X_{11}	X_{12}	X_{13}
Rozhodovací proces	X_{21}	X_{22}	X_{23}
Ovlivňovací proces	X_{31}	X_{32}	X_{33}
Kontrolní proces	X_{41}	X_{42}	X_{43}

Zdroj: HRON, Jan. *Teorie řízení*. 4. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1998. s 8

Základní charakteristiku řízení je možné shrnout dle Horna⁶ následovně:

„Řízení je:

- *subjektivní, cílevědomá činnost lidí,*
- *objektivně nutná, vyplývající z podstaty transformačních procesů,*
- *poznávající a využívající objektivní zákonitosti přírody a společnosti,*
- *směřující na jejich základě ke stanovení:*
 - *správných cílů,*
 - *nejvhodnějších prostředků a cest k jejich dosažení,*
 - *způsobu zabezpečení průběhu a kontroly takto stanovených činností“*

V minulosti bylo prosazováno hlavně funkční řízení a v současné době se od tohoto typu řízení více a více ustupuje ve prospěch procesního řízení.

⁶ HRON, Jan. *Teorie řízení*.

3.1.1 Funkční řízení

Zakladatelem funkčního byl Adam Smith, který v roce 1776 ve svém díle „An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations“ (česky „Pojednání o podstatě a původu bohatství národů“), popisuje dělbu práce, jako způsob zvýšení efektivity a výrazné zvýšení generovaného zisku. Tento rok je také pokládán jako vznik moderní ekonomie jako samostatného vědního oboru. Myšlenka dělby práce byla poté hojně využívána v manufakturách, kde význačně rostla efektivita práce a produktivita. Celky průmyslové výroby měly být rozděleny na co nezákladnější a nejjednodušší kroky, které mohli zvládat i méně kvalifikovaní pracovníci. Celková práce byla rozdělena na jednotlivé činnosti, které byly zpracovávány na oddělených úsecích. Pracovníci se tudíž specializovali pouze na jednu konkrétní činnost a vykonávali pouze tuto jednu činnost po čase, kdy pracovali na daném úseku. Nebylo tedy potřeba přecházet od jedné činnosti k druhé, přeorientovávat se na jiný druh práce, připravovat si nástroje a jiné, jak tomu bylo v případě před dělbu práce. Docházelo tedy ke specializaci jednotlivých pracovníků, když opakovaně dělali na stejné části a také k úspoře času. Dělbba práce prokazatelně zvýšila produktivitu řemeslné práce deseti až stonásobně. Zvýšení efektivity práce bylo také dosahováno s pomocí nových vynálezů – strojů, které usnadňovaly dílčí práce a umožňovaly, aby jeden člověk obsluhující stroj, zastal práci více pracovníků. Ve 20. století tak docházelo k hromadné výrobě a specializaci.

Problémy funkčního řízení

Problémy funkčního řízení podle Hromkové a Tučkové⁷ spočívají v tom, že v rámci funkce nejsou řešeny věci, které s danou funkcí na první pohled nesouvisí. Každá z funkcí sleduje hlavně své cíle a zájmy, které mohou být v rozporu s cíly a zájmy funkcí jiných. Funkce většinou nezajímá, jakým stylem je práce přijímána a vykonávána v jiné funkci, takže neřeší, jakým způsobem co neoptimálněji připravit výstup ze současné funkce, pro funkci následující a nemá také zaručen vstup, že tento vstup bude přesně vyhovovat očekávaním.

⁷ HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. *Reengineering podnikových procesů*.

Dalším z rysů je také konkurence jednotlivých oddělení a to až do destruktivní úrovně, která je často intenzivnější, než energie vynakládaná do konkurence pocházející z vnějšího prostředí. Důležité je pro ně splnit svůj cíl a závazek a častokrát nevidí za horizont, kdy jde o splnění celkového cíle a poskytnutí hodnoty pro zákazníka. V takovémto prostředí také dochází ke zdržování komunikace, mezi jednotlivými funkcemi na nižších úrovních, protože podle definovaných pravidel je potřeba komunikovat ve své funkci po vertikále ke svým funkčním vedoucím, než by došlo k předání informace do vedlejší funkce nebo procesu. Často také dochází k vytvoření obdobných procesů v rámci různých funkcí, respektive, že si každá funkce vyvíjí své procesy po vlastní "ose" a dochází k opakovaným stejným aktivitám, směřujícím ke stejnému cíli, které ale jsou realizovány pokaždé zvlášť. V rámci funkčního řízení může být špatná komunikace mezi funkcemi a tak se tito lidé, kteří pracují na podobném či stejném problému, ani nedozví, že tento problém už někdo řešil, či řeší a že není tedy nutné znovu objevovat kolo.

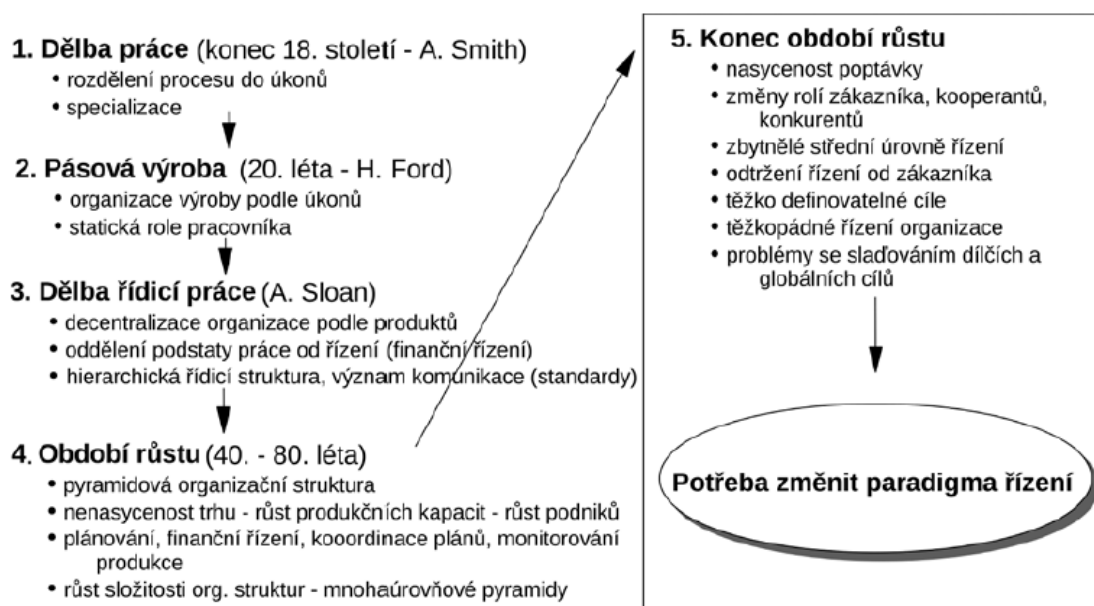
Příkladem z IT praxe je problem management, který si v rámci funkčního řízení, vyvíjel pro stejného zákazníka jak tým infrastrukturní, tak také tým, poskytující aplikační podporu. Zákazník tedy dostával dva výstupy, které nebyly vzájemně synchronizované, i když se týkaly stejného incidentu.

Dalším problémem je otázka zodpovědnosti. V rámci funkčního řízení přechází zodpovědnost postupně z jednoho manažera funkčního týmu na dalšího a dalšího manažera funkčního týmu. V případě problémů s doručením výsledku je pak složité identifikovat, který z manažerů na tom nese odpovědnost, protože ta postupně přecházela z jednoho na druhého. Neexistuje nikdo, kdo by byl za celý proces zodpovědný a proto se to v praxi řeší vytvořením nové role, která je zodpovědná za celek. V tomto případě je sice jasná zodpovědnost, ale není jasné, protože nedochází k důkladnému popisu procesů v rámci jednotlivých fází, kde a proč přesně problém vzniknul.

V průběhu času docházelo k vývoji způsobu řízení, jak ilustruje Obrázek 2 - Historie vývoje řízení podniků (dle Hammer, M., Champy, J., 1993), až do té fáze, že různé podoby

a období funkčního řízení nebyly dostačující a bylo potřebné najít nový způsob řízení – procesní řízení.

Obrázek 2 - Historie vývoje řízení podniků (dle Hammer, M., Champy, J., 1993)



Zdroj: ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4. s 19

3.1.2 Procesní řízení

Pro vymezení a správné pochopení procesního řízení je nejprve důležité vyjít z pochopení toho, co to je proces. Definic pro popis procesu existuje vícero, například:

*Proces je „organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo sub-procesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka“.*⁸

⁸ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*.

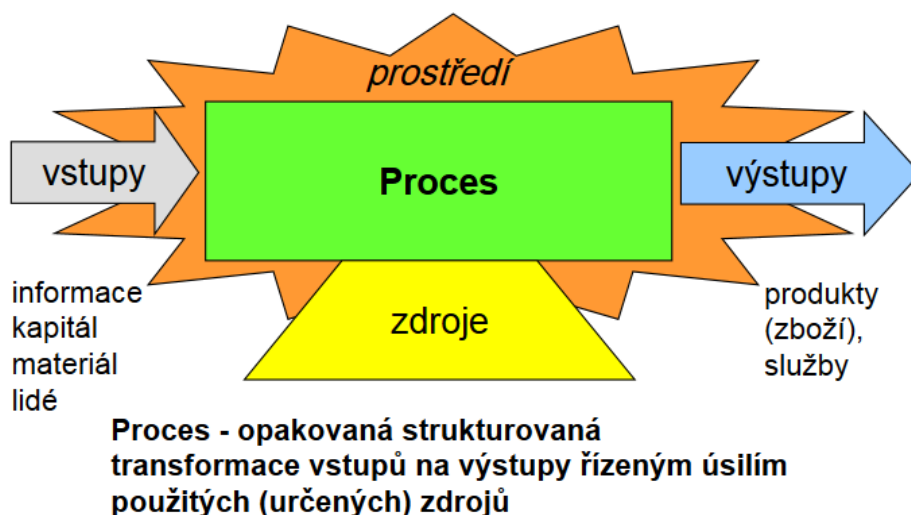
Proces je: „účelově uspořádaná a integrovaně řízená posloupnost jednotlivých činností, jejichž cílem je transformovat vstupní zdroje (údaje a informace, potenciál pracovníků, suroviny, materiály, kapacity strojů a zařízení, ploch atd.) do požadovaných výstupů (myšlenkových řešení, výrobků, služeb atd.).“⁹

Proces je: „opakovaná sekvence činností generující přidanou hodnotu.“¹⁰

Proces je: „jakákoli činnost, při níž dochází k přeměně vstupů na výstupy.“¹¹

Jinak řečeno, proces je posloupnost činností, kdy jsou zpracovávány vstupy, kterými mohou být informace, kapitál, materiál, lidé, v rámci prostředí, ve kterém je proces nastaven, zpracovává potřebné zdroje a pomocí definovaných postupných činností tyto vstupy mění na výstupy, což jsou produkty (zboží) nebo služby, jak také ilustruje následující obrázek.

Obrázek 3 - Vztah procesu k prostředí, zdrojům, vstupům a výstupům



Aspekty procesu

- **účelnost (smysluplnost)** – jak přispívá k cílům podniku
- **účinnost (efektivita)** – jak splňuje stanovené metriky

Zdroj: Prezentace na téma: "© Ing. V. Šebek, CSc. Řízení projektů a podnikových procesů" [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/3338832/>, slide 9/30

⁹ *Procesní řízení* [online]. Dostupné z: https://is.vsfcs.cz/el/6410/leto2010/N_ERFS/um/um/ERFS-5-proc_man-2010.ppt.

¹⁰ *Procesy* [online]. Dostupné z: <http://bpm-slovník.blogspot.cz/2007/09/proces.html>.

¹¹ *Normy ISO 9000:2000* [online]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/no01-cz.htm>.

Procesním řízením je pak chápáno jako definování jednotlivých postupů, metod, vytváření systémů a nástrojů, které mají za cíl poskytnutí hodnoty. Procesní řízení je neustálý proces zlepšování a zdokonalování, kdy v každém stádiu a čase je potřebné brát na zřetel, zda se i nadále držíme firemní strategie. Šmída¹² definuje procesní řízení jako: „**Procesní řízení (management)** představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových a mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle“.

Když společnost říká, že je procesně řízená, je tím myšleno, že je má nastaven myšlenkový směr vzhledem k vykonávané práci a metodice, jakým způsobem tuto práci vykonává, jedná se tedy o procesní přístup. Tento definuje Šmída¹³ jako: „**Procesní přístup** je základem organizace práce v podniku, základem všech podnikových činností. Vše, ať se jedná o strategické, taktické nebo operativní řízení, je možné realizovat buď podle principu dělby (specializace) práce (který v dnešní době již nedokáže uspokojivě plnit potřeby organizací, odvíjející se od změny prostředí), nebo právě podle principu procesního“.

Z uvedených definic vyplývá, že hlavní úlohou procesního přístupu je odstranit bariéry způsobené funkčním řízením. V procesním pohledu jde o komplexní a spojitý proces, který sahá přes více specializačních celků, oborů, oddělení. Toto v rámci funkčního řízení zůstává odděleno a každá jednotka si danou část podobného, byť i stejného procesu řídí sama a mnohdy jiným způsobem. V tomto důsledku dochází jednak k snižování efektivity – každý musí znovu vyvinout „kolo“ a také k nesourodosti vstupů a výstupů, jinak podobných činností v jiných částech podniku. Takže dochází k tomu, že vstupy a výstupy jednotlivých oddělení na sebe nejsou vzájemně harmonizovány a musí se upravovat vstupy anebo měnit způsob práce se vstupy. Když procesy nejsou centrálně řízeny, může také docházet k nekonzistenci vstupů a výstupů. Nastávají situace, že dojde

¹² ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*.

¹³ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*.

k adaptaci na předchozí stádium, ale toto předchozí stádium se rozhodne jejich výstup změnit a v našem následujícím zpracování je tento, pro nás vstup, nekompatibilní. Proto by se měly navržené procesy testovat, měřit a pravidelně vyhodnocovat. Měla by být vždy zkoumaná užitná hodnota.

Abychom se zaměřili na správné procesy a mohli i vyhodnotit, které procesy jsou klíčové, které jsou podpůrné a které mohou být nadbytečné, je důležité si tyto procesy popsat a „zmapovat“. K rozdělení jednotlivých procesů nám poslouží procesní mapa.

Mapa procesů

Spočívá v rozdělení procesů na procesy:

- **Hlavní** procesy jsou klíčové procesy, které přímo přinášejí firmě užitek, slouží k výrobě zboží, nebo k poskytování služeb zákazníkům. Hodnotou těchto procesů je užitek přinášený zákazníkovi měřitelný v tržbách. Specifikují poslání dané firmy, co tato firma přináší. Takže u odpadové firmy je odvoz a zpracování odpadu, u pizzerie je to výroba pizzy.
- **Řídící** procesy jsou ty, které slouží k zajištění chodu dané firmy. Tyto procesy bývají častokrát opomíjeny a investuje se do nich nejméně finančních prostředků, protože neslouží přímo ke generování zisku.
- **Podpůrné** procesy jsou ty, které podporují fungování hlavních procesů. Tyto procesy také negenerují žádný zisk, ale funkčnost hlavních procesů by bez nich byla omezená, nebo úplně nemožná. Tyto procesy připravují prostředí potřebné pro hlavní procesy – pro výrobu a služby. Mezi tyto procesy patří – řízení lidských zdrojů, řízení a plánování financí, řízení nákupu, řízení kvality, řízení bezpečnosti a další.

Rozdělení typů procesů na hlavní, řídicí a podpůrné ilustruje velmi význačně následující tabulka, kde klíčovým faktem je, zda proces přidává hodnotu a generuje službu zákazníkovi, tedy i tržbu.

Tabulka 1 - Kategorie business procesů a srovnání jejich vlastností

	Hlavní	Řídící	Podpůrné
Přidává proces hodnotu?	Ano	Ne	Může
Probíhá napříč společností?	Ano	Může	Ne
Má externího zákazníka?	Ano	Ne	Ne
Generuje tržby?	Ano	Ne	Ne

Zdroj: *Procesní řízení* [online]. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://blog.czm-cvut.cz/procesni-rizeni>

Procesy je také možné rozkládat na:¹⁴

- Subprocesy – toto je část procesu, která je prostorově, časově, organizačně nebo výkonnostně homogenní. Samotné rozdělení procesu na menší části – subprocessy je velmi nápomocné hlavně v případě komplexního procesu. Toto dělení na subprocessy může probíhat v závislosti na složitosti opakovaně a docílíme tak víceúrovňové dekompozice. Kdy proces je rozložen na subprocess a subprocess je rozložen na další subprocess a to vše až do potřebné úrovně.
- Aktivitý (činnosti) – jsou potom práce, které jsou vykonávány jedním typem pracovníka, týmem a to v souvislém čase. Aktivitý se mohou dále dělit na operace a úkony.

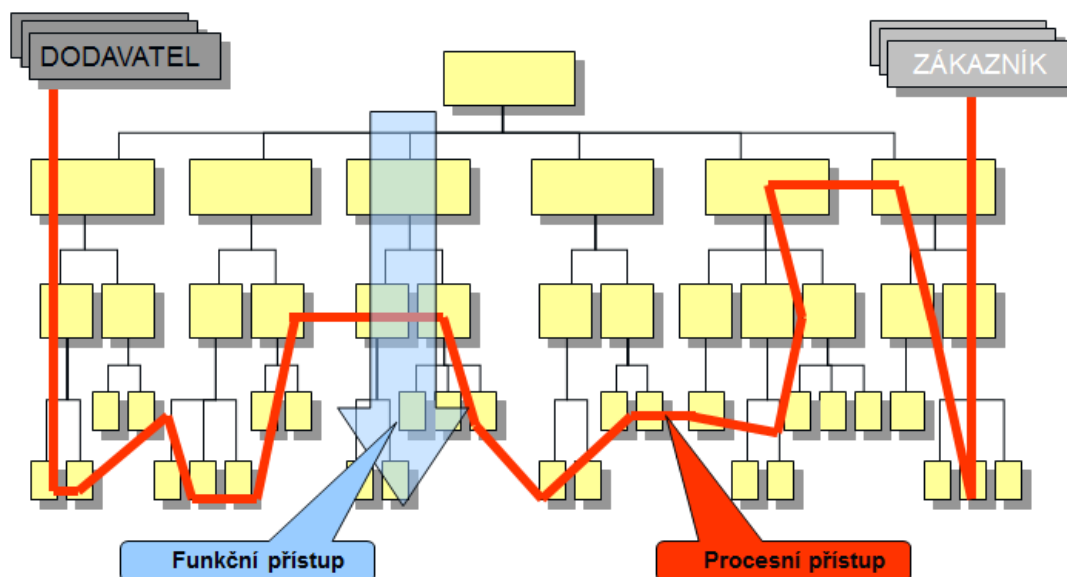
3.1.3 Rozdíl mezi funkčním a procesním řízením

V předchozích kapitolách bylo popsáno funkční a procesní řízení. Jeden z hlavních rozdílů mezi funkčním a procesním řízením je náhled na společnost. V rámci funkčního řízení je na společnost nahlíženo jako na jednotlivé funkce, které je potřeba vykonat, aby došlo k dosažení výsledků. Kdežto u procesního řízení je na společnost nahlíženo jako na soubor

¹⁴ *Procesy* [online]. Dostupné z: <http://bpm-slovník.blogspot.cz/2007/09/proces.html>.

procesů, které jsou potřebné k vytváření hodnoty, řízení a podpoře těchto hodnototvorných procesů. Jak také názorně ilustruje následující obrázek:

Obrázek 4 - Funkční a procesní pohled na společnost



Zdroj: *Procesní řízení* [online]. 5 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z:

https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2010/N_ERFS/um/um/ERFS-5-proc_man-2010.ppt

Řepa¹⁵ uvádí, že pochopení businessu je základ pro implementaci procesního řízení. Je důležité pochopit, které činnosti jsou potřeba vykonat, aby došlo k uspokojení požadavku zákazníka. Tyto jednotlivé kroky je pak potřeba zapsat a vytvoříme tak základní tok. Tyto toky poté určují základ pro fungování firmy, kde organizační struktura nebo informační systém je vlastně vytvořením infrastruktury pro správné fungování hlavního hodnotového procesu určeného businessem.

Mnoho firem i v dnešní době nahlíží na přechod od funkčního řízení k procesnímu s jistou dávkou nedůvěry. V následující tabulce jsou znázorněny jednotlivé vlastnosti a efekty v rámci obou řízení. Tento náhled může pomoci nerozhodnutým firmám pochopit lépe, proč by měly přejít k procesnímu typu řízení, a jaké jejich současné problémy, vyplývající z funkčního typu řízení, by změna na procesní řízení mohla přinést.

¹⁵ ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*.

Tabulka 2 - Vlastnosti a efekty funkčního a procesního řízení

Funkční řízení		Procesní řízení	
Vlastnosti	Efekty	Vlastnosti	Efekty
Autonomní provádění činností v útvech	Vysoká odbornost – specializace, ale bez záruky provázanosti	Integrace činností v jednotlivých útvech	Pružná a rychlá spolupráce
Lokální optimalizace v útvech	Nezaručená celková optimalizace	Optimalizace celých procesů i s rizikem nedosažení max. parametrů v jednotlivých útvech	Ve výsledku je celková optimalizace a maximální parametry
Odpovědnost za funkční úsek	Nízký zájem o ostatní funkce	Odpovědnost za proces	Vysoká angažovanost v celém funkčním spektru
Měření výkonnosti útvarů finančními ukazateli platnými pro celou organizaci	Hodnotitelské parametry pro celou organizaci nemusí odpovídat specifikám jednotlivých útvarů	Měření výkonnosti jednotlivých procesů	Jednodušší identifikace konkrétních problémů (poruchových signálů a odezvy)
Zaměření větší měrou na důsledky jevů	Nevytváří podmínky pro prevenci	Zaměření větší měrou na příčiny jevů	Umožňuje prevenci, úspora nákladů na řešení následků
Sklon k vytváření vysokých, víceúrovňových organizačních struktur	Těžkopádnější komunikace. informace přes nadřazené stupně, horší adaptace na změny vnějšího prostředí (poruchové signály)	Možnosti pro vytváření plochých organizačních struktur	Podpora lepší kvality a větší rychlosti komunikace, vyšší pružnost, umožnění práce v týmech

Zdroj: *Funkční a procesní řízení* [online]. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: katedry.fmfi.vsb.cz/634/pocta/Funkcni_a_procesni_rizeni.pdf

3.1.4 Důležitost procesního řízení

Podle průzkumu společnosti McKinsey & Co, více než 80% globálních vedoucích pracovníků věří, že business procesní řízení jim pomáhá sdílet znalosti skrz divize a regiony. Shodují se také, že dodávka služeb a procesní řízení ve službách hrají velmi důležitou roli v rámci naplnění očekávání zákazníka. A i když jsou si tohoto faktu vědomi, označili procesy jako jeden ze tří nejslabších aspektů globálních organizací.¹⁶

Pokud procesy nejsou jasně definované, každý krok spolupráce se stává úzkým hrdlem, jak se týmy snaží přizpůsobit jejich postupy práce. Nejsou jasné očekávané vstupy a předpokládané výstupy a tak ani není možné kontrolovat a více ovlivnit produkovanou kvalitu a zaručit stejnou úroveň poskytnutých služeb v čase. Aby společnost byla schopna definovat a zlepšovat procesy podporující požadavky businessu, musí se první naučit a osvojit si schopnosti procesního řízení. Plánování, implementace a nasazení zdokonalených procesů v rámci procesního řízení pomáhá společnosti snížit redundanci stejné práce přesahující různá oddělení a pomáhá vylepšovat slabá místa v poskytování služeb zákazníkovi.¹⁷

Abychom byli schopni odhalit nejdůležitější a klíčové oblasti, je nejprve důležité si zmapovat, jakým způsobem dochází k interakci se zákazníkem a následně analyzovat postupy a případné existující procesy. K určení vyspělosti jednotlivých procesů nám může být velmi nápomocná metodika modelu zralosti.

3.1.5 Capability Maturity Model – Model zralosti

„Capability Maturity Model (dále jen CMM) - překládáno jako Model zralosti, je šestistupňové hodnocení vyspělosti procesů v organizaci. Původně vyvinuté pro hodnocení zralosti vývoje SW Carnegie Mellon University.

¹⁶ *Organizing for an emerging world* [online]. Dostupné z: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizing-for-an-emerging-world>.

¹⁷ *Build Organizational Capability - Processes Management* [online]. Dostupné z: <http://cmminstitute.com/capability-areas/process-management>.

0 - neexistující řízení: Procesy a jejich řízení je zcela chaotické

1 - Počáteční (Initial): Procesy jsou realizovány ad-hoc

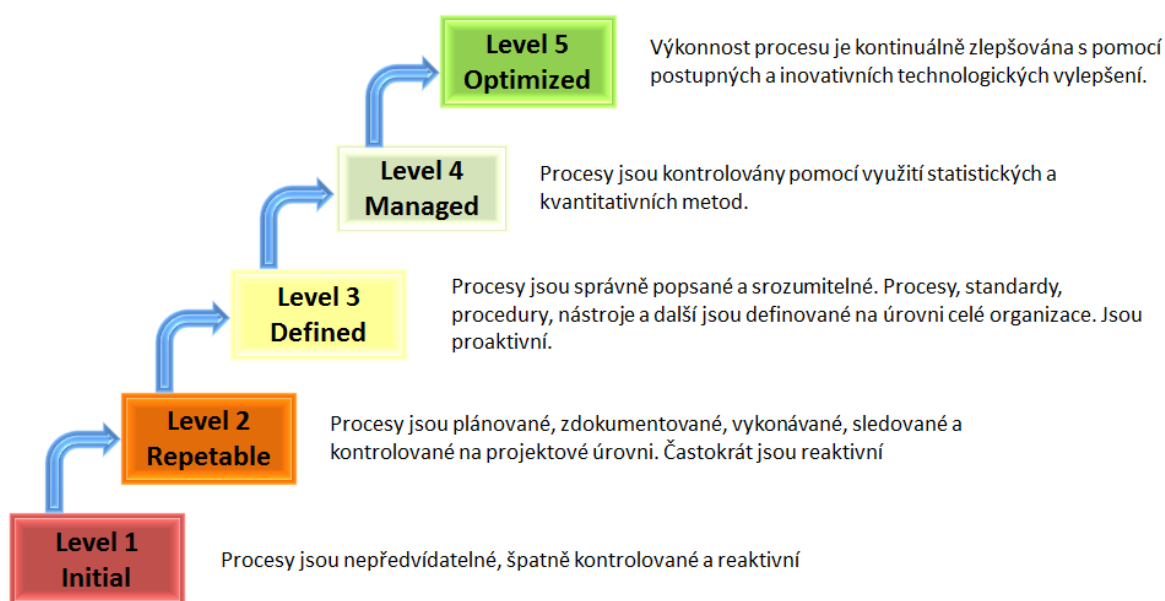
2 - Opakované (Repeatable): Dodržuje se určitá kázeň nezbytná pro provádění základních opakovaných proces

3 - Definovaná (Defined): Procesy organizace jsou zdokumentovány

4 - Řízená (Managed): Procesy jsou řízeny a provádí se měření jejich výkonnosti pomocí KPI

5 - Optimalizovaná (optimized): Procesy jsou trvale zlepšovány, existuje inovační cyklus na procesech a řízení¹⁸

Obrázek 5 - Model Capability Maturity Model pro procesy



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

V praxi se CMM hojně využívá v případě, kdy je potřeba zjistit, na které úrovni implementace procesního řízení se právě společnost nachází a kam by měla směřovat.

¹⁸ Model zralosti CMM (Capability Maturity Model) [online]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/model-zralosti>.

To, že vylepšování procesů a procesního řízení je pro společnost a její business důležité a je potřeba do této schopnosti investovat, dokládá také studie Boston Consulting Group, podle které **79% řídicích pracovníků** tvrdí, že procesní excelence a schopnost vylepšovat procesy bude „extrémně důležitá“ v budoucnosti.¹⁹

3.1.6 Návrh procesů

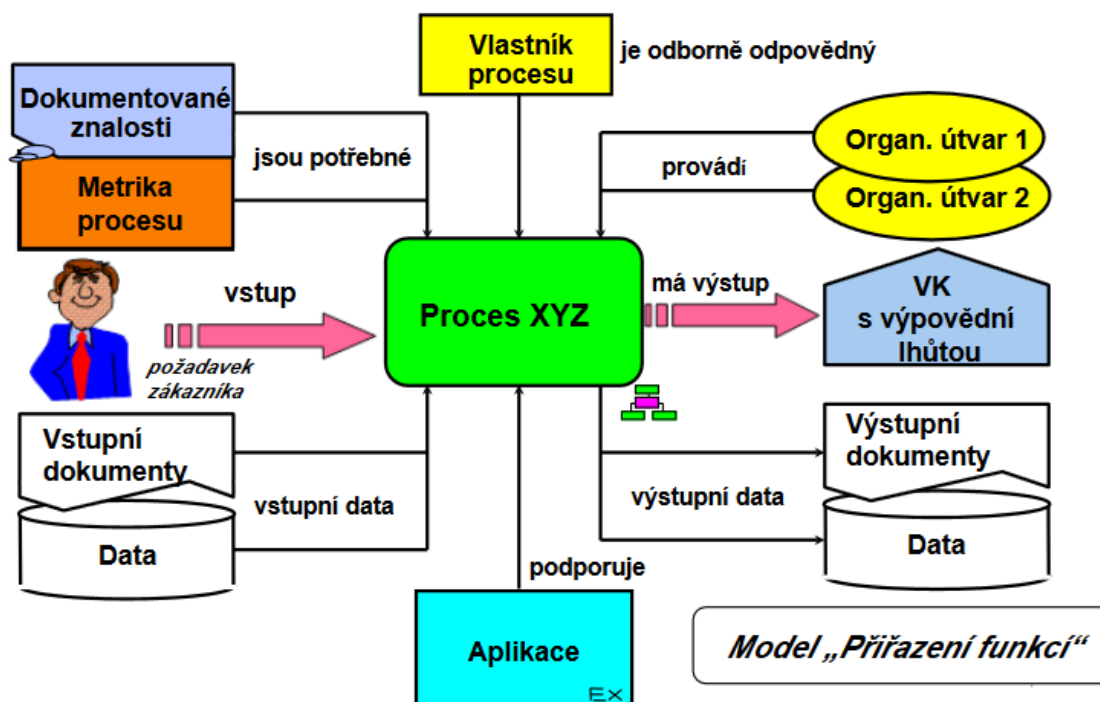
V rámci návrhu procesů je nejdůležitější si uvědomit, jaké je prostředí procesu, zdroje, které proces může spotřebovávat a také vstupy, které dostává a jaký je očekávaný výstup procesu.

Když pak budeme zkoumat proces samotný, tak zjistíme, že proces má obsahovat následující náležitosti:

- Proces má svého vlastníka.
- Proces je měřitelný.
- Proces má jasně definované vstupy.
- Proces má jasně definované fáze.
- Proces má jasně definované aktivity.
- Proces má jasně definované přechody mezi fázemi.
- Proces má jasně definované výstupy.
- Dokumentace procesu.
- Datum zavedení procesu.
- Datum poslední validace procesu.

¹⁹ *Organizational Capabilities Matter* [online]. Dostupné z: http://www.jma.or.jp/keikakusin/pdf/english_report.pdf.

Obrázek 6 - Aktéři procesu



Zdroj: Prezentace na téma: "© Ing. V. Šebek, CSc. Řízení projektů a podnikových procesů" [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/3338832/>, slide 11/30

Proces by měl vždy přinášet nějakou hodnotu. Na tomto základě jej pak vždy validujeme. Jednak komu tuto hodnotu přináší a co je ta hodnota tohoto procesu. Častým problémem, hlavně velkých korporací, je existence mnoha jednak duplikátních procesů, procesů bez přidané hodnoty nebo příliš komplexních procesů, které mají za důsledek přílišnou byrokratickou zátěž pro aktéry procesu.

Pro IT sektor je tato problematika obzvláště palčivá, protože při bližším zkoumání, kdo je obvyklým aktérem procesu v IT, zjistíme, že se jedná většinou o lidi zaměřené spíše na technickou část. Procesní část bývá velmi často hodnocena jako zbytečné papírování. Proto je velmi nutné při návrhu procesu minimalizovat jeho komplexitu a velikost. Při zavádění nových procesů je zásadní komunikace a vysvětlení přínosu tohoto procesu, ať již z důvodu zkvalitnění služeb, nebo budoucího ulehčení práce. Do návrhu procesu je potřeba zahrnout i budoucí aktéry tohoto procesu. Snížíme tím tak riziko, že proces bude pro reálné

použití úplně nevhodný a také se sníží odpor při zavádění tohoto procesu. Vyškolení na daný proces probíhá tímto způsobem vlastně částečně „zevnitř“.

Velkým hráčem na poli procesního řízení a způsobů, jak řídit IT je také standard definovaný britskou vládou ITIL, podle kterého mají být nastavené procesy ve zkoumané společnosti Wincor Nixdorf.

V rámci návrhu nových procesů a služeb, nebo jejich vylepšování podle standardu ITIL, je nutné pochopit, celý koncept standardu ITIL. Je důležité vědět, z čeho jednotlivé části vychází a jakým stádiem pak každý proces prochází, jaké jsou zde zákonitosti a na co je potřeba dát si pozor. Z toho důvodu jsou zde uvedeny všechny jednotlivé části standardu ITIL, protože z těchto poznatků bude čerpáno při analýze stávajícího a následném návrhu nového procesu.

3.2 Information Technology Infrastructure Library

Information Technology Infrastructure Library (dále jen ITIL) je standard definovaný britskou vládou pro řízení služeb a projektů v IT. Je to souhrn doporučení, které firma může a nemusí aplikovat v rámci nasazování procesů. Hlavním motem je “adopt and adapt“, čili přisvojit si a přizpůsobit si část, nebo celý proces. ITIL doporučuje měnit pouze ty procesy a nastavení, které nefungují a které jsou potřebné. Takže není potřebné implementovat všechna doporučení.

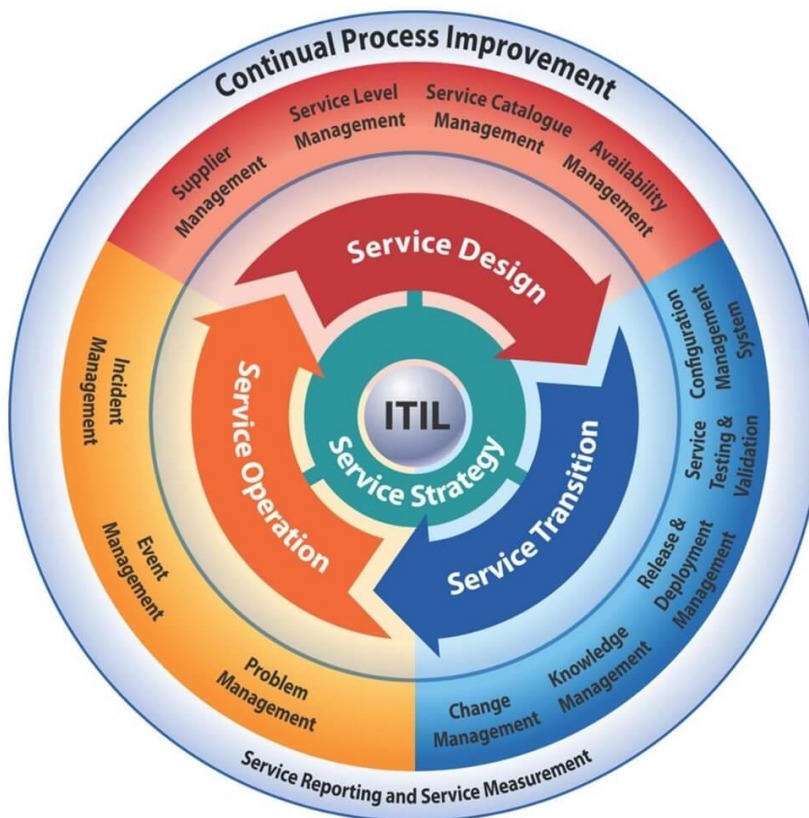
ITIL V3 standard se skládá z pěti modulů a to:

- Service Strategy
- Service Design
- Service Transition
- Service Operation
- Continual Service Improvement

ITIL není statický, není to norma, která se jednou implementuje a poté už nic. ITIL je kontinuální proces měření a zlepšování současných procesů. Jak je to velmi příznačně znázorněno na následujícím obrázku.

Základem je nějaká myšlenka, obchodní nápad, která je definována do servisní strategie, která je dále navrhována v service design a tento je pomocí service transition předaný do provozu. V provozu jsou poté vykonávány všechny činnosti spjaté s danou činností. V rámci všech procesů je měřena a zkoumána výkonnost a kvalita jednotlivých částí, která je neustále zlepšována v rámci kontinuálního vylepšování procesu.

Obrázek 7 - ITIL V3 Struktura



Zdroj: *Your Organization May Need ITIL Service Support* [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <https://www.key4ce.com/about/blog/tag/itil/>

Pro pochopení následujících termínů a propojení mezi službami a procesy je důležité definovat si klíčové pojmy, kterými jsou:

Service Management – soubor specializovaných schopností organizace za účelem poskytování hodnoty zákazníkovi ve formě služby“

Service (Služba) – poskytnutí hodnoty zákazníkům tím, že jim umožňujeme dosáhnout výsledků, kterých chtějí dosáhnout, bez toho, že bychom jako organizace vlastnili riziko a náklady spojené se zákaznickovým podnikáním.

Tyto aspekty je potřebné mít v celém procesu od návrhu strategie, designu, řízení změny, provozu a kontroly kvality, na zřeteli. Ztratíme-li ze zřetele důvod, proč daný proces, službu děláme, dostaneme se do rizika, že se uchýlíme daleko od původní strategie, dojde ke zhoršení kvality námi poskytované služby a můžeme ztratit zákaznickou spokojenost důvěru anebo v nejhroším o něj přijít úplně.

V následujících kapitolách jsou postupně popsány moduly, ze kterých se ITIL V3 skládá a budou z nich vytaženy ty části, které byly potřebné a uplatněné při analýze a návrhu nového procesu.

3.2.1 Service Strategy²⁰

V rámci implementace frameworku ITIL je dobré si pro daný problém, který potřebujeme vyřešit, navrhnout strategii. Toto je také jádrem ITILu samotého, jak znázorňuje obrázek „*ITIL V3 Struktura*“. Předtím, než začneme jakékoliv řešení vůbec vyvíjet, je důležité se zamyslet, proč toto řešení právě potřebujeme, co nám to má přinést, jaké jsou potřebné vstupy a jaké výstupy očekáváme.

Servisní Strategie přináší návod, jakým způsobem bychom měli navrhovat, vyvíjet a implementovat servisní management, ne pouze jako nutnou část organizačních dovedností, ale hlavně proto, abychom získali strategickou a konkurenční výhodu. Servisní strategie se vlastně dotýká všech následujících témat – Service Design, Service Transition, Service Operation a také Continual Service Improvement. Protože v každém tomto tématu řešíme podobné záležitosti v otázkách plánování, jakou strategii při implementaci konkrétních témat máme zaujmout. Servisní strategie se dotýká mimo jiných dalších témat – Servisního katalogu, Finančního managementu, Servisního portfolia, Vývoje organizace a Strategickými riziky.

²⁰ *ITIL:Service Strategy.*

Servisní Strategie dává organizacím návod, ne přesnou definici, jakým způsobem mají nastavit očekávání a měření výkonnosti a to vzhledem ke službám zákazníkovi, možným mezerám na trhu, aby společnost mohla správně nastavit priority různorodých aktivit k maximalizaci využití příležitostí. Tato strategie dále poukazuje na potřebu nezaměřovat se pouze na krátkodobé cíle, kdy hledáme optimální provozní náklady, bez dalších investic, nebo hledání nových příležitostí, právě naopak poukazuje na balanc mezi náklady a riziky asociované se Servisním Portfóliem. Protože rozhodnutí ve strategii mohou mít důsledky až v budoucnosti, ze kterých je možné těžit, nebo na nich tratit.

V organizacích, které již ITIL používají, je téma Service Strategy využito k tomu, aby se organizace podívala na již zavedené procesy a nastavení a zkoumala je z pohledu, proč jsou některé věci dělané, místo toho jak jsou dělané. Zodpovězením této otázky se dostaneme blíže k odpovědi, pro koho vlastně danou službu děláme. Jestli tato služba je vnímána přímo zákazníkem a pokud ano, jestli ji vnímá jako přidanou hodnotu.

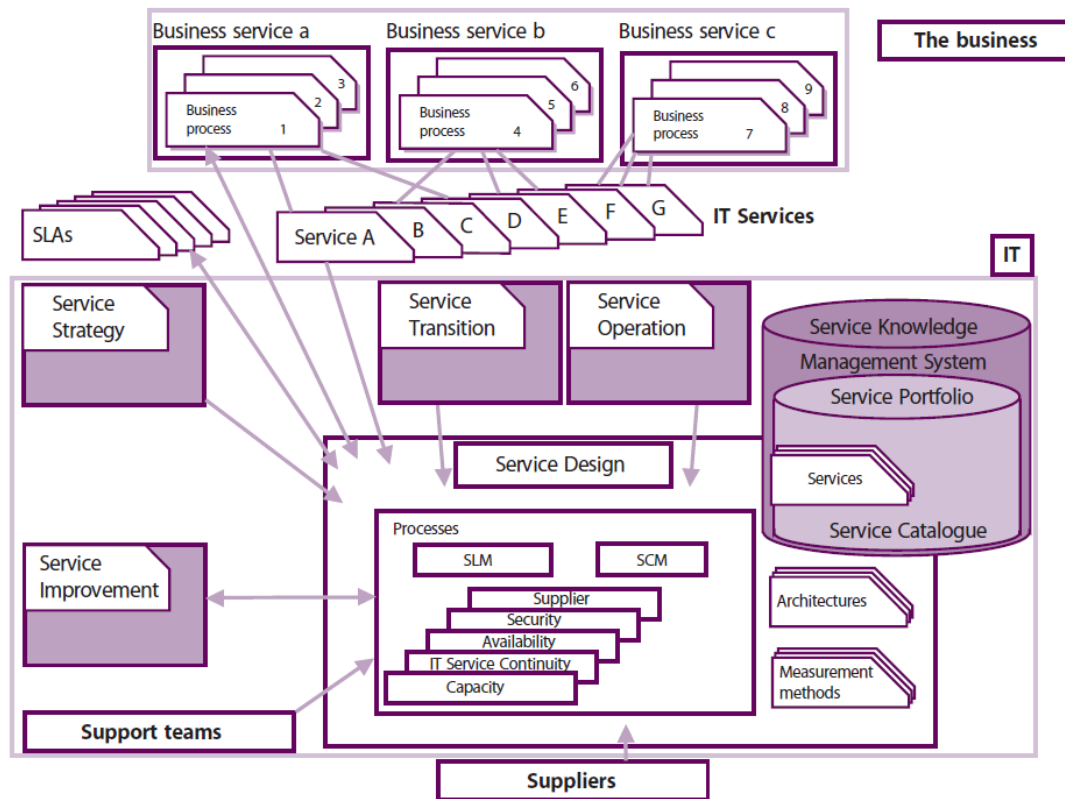
Service Strategy budu využita v diplomové práci před samotným návrhem procesu pro request management. Bude zvažováno, proč je daný proces potřeba a za jakých podmínek bude tento proces přínosný pro zákazníka a tím také pro firmu.

3.2.2 Service Design²¹

Servisní design dává návod, jakým způsobem navrhovat a vyvíjet služby a procesy. Zahrnuje principy pro návrh a metody, jakým způsobem převést strategické výhody na služby a zdroje portfolia. Zaměření Service Design není limitováno pouze na nové služby, ale také na změny a zlepšování služeb stávajících, vždy se zaměřením na zákazníka, aby mu byla přinesena co největší hodnota v rámci dané služby.

²¹ *ITIL:Service Design.*

Obrázek 8 - Rozměr Service Design



Zdroj: ITIL Service Design, s. 26

Předchozí obrázek velmi názorně ukazuje, jaké jsou vnitřní a vnější vztahy mezi potřebami businessu (zákazníka) a vnitřní strukturou firmy poskytující IT služby. Na straně zákazníka vystupují jednotlivé business služby, které se IT firma s pomocí služeb, ať už existujících ze servisního katalogu, nebo nově vznikajících, snaží naplnit. Servisní Design poskytované služby je tedy kombinace Servisní Strategie IT firmy, vstupů od Service Transition (musí být zajištěno, jak a co bude v průběhu předávky do provozu) a taky potřebami provozu, který se o výslednou službu nebo produkt bude poté starat a bude ji provozovat. Tyto všechny vstupy jsou „řízeny“ hlavním vstupem a to je požadavek zákazníka na konkrétní přidanou a viditelnou hodnotu. Úkolem servisního designu je tedy navrhnout co nejoptimálnější službu nebo produkt (co do vývoje, předávky, provozu a udržování), ale vždy musí být brána na zřetel hodnota poskytnutá zákazníkovi. Vnitřní úspory poskytující IT firmy nemohou být na úkor kvality. Jde tedy o vyváženost mezi kvalitou služby a cenou za její poskytování. Protože v mnoha případech se můžeme dostat do opačného problému,

kdy zákazník očekává „Porsche za cenu Trabantu“. V takovém případě je nutná vysoká transparentnost a konkrétní důvody, z jakého důvodu je cena za poskytovanou službu vysoká tak, jak je vysoká. Je potřeba představit zákazníkovi, že cena za službu by mohla být podle jeho představ, ale ne kompletní a v tak vysoké kvalitě a dostupnosti. Když si zákazník zvolí nižší třídu dostupnosti a kvality, je nezbytné vše zdokumentovat a mít smluvně podepsané, aby v budoucnu byly všem jasné podmínky.

Pro správný návrh služby nebo procesu je důležité si uvědomit jednotlivé procesy, které Service Design používá a v čem jsou klíčové, co mohou přinést:

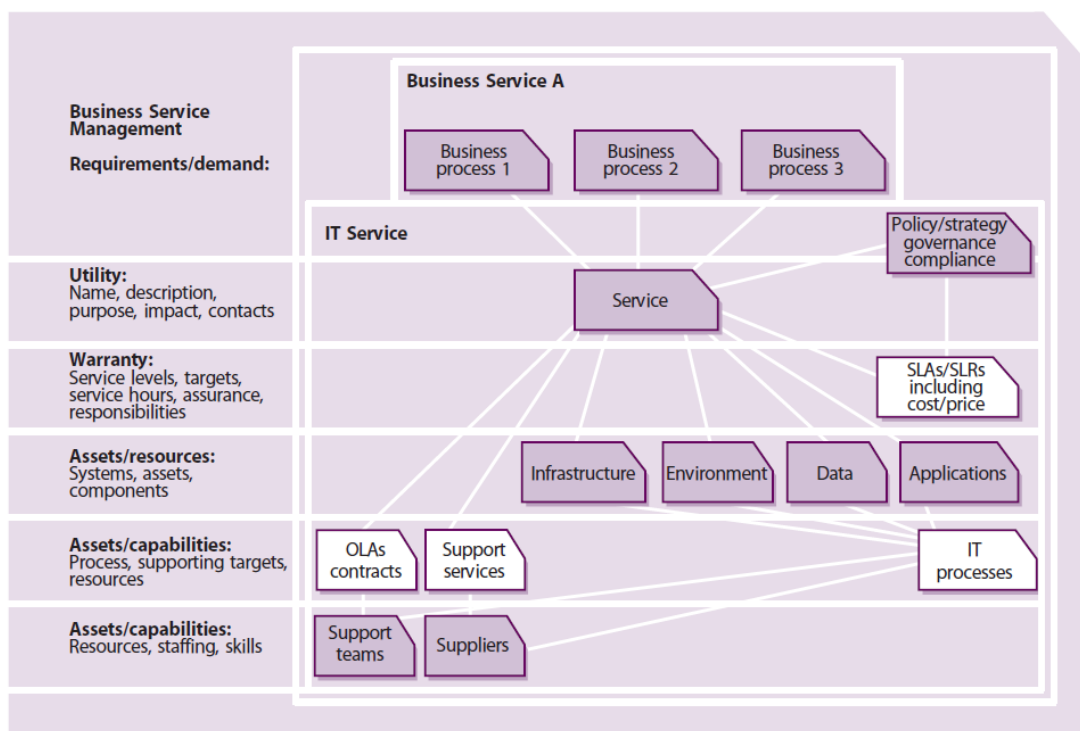
- **Service Catalogue Management** – zajišťuje a udržuje servisní katalog a že v něm je seznam poskytovaných služeb a proto již jednou vyvinuté a existující služby při dalším požadavku zákazníka nemusí být nově vyvíjeny. Zajišťuje také, že stejné služby jsou tím pádem také poskytovány s konzistencí co do kvality a obsahu.
- **Service Level Management** – dohaduje, vyjednává a dokumentuje úroveň poskytování IT služeb s lidmi reprezentujícími obchod (zákazníka). U těchto služeb pak dále sleduje plnění dohodnuté úrovně kvality a rozsahu. Produkuje pravidelné reporty, v jaké kvalitě jsou dohodnuté služby poskytovány.
- **Capacity Management** – zajišťuje, že pro poskytované služby bude vždy dostatečná IT kapacita na všech úrovních IT a to v opodstatněných nákladech. Toto kapacitní plánování není statické, ale dívá se do minulosti a podle potřeb nového businessu navrhuje úpravu kapacity s dostatečným předstihem.
- **Availability Management** – zajišťuje, aby úroveň všech poskytovaných služeb dosahovala nebo přesahovala současně dohodnuté a budoucí potřeby businessu a to opět v co nejefektivnější formě vzhledem k financím.
- **IT Service Continuity Management** – zajišťuje, že potřebné IT technické a servisní služby (obsahující počítačové systémy, aplikace, sítě, zálohy dat, telekomunikace, technickou podporu a help desk) mohou být obnoveny v rámci potřebné a dohodnuté doby a to do původní úrovně kvality.
- **Information Security Management** – propojuje potřeby IT bezpečnosti s bezpečnostními požadavky businessu. Zajišťuje efektivní IT bezpečnost ve všech částech servisního managementu.

- **Supplier Management** – zajišťuje správnou funkčnost dodavatelů takovým způsobem, aby nedošlo k narušení kvality IT služeb z důvodu nedostupnosti některé ze služeb, která by byla poskytována dodavatelem. S dodavatelem se uzavírají speciální smlouvy a vyhodnocuje se jeho spolehlivost, při nízké spolehlivosti se buďto nahradí, a pokud to není možné, je potřeba vytváření pojistných zásob a opatření, které by minimalizovaly dopad na provoz.

Všechny tyto procesy nemohou fungovat efektivně, pokud by byly izolované, proto je potřeba aby tyto procesy měly mezi sebou propojení a fungovaly jako celek. Pro všechny procesy je potřeba jasně definovat potřebné vstupy a možné výstupy.

Na následujícím obrázku je znázorněno, jakým způsobem je služba poskytovaná zákazníkovi propojená s interními procesy a službami. Základem služby pro zákazníka je užitek (Utility) a záruka (Warranty) poskytované hodnoty a kvality. Je také vidět, z kterých dalších komponentů se daná služba v obecné úrovni skládá a kam které části spadají.

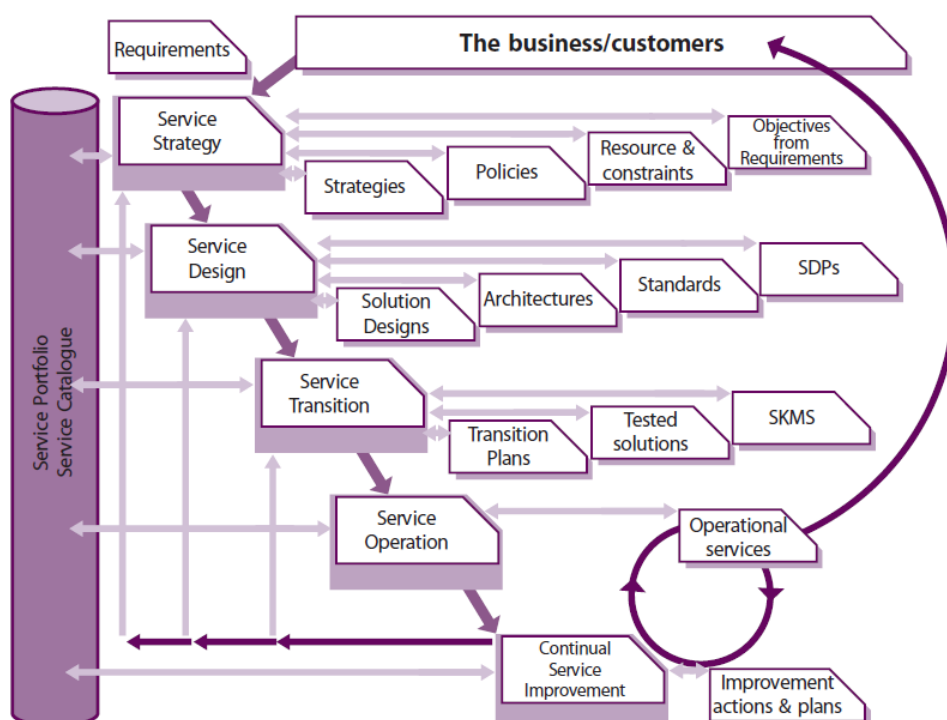
Obrázek 9 - Kompozice služby



Zdroj: ITIL Service Design, s. 36

Veškerý design a jeho aktivity musí principiálně vycházet z potřeb businessu a požadavků organizace. Toto musí být zohledněno ve vybrané strategii, podle které se pak daná služba navrhuje, je implementovaná, operovaná a v neposlední řadě kontinuálně vylepšována. Vztahy a interakce jednotlivých procesů mezi sebou, servisním portfoliem, katalogem a hlavně businessem jsou znázorněny na následujícím obrázku:

Obrázek 10 - Klíčová vztahy, vstupy a výstupy Service Designu



Zdroj: ITIL Service Design, s. 37

Při návrhu procesu je důležité v každém kroku dbát na to, aby byly splněny následující požadavky:

- Navrhovat řešení, která jsou vhodná pro daný účel
- Navrhovat v potřebné úrovni kvality (příliš nízká nebo naopak příliš vysoká kvalita je nežádoucí)
- Navrhovat řešení, která povedou k výsledku už „v první interaci“ a splní požadované cíle
- Navrhovat řešení, které budou minimalizovat množství úprav a předělávání toho, co na konci procesu vznikne jako výstup, které by bylo nutné udělat bezprostředně

po nasazení tohoto řešení do provozu (viz příklad z fungování vlády a parlamentu – ještě než vyjde konkrétní zákon v platnost, existuje již množství novel a pozměňovacích návrhů).

- Navrhovat efektivní a užitná řešení vnímána z pohledu businessu a zákazníka.

Další pohled na návrh služby nebo procesu popsal Jim McCarthy, autor knihy *Dynamics of Software Development*, následovně: “ Jako manager vývoje pracujete pouze s následujícími třemi elementy”:

- **Funkcionalita:** služba nebo produkt a jejich technické prostředky, funkčnost a kvalita obsahující všechny management a potřebné operativní funkce.
- **Zdroje:** dostupní lidé, dostupná technologie a peníze.
- **Harmonogram:** časový plán.

Tyto tři složky musí být ve vyrovnaném vztahu, aby byl navrhnut optimální proces.

3.2.3 Service Transition²²

Service Transition poskytuje návod pro vznik a vylepšování schopností nutných pro předávku nových nebo změněných služeb do provozu. Tato část využívá poznatky ze Service Strategy a Service Design a ukazuje, jakým způsobem by tyto požadavky měly být efektivně realizovány v Service Operation a to s neustálým ohledem na minimalizaci rizika narušení běhu existující služby. Service Transition tak poskytuje návod jak kontrolovat komplexní změny ve službách a procesech, aby nedošlo k nežádoucím výpadkům na kvalitě a dostupnosti služby na straně jedné, kdy ale je nežádoucí bránit se změnám a inovacím na straně druhé. Jde tedy o minimalizaci a přecházení škod při procesu inovace.

Jeden z hlavních procesů v rámci Service Transition je „**Transition planning and support**“, což je plánování a podpora celé předávky z vývoje do provozu. Tato činnost vyžaduje koordinovat aktivity, týmy a dodavatele v rámci celého projektu aby došlo

²² ITIL: Service Transition.

k naplnění požadovaného cíle v co nejkratší době a s co nejmenšími náklady. Hlavními cíli jsou:

- Plánování a řízení zdrojů (nejen lidských zdrojů), zabezpečení, aby požadavky vyplývající ze strategie, zabudované v návrhu byly efektivně realizovány v provozu.
- Identifikování, řešení a kontrola rizik a narušení služby v rámci všech aktivit spojených s předávkou.
- Plánování a řízení zdrojů tak, aby nová nebo změněná služba byla úspěšně a v rámci dohodnutých nákladů, kvality a času nasazena do produkce.

Velmi důležitým a stěžejním procesem Service Transition je „Change Management“ (Řízení změn). Zde je kladen důraz na systematický přístup při zavádění změn a to na individuální úrovni, nebo na úrovni celé organizace. Tento proces se rozděluje do třech hlavních aspektů.

Cílem Change Managementu je:

- Provádět změny vyžadované zákazníkem s ohledem na existující prostředí, kdy je nutné maximalizovat přidanou hodnotu, minimalizovat incidenty a narušení služby.
- Odpovídat na požadavky businessu a IT, aby byly v souladu s potřebami stávajících a nových služeb. Provádět nutné změny, ale vždy s ohledem na existující služby.

Úkolem Change Management procesu je standardizovat metody a procedury tak, aby efektivně a rychle odpovídaly na potřebné změny. Procesy musí zajistit, že změny jsou zaznamenávány, vyhodnocovány, autorizovány, je nastavena priorita, jsou plánovány, testovány, implementovány, dokumentovány. Nesprávně vyhodnocená nebo neautorizovaná, špatně naplánovaná a neotestovaná změna velmi často vyústí ve velký incident, který je spojený s penále, které je pak nutné zaplatit zákazníkovi, nehledě na poškozenou reputaci. Proto je nutné věnovat hodně času přípravě změny, vytváření testovacích scénářů a testování změny samotné na jiném než produkčním prostředí, předtím než je změna implementována do produkčního prostředí. Nelehkým úkolem je přesvědčení zákazníka, případně třetí stranu, o nutnosti plánovaných změn i na jejich straně. Zákazník velmi často nechápe, proč na prostředí, které má ve správě on, ale na

jejichž vstupech je závislá kvalita služby poskytované danou společností, nemůže dělat změny bez ohlášení. Proto je důležité tento proces pečlivě popsat a zákazníka s ním seznámit.

3.2.4 Service Operation²³

Knihy Service Operation poskytuje nejlepší rady a návody z praxe na všechny oblasti, které jsou součástí každodenních činností v provozu IT. Tato kniha pokrývá vztahy mezi lidmi, procesy a infrastrukturní technologií, které jsou nutné k poskytování IT služeb, v rámci vysoké kvality a optimální ceny. Service Operation je fáze, která je v rámci životního cyklu IT Service Managementu zodpovědná za každodenní obvyklé aktivity. Na tuto fázi můžeme nahlížet jako na takovou „fabriku“ IT. Takže je zde kladen důraz na každodenní aktivity a infrastrukturu, která je použita k poskytování těchto služeb.

Provoz infrastruktury a všechny aktivity s tímto spojené musí mít vždy na zřeteli, k čemu slouží, jakou koncovou službu poskytují, jakou přidanou hodnotu zákazníkovi nabízejí. Správné plánování a implementace procesů z předchozích fází vejde vniveč, pokud nebudou v každodenní práci nesprávně vykonávané a dodržované. Stejně tak nebude možné tyto služby vylepšovat, pokud budou existovat pochybení v každodenních aktivitách, které by měli monitorovat výkon, nastavovat metriky a shromažďovat data. Pro lidi v provozu je také nutné mít správné procesy a podpůrné nástroje, které jim umožní mít celkový přehled o kvalitě a dostupnosti poskytovaných služeb. Tyto nástroje a procesy pro řízení poskytovaných služeb jsou důležitější, než jednotlivé komponenty, jako hardware, softwarové aplikace, sítě a další. Na popředí toho všeho jsou totiž služby, které jsou pomocí IT technologií poskytované businessu, zákazníkům. V praxi jsou služby poskytované více odděleními a případně i externími partnery, proto je velmi důležité mít přehled o celkové kvalitě této služby, takzvaný „end2end“ pohled (od jednoho konce k druhému, zodpovědnost za celý cyklus poskytované služby). Tato část je v rámci napojení na třetí strany a zákazníka obzvláště složitá, protože je potřeba správně nastavit

²³ *ITIL: Service Operation.*

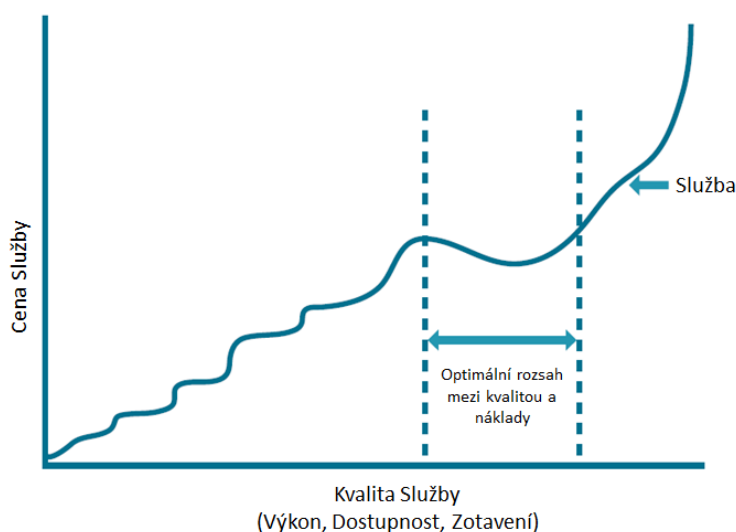
vstupy a výstupy a očekávání. Je nutné informovat, učit a vyžadovat potřebné procesy i mimo organizaci, protože s nesprávnými informacemi a když budou přílišné rozdíly mezi očekávanými vstupy a reálnými vstupy, je velmi obtížné zachovat stejnou úroveň poskytovaných služeb. Proto je také důležité, aby byl provoz zapojen při vytváření strategií, designu a následné tvorby smluv se zákazníkem.

V rámci Service Operation existuje množství klíčových procesů, které musí být vzájemně propojeny, aby mohly poskytovat komplexní a efektivní IT strukturu. Mezi hlavní procesy patří:

- **Event Management** – monitoruje všechny události, které se vyskytují v IT infrastruktuře, kdy sleduje normální průběh provozu a detekuje a eskaluje případy, které jsou mimo limity normálního provozu.
- **Incident a Problem Management**- incident management se zaměřuje na obnovení neočekávaně degradované a přerušené služby uživatelům a to co nejrychleji jak je to možné, za pomoci náhradních řešení, aby bylo možné snížit dopad na business. Problem management pak hledá důvody, proč došlo k narušení služby a jakým způsobem tomu zabránit. Problem management funguje na dvou úrovních, reaktivní – poté co se vyskytne nějaký opakující nebo závažný incident, hledá důvody, nebo v úrovni proaktivní, kde aktivně hledá možné nedostatky současné infrastruktury, které by mohly za výjimečných okolností způsobit incident.
- **Request Fulfilment (plnění požadavků)** – je proces, který se zabývá řešením servisních požadavků, kde většina jsou menší změny s nízkým rizikem. Aby tyto požadavky mohly být plněny bez nutnosti zapojení řízení změn, je nutné, aby byly splněny následující vlastnosti, požadavky jsou – opakovatelné, předem schválené, popsané. “
- **Access Management (řízení přístupů)** – tento proces zajišťuje přístupy autorizovaným osobám k potřebným službám a zamezuje přístupům osobám, které nejsou autorizované. Jde o schopnost přesně identifikovat povolené uživatele a řídit jejich přístupy v rámci jejich zaměstnání a zamezit veškerým přístupům do systému po ukončení pracovního poměru.

Service Operation není pouze o obstarávání každodenních běžných činností spojených s provozem. Tato fáze je mnohem komplexnější, je zodpovědná za vykonávání a kontrolu procesů, které optimalizují náklady na služby a zvyšují kvalitu poskytovaných služeb. Kvalita této fáze je obzvláště důležitá, protože zprostředkovává a poskytuje služby, které si zákazník objednal, kdy je potřeba nalézt optimum mezi cenou a kvalitou, jak znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 11 - Hledání rovnováhy mezi kvalitou a cenou služby



Zdroj: ITIL Service Operation, s. 24

3.2.5 Continual Service Improvement²⁴

Primárním cílem Continual Service Improvement (dále jen CSI, v překladu kontinuální vylepšování služeb) je neustálé sladování IT služeb s potřebami měnících se požadavků businessu. Toto se děje skrze implementaci vylepšení do IT služeb, které podporují obchod. Tyto aktivity potom zasahují a vylepšují všechny části životního cyklu služeb skrze servisní strategii, servisní design, servisní změnu, servisní provoz. Ve skutečnosti se jedná o hledání způsobů, jak vylepšit efektivitu procesu v rámci kvality a ceny. Což je shrnuto v následujícím:

²⁴ ITIL: Continual Service Improvement.

- Nemůžeš řídit to, co nekontroluješ.
- Nemůžeš kontrolovat to, co neměříš.
- Nemůžeš měřit to, co nemůžeš definovat.

Pokud IT service management procesy nejsou implementované, řízené a podporované skrze jasně definované cíle a relevantní měření nevedou k vylepšením, bude business strádat. Potom záleží na závažnosti dané IT služby, jak moc bude fungování společnosti poškozeno. Společnost může zbytečně ztrácet produktivní čas, mít větší výdaje, zhoršit si pověst ba i zkrachovat. Toto je důvod, proč je důležité správně měřit relevantní data, která vypovídají o kvalitě dané služby a jsou jejím indikátorem.

3.3 Implementace změn

Při implementaci změny je potřeba se nezaměřovat jen na změnu samotnou a její technické a procesní náležitosti, ale také na to, koho tato změna ovlivní. I v případech, že by změna byla výborně zpracovaná a připravená po technické stránce, mohlo by veškeré úsilí vyústit v neúspěch právě proto, že nebylo zmapováno, koho tato změna postihne. Lidé obecně nemají rádi změny, proto jakoukoli změnu berou jako hrozbu.

Základem jakékoli změny je by měla být analýza současné situace a to jednak oblasti, které se tato změna bude týkat, jaké jsou v dané oblasti vazby, které části jsou kritické a je potřeba pro ně nalézt řešení, které eliminují, nebo minimalizují jejich narušení. V rámci analýzy změny je potřeba mít neustále v potaz fakt, že hlavním cílem firmy je poskytování služby zákazníkům a proto se snažíme minimalizovat narušení těchto služeb a v případě, že není jiná možnost, nebo by tato možnost byla neúměrně nákladná vzhledem k rizikům a dopadům na zákazníka, je potřeba tuto změnu včasné a správně na zákazníka komunikovat a dohodnout s ním možné řešení.

Jelikož se žádná služba neobejde beze změn, je potřeba způsob, četnost a dobu změn zakotvit do smlouvy. V případě, že změna ovlivňuje práci nebo způsob práce zaměstnanců, je třeba zmapovat, kterých skupin se to týká a vytvořit strategii komunikace těchto změn. Osvědčeným způsobem je zapojení těchto zaměstnanců, kterých se změna dotkne nejvíce, do přípravy této změny. Aby cítili, že jsou součástí této změny a ne že se jedná o změnu

protlačenou shora managementem bez jejich vědomí a ohledu na ně samotné. Významným pomocníkem v této oblasti jsou workshopy, kde se vytvářejí scénáře průběhu změny a jakým způsobem bude probíhat práce po aplikování této změny. To, že budou lidé z oboru zahrnuti do přípravy změny, by mělo zabránit odchýlení procesu od reality, tudíž i riziko, že nová změna by přinesla zhoršení efektivity a kvality.

3.3.1 Měřitelnost a vyhodnocení změn

Potřeba každého procesu je, aby byl měřitelný. Klíčové je zvolit si správné výkonnostní ukazatele, což je mnohdy velmi obtížné. Vycházíme z účelnosti daného procesu, z jakého důvodu daný proces máme, co nám má poskytovat a poté se zamyslíme, jakým způsobem tuto účelnost můžeme měřit, případně jaké parametry tomuto procesu musíme přidat, aby jej bylo možné měřit.

Jednou z nejdůležitějších částí před samotným měřením, je stanovení si ukazatelů a závazných postupů, jakým způsobem budeme měřit plnění námi definovaných ukazatelů.

V této souvislosti doporučuje Prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc²⁵ následující postup:

1. Přesná definice procesu, který hodláme posuzovat z hlediska výkonnosti.
2. Sestavení skupiny zkušených pracovníků, kteří stanoví správné ukazatele.
3. Pomocí brainstormingu stanovit vhodné ukazatele pro měření výkonnosti.
4. Vybrat nejvhodnější ukazatele z těch navržených v průběhu brainstormingu, a to způsobem takovým, že významně nenaroste neefektivita pracovního procesu spojené s procesem, ale také s cílem zachování co nejvyšší vypovídající schopnosti o skutečné výkonnosti zkoumaného procesu.
5. Navržení způsobů pro měření jednotlivých ukazatelů výkonnosti procesu.
6. Definování informačních vstupů nutných pro vykázání výkonnosti procesu.

²⁵ *Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti* [online]. Dostupné z: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>.

4 Vlastní řešení

Vlastní práce se popisuje profil a zaměření zkoumané firmy. Zaměřuje na to, jakým způsobem je tato firma řízena a na jaké úrovni vyspělosti se toto řízení nachází. V další části popisuje a dále analyzuje současné fungování request management procesu a s pomocí dotazování, analýzy historických dat a brainstormingu získává potřebná data pro návrh nového optimalizovaného procesu.

4.1 Charakteristika organizace

Společnost Wincor Nixdorf je jedním z předních světových poskytovatelů IT řešení a služeb pro bankovní a retailové (maloobchod) služby a to od návrhu, výrobu hardware, vývoj software, kompletní instalaci a poskytování služeb zajišťujících vysokou dostupnost daných hardwarových a softwarových komponent.

4.1.1 Základní informace

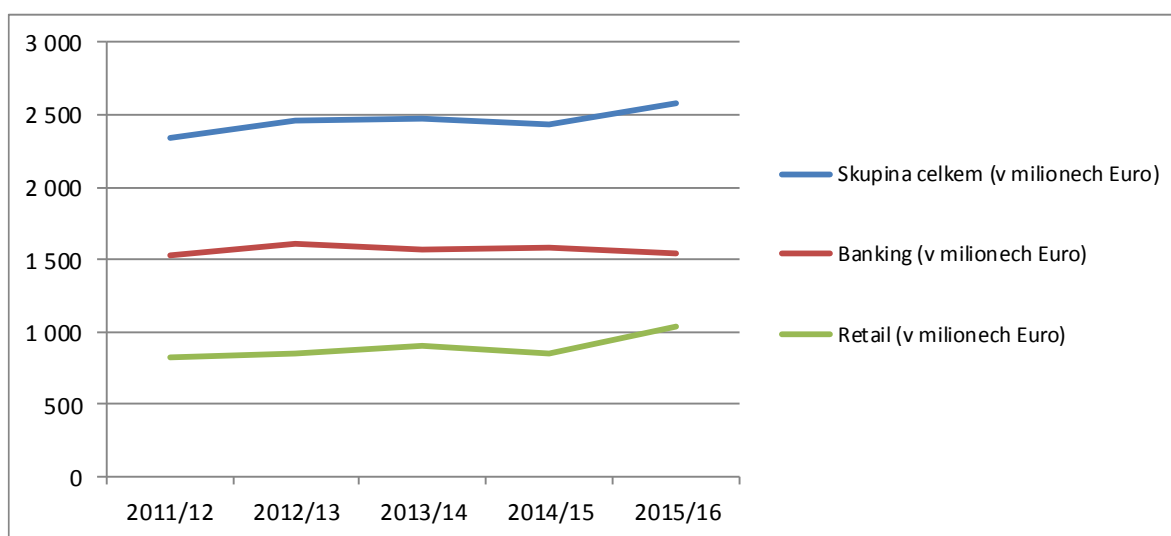
Společnost Wincor Nixdorf působí celosvětově ve 130ti zemích. Mateřská společnost sídlící v Paderbornu Německo má pobočky ve 42 zemích světa. V mnoha zemích společnost uzavírá strategická partnerství a prodává své služby a výrobky zprostředkovaně právě přes tyto partnery. Společnost Wincor Nixdorf má celkově 9000 zaměstnanců, kde více jak polovina jich je mimo Německo.

Společnost Wincor Nixdorf je držitelem mezinárodních standardů ISO (1) a to: ISO 9001, ISO 14001, ISO 20000-1 a ISO / IEC 27001. Jelikož v rámci nabízených služeb manipuluje s citlivými daty držitelů platebních karet, má společnost také certifikaci Payment Card Industry Data Security Standard (PCIDSS).

I přes pokles čistého obrátu ve fiskálním roce 2014/15 si společnost udržuje stálý růst, hlavně pak v oblasti retailu, jak také ukazuje následující obrázek.

Obrázek 12 - Net Sales společnosti Wincor Nixdorf za posledních pět let

	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Skupina celkem (v milionech Euro)	2 343	2 465	2 469	2 427	2 579
Banking (v milionech Euro)	1 524	1 614	1 566	1 582	1 543
Retail (v milionech Euro)	819	851	903	845	1 036



Zdroj: Key Figures Comparison. In: *Key Figures Comparison* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.wincor-nixdorf.com/static/finanzberichte/2015-2016/q4/en/servicepages/keyfigurescomparison.html>

4.1.2 Hlavní činnost

Hlavní zaměření společnosti a jejího komplexního portfolia spočívá v procesní optimalizaci business procesů, obzvláště těch, které se zaměřují na transformaci pracovních postupů bankovních poboček a obchodů. Zkušenosti získané z bankovní a retailové oblasti jsou pak dále uplatněny v navazujících odvětvích, jako jsou poštovní služby, čerpací stanice a mnoho jiných.

Společnost poskytuje IT služby po celém světě. Servisní organizace společnosti pracuje se sítí certifikovaných partnerů a tak globálně garantuje stejnou úroveň kvality poskytovaných služeb. Ve svém portfoliu nabízí hardware, software a služby (services) a v rámci zákaznických požadavků na změnu, řešení či novou nabídku služeb spojených s jejich **klíčovými business procesy** jako jsou například:

- Cash Cycle Management – zajišťování dostatečné hotovosti peněz v bankomatech.

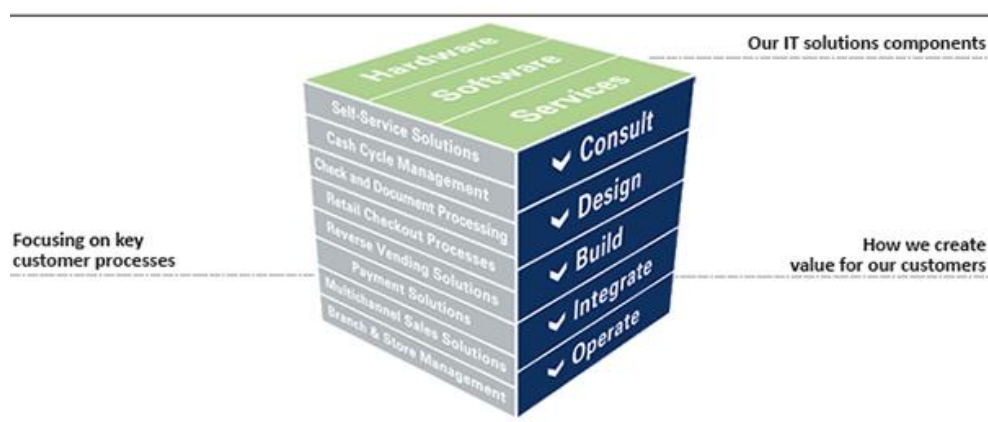
- Self-Service Solutions – kompletní správa bankomatů, kdy na straně zákazníka je tenký klient a na straně firmy Wincor Nixdorf běží serveru tlustý klient, který zprostředkovává autorizace výběrů peněz, výpisy z účtu a jiné.
- Retail Checkout Processes – proces odbavení zákazníka na pokladnách v maloobchodním odvětví.
- Reverse Vending Solution – řešení zpětného výkupu lahví.
- Payment solution – poskytování služeb pro EFT terminály (zařízení pro platby kartou), jejich připojení na službu autorizující platbu.
- Branch and Store Management – procesy spojené s chodem bankovních poboček a maloobchodních poboček.

Pro jednotlivé business procesy jsou poskytovány tyto služby:

- Konzultace,
- návrh,
- výstavba prostředí,
- integrace daného prostředí,
- operování daného prostředí.

Jednotlivé složky portfolio a klíčové kompetence jsou také názorně ilustrovány na následujícím obrázku.

Obrázek 13 - Služby poskytované společností Wincor Nixdorf



Zdroje: *Solutions Portfolio and Core Competencies* [online]. In: . [cit. 2017-03-19]. Dostupné z:

http://www.wincor-nixdorf.com/internet/site_EN/EN/WincorNixdorf/Company/Profile/Profile_node.html

4.1.3 Historie a současnost

Společnost byla založena roku 1952 Heinzem Nixdorfem jako „Nixdorf Computer AG“, kdy Nixdorf předstihl svou dobu tím, že v počítačích viděl velký potenciál a také věděl, jakým způsobem využít tuto techniku, aby mohl poskytnout aplikace s reálnými benefity. Do půlky 80.tých let vytvořil z této firmy čtvrtou největší počítačovou skupinu v Evropě, kde byl průkopníkem v mnoha oblastech.

V roce 1990, čtyři roky po smrti Heinz Nixdorfa, byla společnost koupena společností Siemens AG a tím se zrodila nová společnost „Siemens Nixdorf Informationssysteme AG“, bankovní a retailová divize byla začleněna do organizace Siemensu a byla klíčová pro růst. V tomto čase nová společnost získávala mnoho zákazníků a projektů. Po proběhlé reorganizaci a pozitivních výsledcích z roku 1992 až do roku 1994, nastala první vlna expanze v roce 1995, ta dala za vznik centrálním službám pro retail a produkty pro společnosti provozující loterii. V roce 1998 byla tato společnost vyčleněna ze Siemensu a vznikla dceřiná společnost “Siemens Nixdorf Retail and Banking Systems GmbH”, plně vlastněná Siemensem. Tato nová společnost viděla velký potenciál ve vývoj software pro bankovní a retailový směr, tedy pro svá zařízení, která vyráběla a prodávala na trh.

V roce 1999 byla společnost vyčleněna ze Siemensu a jejími vlastníky se stali „Kohlberg Kravis Roberts and Goldman Sachs Capital Partners“. Od této doby společnost vystupuje pod jménem Wincor Nixdorf.

4.1.4 Vize a strategické cíle organizace

Hlavním strategickým cílem společnosti Wincor Nixdorf je udržet si pozici světového leadera v oblasti poskytování zařízení a služeb v bankovním a retailovém sektoru. Společnost má již v současné době dominantní postavení v rámci Evropy, ale v Americe a v Asii je na druhém místě. Z tohoto důvodu je jejím cílem se prosadit proti tamním konkurentům a zvítězit lepšími poskytovanými službami.

Společnost sama pak popisuje svou strategii následovně: *“Nabízíme Vám takové řešení, jaké potřebujete. Nikoliv takové, které máme právě na skladě. Neposkytujeme totiž jen dílčí hardwarové nebo softwarové systémy, ale komplexní řešení.”*

„Naše řešení nabízená obchodním partnerům a naše informační technologie organizují transakce, při nichž se předávají peníze, zboží a informace. Ukazujeme bankám, poskytovatelům finančních služeb, ale i drobným podnikatelům, jaké výhody jim přináší dynamický vývoj oblastí jejich podnikání.“²⁶

4.2 Popis řízení ve firmě Wincor Nixdorf

V rámci historického vývoje společnosti docházelo k poskytování nových řešení, později služeb a s tím také došlo ke změně způsobu řízení. Z počátku byla společnost řízena funkčním způsobem, který odpovídal tamní době a faktu, že společnost byla vlastně fabrika vyrábějící bankomaty, platební zařízení a pokladny.

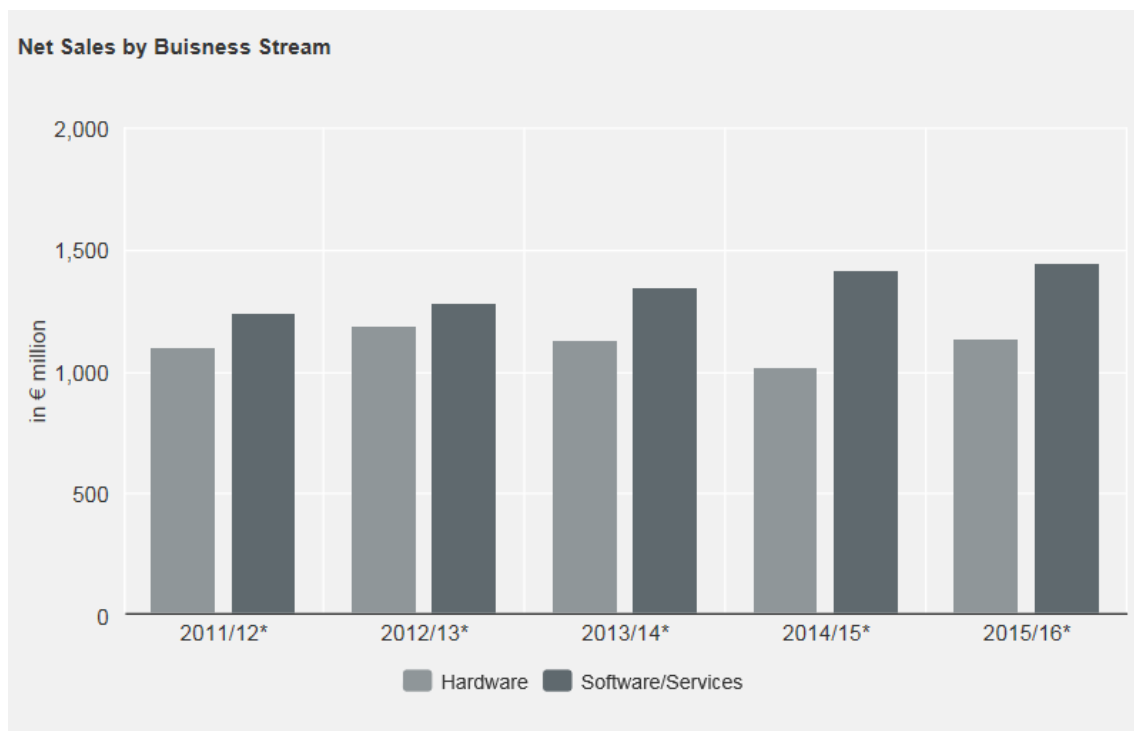
V pozdějším čase k tomu přibylo také softwarové řešení, které bylo společně s dodávaným hardware prodáno zákazníkovi, který si to pak sám, nebo s pomocí třetích stran, provozoval. Když se na tuto situaci zaměříme z pohledu, co generuje zisk, je to prodej nových bankomatů, platebních pokladen, software spojený s daným hardware a součástkami. Bankomaty jsou obměňovány v cyklu 9-10 let, softwarové aktualizace vycházejí 2 krát ročně a jednou za 2 roky nová verze software. Po nasycení trhu dochází ke generování zisku hlavně ze součástek a údržby. Proto se firma WN začala zaměřovat na služby spojené s jejich hlavní činností.

Správnost rozhodnutí nezaměřovat se pouze na výrobu hardware potvrzuje také následující obrázek, který zobrazuje postupné navyšování obrátu v poskytovaných službách a také

²⁶ *Strategie* [online]. Dostupné z: http://www.wincor-nixdorf.com/internet/site_CZ/sid_73CD66E5083A49B045BF9F3DC302A951/CZ/WincorNixdorfCR/Company/Strategy/strategie_node.html.

fakt, že obrat ze služeb převýšil obrat z prodeje hardware. Tento rozdíl každým rokem, až s výjimkou fiskálního roku 2015/16, roste.

Obrázek 14 – Net Sales společnosti Wincor Nixdorf podle business oblastí



Zdroje: Key Figures Comparison. In: *Key Figures Comparison* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.wincor-nixdorf.com/static/finanzberichte/2015-2016/q4/en/servicepages/keyfigurescomparison.html>

Poskytování nových služeb

Společnost začala z počátku poskytovat základní služby jakožto – monitoring, vzdálené připojení, softwarová distribuce balíčků, spuštění základních vzdálených příkazů (restart, výpis adresáře, stažení logů aj). Cílem tedy bylo nejen prodat produkt, ale získat si trvalý kontakt se zákazníkem a neztratit ho. Protože následně mu mohly být nabízené extra služby s vysokou přidanou hodnotou, jakožto management dashboardy (grafické zobrazení aktuálních trendů a dat), reporting, cash management a jiné. Firma se tedy začala proměňovat na firmu nejen prodávající hardware, ale hlavně služby. Vyvinuté služby mohou být s minimální přidanou pracností dále pře-prodány a jejich ziskovost s každým prodejem rapidně stoupá. Pro další problematiku je ještě potřeba dodat, že WN na rozdíl od

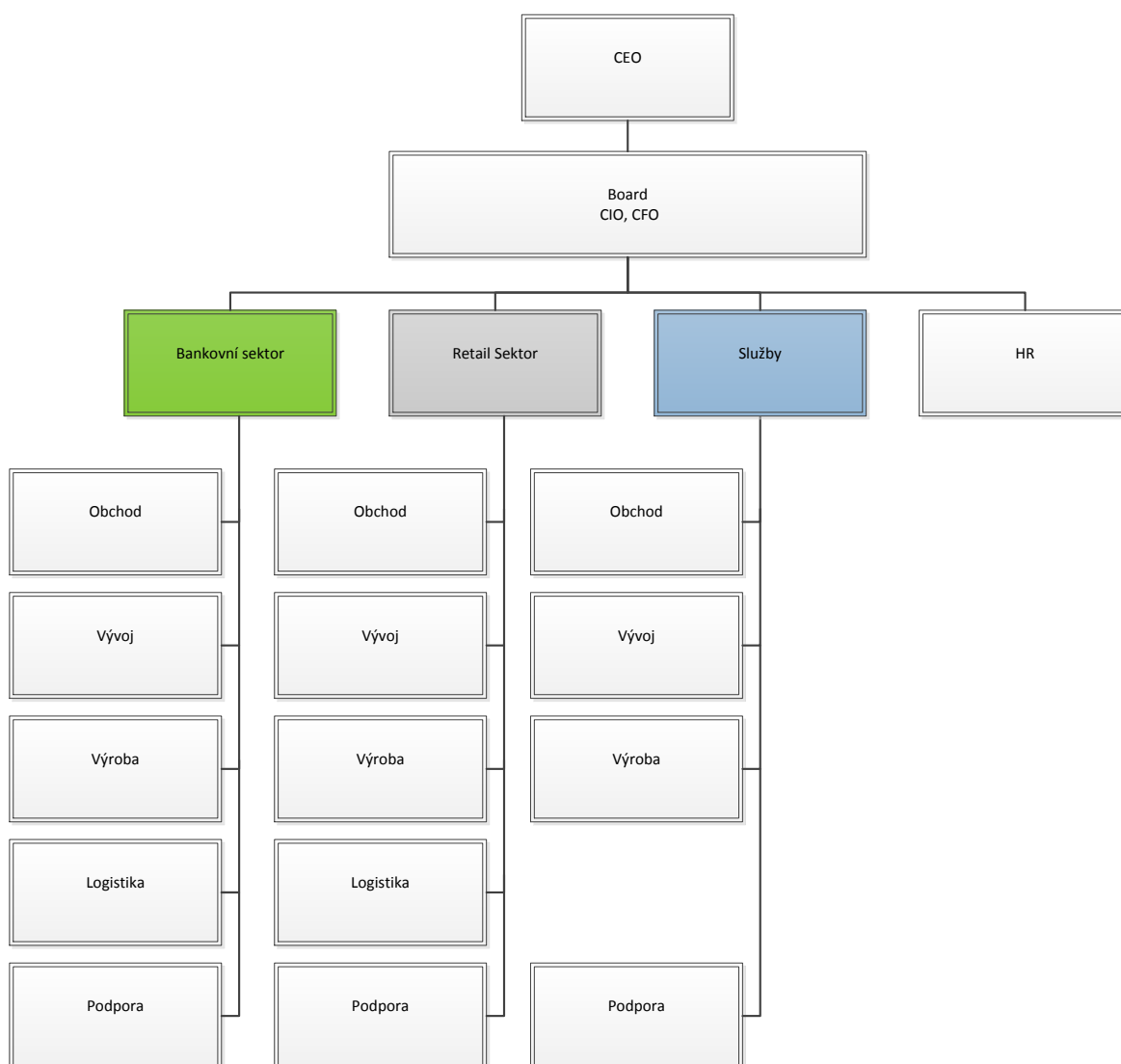
jiných etablovaných firem jako – IBM, ATOS, SIEMENS – je velmi orientovaný na zákazníka, takže v případě, že nabízená služba zákazníkovi nevyhovuje, je ochoten ji pro něj upravit, nebo vyvinout nově. Jde tedy o velmi vysokou customizaci (přizpůsobení jednotlivých produktů na potřeby zákazníka) a to i u velkých produktových řad jsou stejnojmenné produkty u různých zákazníků diametrálně odlišné.

Problém přílišného přizpůsobení produktů na zákazníka

Může vyvstat otázka, co je na tom špatného, že firma je hodně orientovaná na zákazníka a že dělá hodně přizpůsobení. Problém začne v okamžiku, když se garážová firma začne rozrůstat příliš rychle a nemá připravené solidní základy. Na počátku, byl tým lidí, který se zaměřoval na přidružené služby, malý a byl v přímém kontaktu se zákazníkem nebo oblastních obchodních zástupců. Jakékoliv problémy se řešili okamžitě po telefonu nebo po emailu. V tomto malém množství to bylo zákazníkem velmi pozitivně vnímáno, cítil osobní kontakt. S rostoucím množstvím služeb a zákazníků se začaly projevovat nedostatky z toho nastavení a špatně položeného základu. Začalo se objevovat více incidentů, než daný tým zvládal zpracovávat a zákazník si všiml problémů a výpadků dříve než lidé z provozu.

I v průběhu období, kdy se společnost začala orientovat na poskytování služeb, které se s časem stále více začaly dostávat do popředí, byla společnost stále ještě řízena funkčním způsobem. Společnost měla tři divize – Bankovní, Retailovou a Servisní. Veškeré funkce a dílčí procesy, jako bylo získávání zákazníků, logistika, vývoj, výroba, logistika a podpora, které se vyskytovaly i v ostatních divizích byly separátně vyvíjeny, řízeny a vykonávány nezávisle a bez vzájemné interakce v jednotlivých divizích. Vznikaly tedy případy, že jeden den šel obchodník z bankovní divize k zákazníkovi a snažil se mu prodat bankomat. Druhý den šel za stejným zákazníkem jiný obchodník ze servisní divize a snažil se mu prodat k bankomatu přidružené služby. Aktivita nebyly vůbec sladěny a bylo nutné pokaždé vykonat stejné činnosti, které už společnost jednou udělala. Následující obrázek zobrazuje strukturu tehdejší organizace.

Obrázek 15 - Funkční struktura společnosti Wincor Nixdorf

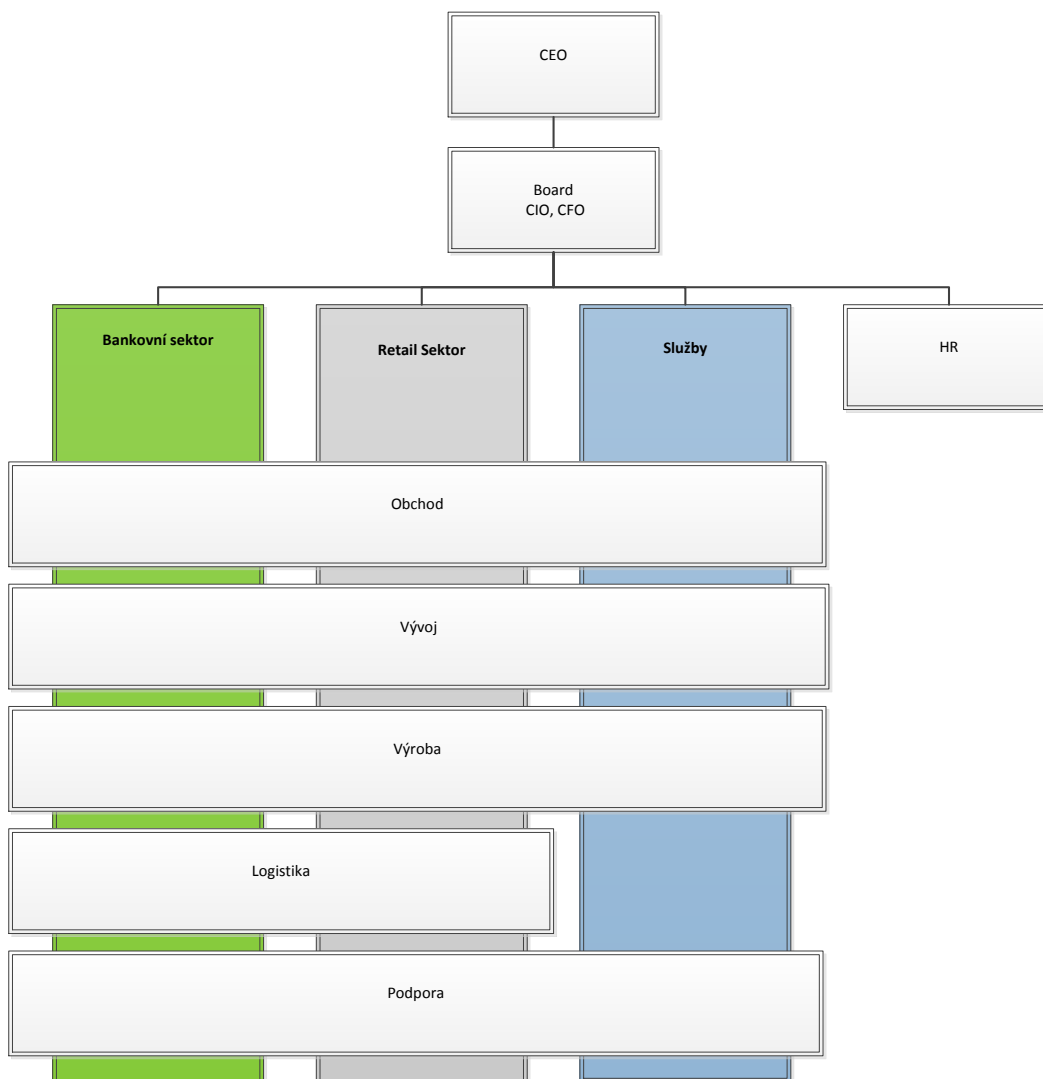


Zdroj: Vlastní zpracování 2017

4.2.1 Potřeba zavedení procesního řízení

S růstem komplexnosti poskytovaných služeb a zvětšujícím se počtem zákazníků, si vedení společnosti uvědomilo, že je potřeba přejít na procesně řízenou organizaci. Došlo k vytvoření nové organizační struktury, kde výchozím bodem byly služby, které jsou poskytované zákazníkovi. Tyto služby pak byly řízeny přes všechny tři divize jednotně.

Obrázek 16 – Současná organizační struktura - transformace k procesnímu řízení



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Součástí této změny bylo také vytvoření nového oddělení „Global IT Operation (GIO)“ v rámci servisní divize. Toto oddělení bylo umístěno do Prahy a obsahovalo týmy, které se staraly o IT infrastrukturu, komerční aplikační vrstvu a aplikace vyvíjené pro bankomaty, retail a služby firmou Wincor Nixdorf. Součástí tohoto oddělení byl také procesní tým, který měl na starosti – Incident Management, Problem Management, Change Management, Request Management a Continual Service Management. Tedy procesy definované podle standardu ITIL. Což byl také jeden z důvodů a strategických cílů společnosti, shromáždit všechny tyto funkce do lokace s nižšími náklady na pracovní sílu a také zavedení procesního řízení podle toho, jak to doporučuje ITIL.

Zavedení změn podle standardu ITIL byl obtížný úkol. Změna se totiž netýkala pouze analýzy stávajícího způsobu práce, návrhu procesů, ale hlavně implementace a práce s lidmi uvnitř a vně firmy při nastavování nových procesů. Byly nastaveny základní procesy jako je incident management, problem management a change management. S přibývajícím množstvím zákazníků a služeb se ale začaly ukazovat zásadní nedostatky a to nedostatky vyplývající z chybějícího katalogu nabízených služeb.

V průběhu let byly postupně vytvářeny speciální programy a iniciativy s cílem vytvořit katalog služeb, který bylo možno dát do ruky obchodním zástupcům, aby nabízeli zákazníkům primárně naše standardní služby a byl minimalizován bychom stupeň přizpůsobení pouze na jednoho zákazníka. Tyto snahy ale vždy skončily neúspěšně z důvodu přílišné komplexnosti a širokého záběru. Toto se také začalo přímo projevat na době návrhu a implementace nových požadavků od zákazníka. Vlastníci služeb, kteří měli za úkol definovat nové a popsat stávající služby, se museli věnovat návrhu každého jednoho řešení znovu a znovu a neměli tak čas pracovat na servisním katalogu služeb.

Příkladem je jednoduchý požadavek na vytvoření virtuálního serveru na existující infrastruktuře, přiřazení IP adres a otevření firewall pravidel. Tato jednoduchá činnost je v současné době splnitelných v řádu minut a to i díky platformě „Infrastructure as a service“ (IAAS). Většinou stačí „pár kliků“ myši. V našem případě je tento požadavek velmi vleklý. Zahrnuté týmy nemají definované SLA/OLA, obzvláště pak oddělení Information Security, kde se tento proces může zdržet i více než čtrnáct dní. Proto tento zmatený proces trval minimálně jeden měsíc. Taková situace je z dlouhodobého hlediska neudržitelná, jelikož není možné odbavovat včas nově přichozí požadavky, takže dochází k jejich hromadění na vstupu a také tato dlouhá dodávka se přímo odráží na spokojenosti zákazníka. V neposlední řadě se tato situace také negativně projevuje na finanční stránce, kdy se dané řešení velmi prodražuje, protože není popsán proces, kdo se měl účastnit řešení daného požadavku a tak je tento požadavek posílán na tým, který je v interní databázi uvedený, že je primární, kdo se o daného zákazníka stará. Když ale tento tým

řekne, že nemá být řešitelem daného požadavku, je požadavek postupně posílán na další a další týmy, vždy podle doporučení z týmu, kam tento požadavek směřoval jako poslední.

Proto bylo potřeba přijít s návrhem, který změnil způsob myšlení při návrhu servisního katalogu služeb a to ne Top2Bottom ale obráceně BottomUp. Což znamená, že se služby budou navrhovat postupně podle toho, jak budou požadované zákazníkem. Tyto služby je tak či onak potřebné navrhnout při každém příchozím požadavku a nedává smysl znovu a znovu vymýšlet vodu. Stačí pouze si vzít na začátek top deset nejčastějších požadavků a definovat pro ně standardizované řešení. Toto řešení do detailu popsat a publikovat.

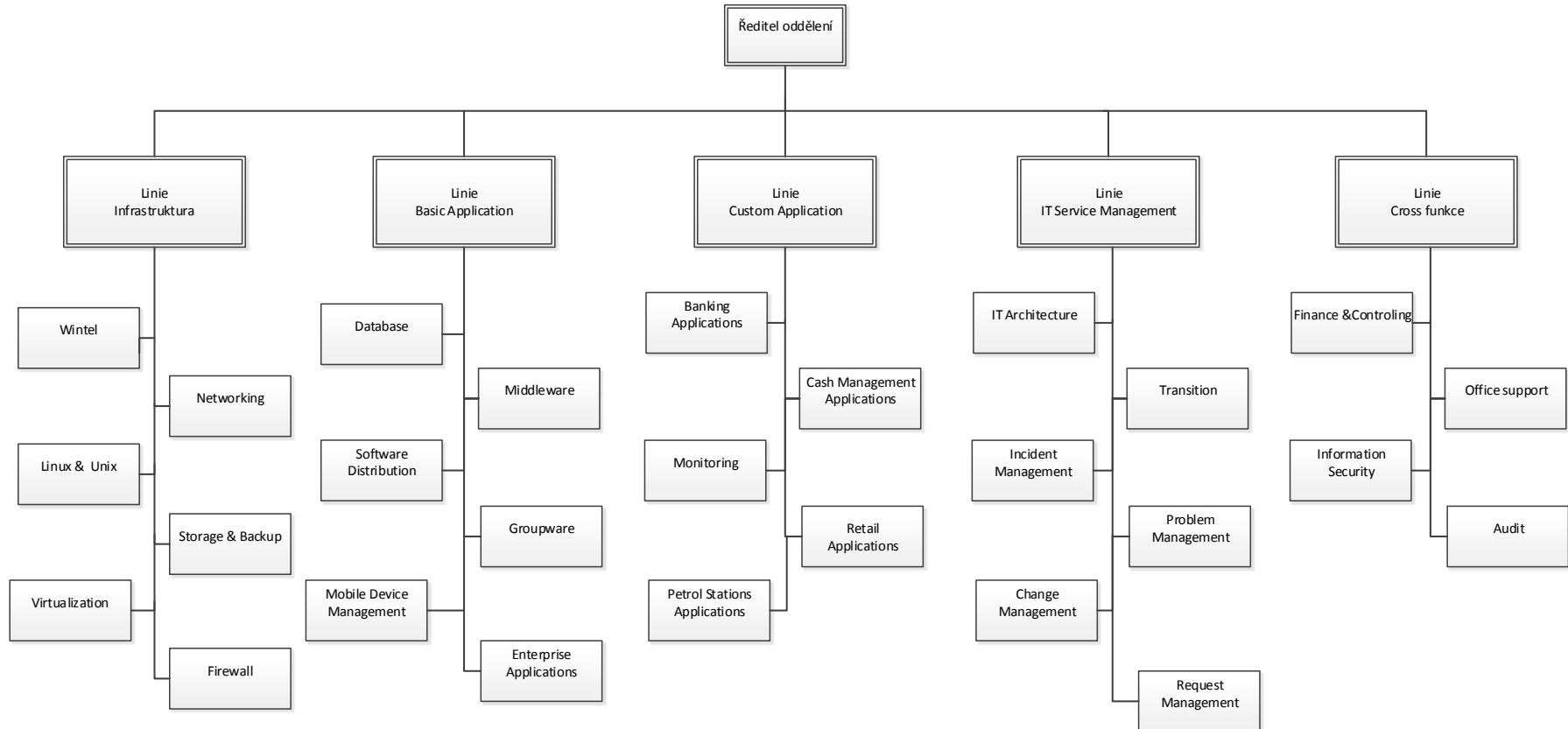
4.3 Současný stav procesů v Global IT Operations

Od vytvoření oddělení Global IT Operation (dále jen GIO) uběhlo více než pět let a v průběhu byly postupně nastavovány IT Service Management procesy podle standardu ITIL. Úroveň těchto procesů je dle stupnice CMM následující:

- **Incident Management** – proces je formálně popsán, měřený, ale je sledovaný a vyhodnocovaný pouze na týmových úrovních a ne ve všech týmech. Je potřebné rozšířit povědomí o tomto procesu a zajistit celofiremní pochopení a dodržení. Z tohoto důvodu je proces na úrovni 2 stupnice CMM.
- **Problem Management** – proces je formálně popsán, je měřený, ale je pouze reaktivního charakteru, na vzniklé problémy se pouze reaguje, není zatím snaha a chybí schopnosti vzniku problémů předcházet. Proces je na úrovni 2 stupnice CMM.
- **Change Management** – proces je formálně popsán, je měřený, srozumitelný a definovaný na celofiremní úrovni. Jsou zde snahy o kontrolu na základě statistických metod, ale tato iniciativa je teprve v začátcích. Proto úroveň CMM toho procesu je 3.
- **Request Management** – pouze části procesu jsou zdokumentované a popsané, proces není měřitelný a je reaktivní. Proces není vůbec srozumitelný a není definovaný na celofiremní úrovni. Proces je na úrovni 1 až 2 CMM stupnice.

Následující obrázek znázorňuje současný stav organizační struktury GIO oddělení podle oblastí, které jsou v dané linii vykonávané.

Obrázek 17 - Současná organizační struktura Global IT Operation



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Důvody výběru request management procesu pro optimalizaci

Při zkoumání interakcí zákazníka se společností Wincor Nixdorf a zjišťování, které z procesů GIO nejvíce ovlivňují spokojenost s kvalitou společnosti Wincor Nixdorf, bylo zjištěno, že nejvíce zákazníků přijde do styku s request management procesem. Tento důvod vychází z faktu, že tento proces využívají nejen stávající zákazníci, ale také noví zákazníci, respektive zákazníci potenciální (to jestli bude zákazník získán a bude s ním uzavřena smlouva, záleží hodně na způsobu plnění jeho prvotních většinou menších požadavků).

Pro získání názoru zákazníka na to, který proces nejvíce potřebuje zlepšení, byl v březnu 2016 proveden průzkum mezi padesáti největšími zákazníky, kteří generovali přibližně 80% obratu, který plynul do oddělení GIO. Tento průzkum měl za úkol zjistit, jak stávající zákazníci vnímají kvalitu IT Service Management (ITSM) procesů, které byly vykonávány Global IT Operation oddělením.

Zákazníci hodnotili kvalitu známkami od 1-5 jako ve škole (jednička nejlepší, pětka nejhorší), jak vnímají kvalitu služeb, kterou jim zprostředkovávají ITSM procesy oddělení GIO. Z jednotlivých hodnocení zákazníky byly vypočteny průměrné známky dané oblasti. Nejlépe byl vnímán proces pro Change management a výslednou známkou 2, nejhůře byl hodnocen Request Management proces a to výslednou známkou 5.

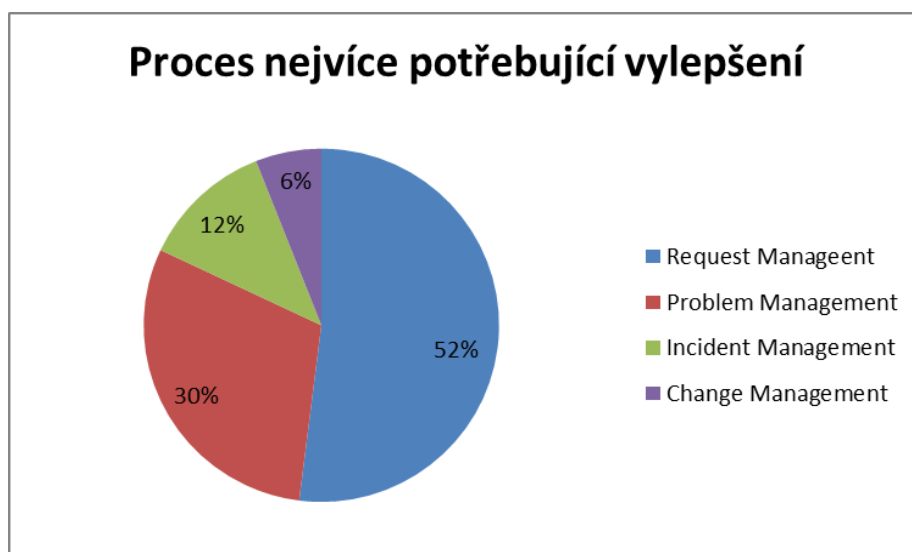
Tabulka 3 - Ohodnocení ITSM procesů poskytovaných GIO oddělením

Druh ITSM Procesu	Známka
Incident Management	3
Problem Management	4
Change Management	2
Request Management	5

Zdroj: Interní zdroje společnosti na základě provedeného průzkumu

Obdobný výsledek vyplynul také z otázky, který proces potřebuje nejvíce zlepšení, kde 52% dotázaných zákazníků uvedlo, že nejvíce vylepšení je potřeba učinit v Request Management procesu.

Obrázek 18 - Procesy v GIO, které nejvíce potřebují vylepšení



Zdroj: Interní zdroje společnosti na základě provedeného průzkumu

Tyto výsledky potvrdili, že proces pro request management je vnímán zákazníkem velmi negativně a tento proces musí být co nejdříve optimalizovaný, aby byla zvýšena spokojenost zákazníka a optimalizovaná pracnost a efektivnost současného procesu.

4.3.1 Iniciální stav request management procesu

Na začátku chodily požadavky od zákazníků přes email, přímo na jednotlivé členy týmu, kteří pracovali s nějakou oblastí. Ti je postupně a podle toho, jak se s žadatelem znali a jaký s ním měli vztah, zpracovávali. Tento způsob byl velmi nepřehledný, protože to chodilo přímo na maily jednotlivých pracovníků a v případě, kdy tento člověk odešel na dovolenou, onemocněl nebo opustil firmu, celá konverzace zůstala pouze v mailové schránce daného člověka a proces zpracování požadavků byl velmi nesouvislý. Také nebylo možné jasně vykázat, kdo na jakých požadavcích pracoval a co by se mělo zákazníkovi vyúčtovat, nevedla se ani žádná databáze zpracovávaných požadavků.

Stav „procesu“ nového požadavku:

- Zadání požadavku – emailem/telefonicky/”na chodbě” přímo na konkrétního člověka z provozu (Operation).

- Kontrola požadavku – žadatel se přímo obracel na konkrétního člověka, u kterého vyhotovení požadavku vyžádal, případně když nedostával odpověď, zjišťoval, kdo je jeho nadřízený anebo kolega a snažil se zjistit, jestli o daném požadavku něco neví.
- Vyúčtování požadavku – vyúčtování požadavku probíhalo pouze na vzájemné neformální dohodě a pouze tehdy, když to člověk z provozu, který daný požadavek implementoval, nahlásil na finanční oddělení.

Iniciální stav request management procesu byl na úrovni 0 CMM stupnice, kdy neexistovala ani neformální definice, jakým způsobem budou požadavky plněny. Vlastně neexistoval ani samotný RQM proces.

4.3.2 Současný stav request management procesu

Poté, co bylo založeno oddělení GIO, byl vytvořen nový proces pro Request Management, který měl za hlavní cíl zaznamenávání příchozích požadavků a poskytování zákazníkovi aktuálního stavu. Pro tyto účely byl na Sharepointu založen list obsahující jednotlivé požadavky. Tento list měl následující parametry:

- číslo požadavku
- předmět požadavku
- obsah požadavku
- jméno zákazníka
- stav
- zadavatele
- datum zadání požadavku
- tým, který požadavek řeší

Když chtěl zákazník něco vyžádat, byl odkázaný na Sharepoint stránku pro request management, kde si měl stáhnout jednoduchou šablonu ve Wordu, kde krátce popsal, co by chtěl a kdy to bude potřebovat a poté to odeslal na emailovou adresu request management týmu. Request management tým zaznamenal tento požadavek na Sharepoint a poslali žadateli referenční číslo. Nový požadavek byl přiřazen do týmu, který byl v databázi

uvedený jako tým poskytující hlavní služby. V případě, že tento požadavek nepatřil do primárního týmu, byl požadavek na základě informací primárního týmu poslán do týmu, který byl tímto týmem doporučený. Toto se dělo tak dlouho, dokud nebyl nalezen tým, který daný požadavek mohl zpracovat. V případě, že se žádný tým nenašel, musel management rozhodnout, kam tento požadavek patří a kdo jej musí vyřešit.

Tým, který přijal požadavek ke zpracování, podle svého úsudku tento požadavek zpracoval jako „standardní požadavek“, takže jako součást provozu a zákazníkovi nebyly účtovány extra náklady. Když dle vlastního úsudku řekli, že daný požadavek není standardní, dodali odhad pracnosti a nechali si to zákazníkem potvrdit, že mu daná činnost bude vyúčtována. Toto mělo za následek, že stejné nebo podobné aktivity byly různými týmy rozdílně vyhodnocovány a přeúčtovány na zákazníka.

Jednotlivá stádia procesu nebyla jasně vydefinována, nebyly zde stanovené metriky, jak dlouho má dané stádium trvat, co je výsledkem tohoto stádia a jak se požadavek dostane do jiného stádia. Neprobíhala ani kontrola, jak dlouho a proč jsou požadavky určitou dobu otevřené a jestli je v těchto požadavcích pravidelně aktualizovaný stav. Stávalo se tedy, že požadavek byl zpracovaný, ale tato informace nebyla tím, kdo jej zpracoval, nikde dále uvedena a finanční oddělení tuto práci zákazníkovi nevyúčtovalo. Tyto pochybení byly zjištěny většinou po uplynutí aktuálního fiskálního roku a nevyúčtované náklady již nebylo možné přeúčtovat na zákazníka.

Kvalita celého procesu závisela na individuálním přístupu jednotlivých zaměstnanců, kteří byli v tomto procesu aktéry. Tím, že neprobíhala kontrola zpracování zadaných požadavků členy request management týmu, docházelo k mnohonásobnému prodloužení doby, která byla nutná na implementaci požadavku. Zákazník byl ve většině případů informován pouze na vlastní vyžádání a opětovné eskalace. Opožděné požadavky byly proto zákazníkem často eskalovány na top management.

Zásadním nedostatkem tohoto procesu byl také problém, že tento proces používala jen část zákazníků a přibližně 40% zákazníků (hlavně interních) používalo jiné kanály pro zadávání

nových požadavků. Aby bylo možné alespoň na nějaké úrovni pracovat sjednoceně na jenom zdroji dat, byly tyto vstupy duplikované, v některých případech udržované i na třech rozdílných místech. Tímto vznikalo hodně manuální práce pro lidi z request management týmu, kteří museli zakládat nové požadavky v dalších „nástrojích“ a průběžně aktualizovat stavy požadavků manuálně mezi těmito „nástroji“. Toto mělo za následek vyčerpání volných zdrojů v tomto týmu, zhoršení přístupu k práci, která nedávala smysl a nekonzistenci dat stejných požadavků v různých nástrojích. Toto se samozřejmě odrazilo také na zákaznickově vnímání kvality, když se musel neustále dotazovat na stav a urgovat, protože nevěděl v jakém stavu je jeho požadavek.

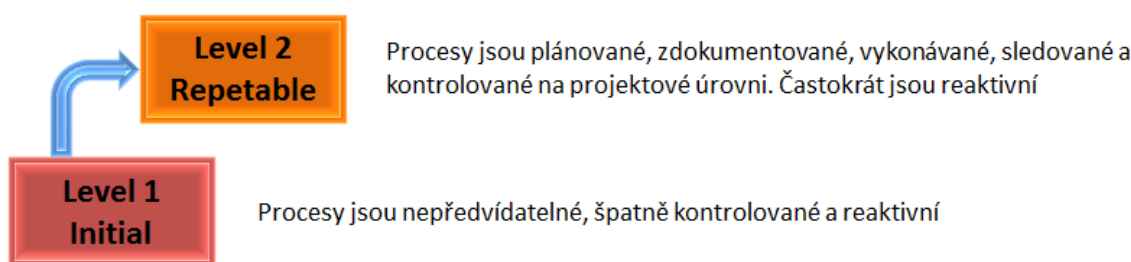
Vyhodnocení současného procesu dle požadavků na proces:

- Proces má svého vlastníka – proces má sice svého vlastníka, ale tento vlastník nemá s praktickým fungováním zkušenosti, na potřebné změny a případné nedostatky v procesu nereaguje flexibilně.
- Proces je měřitelný – proces není vůbec měřitelný.
- Proces má jasně definované vstupy – proces nemá jasně definované vstupy, proces má více rozdílných vstupů, neexistují minimální nutné informace, které jsou potřebné k zahájení tohoto procesu.
- Proces má jasně definované fáze – proces nemá jasně definované fáze, není přesně jasné, jaké fáze by měly existovat a které aktivity by zde měly probíhat.
- Proces má jasně definované aktivity – proces má vydefinovanou pouze část aktivit, kde ale není přesně napsané, které co je výstupem daných aktivit.
- Proces má jasně definované přechody mezi fázemi – proces nemá jasně vydefinované přechody mezi fázemi.
- Proces má jasně definované výstupy – proces nemá jasně definovaný výstup.
- Proces má definované účastníky – protože proces nemá jasně definované fáze a aktivity, nejsou definováni všichni účastníci a nejsou definované zodpovědnosti za jednotlivé činnosti.
- Dokumentace procesu – současný je pouze částečně zdokumentovaný.
- Datum zavedení procesu – chybí datum zavedení procesu.
- Datum poslední validace procesu – chybí datum poslední validace procesu.

CMM analýza současného RQM procesu

Na základě pozorování současné situace „Request Managementu“ a následného vyhodnocení, které ze stanovených požadavků současný proces splňuje, bylo stanoveno, že **zkoumaný proces se nachází mezi úrovní 1 a 2 na úrovni stupnice CMM.**

Obrázek 19 - Vypělost Iniciálního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Pouze části procesu jsou zdokumentované a popsány, ale proces pro request management jako celek není dokonale popsán. Toto způsobuje, že proces není efektivně plánovaný a je velmi špatně kontrolovaný.

4.3.3 Analýza současného stavu request management procesu

Aby bylo možné optimalizovat současný proces, je nejdříve nutné analyzovat fungování současného procesu, zjistit, jaké pochybení tento proces má. Tyto analýzy budou vycházet z: pozorování, rozhovorů s aktéry procesu, historických dat zpracovaných požadavků, dotazníkového šetření, brainstormingu. Budou popsány současné fáze, aktivity a časové rámce nezbytných částí request management procesu. Tyto identifikované aktivity a fáze budou na základě výstupů z použitých metod a analýz rozšířeny o ty chybějící.

Analýza historických dat zpracovaných požadavků

Pro zkoumání současného stavu request management procesu byla použita historická data otevřených požadavků v roce 2015. Rok 2015 byl zvolený proto, aby se jednalo o už zpracované požadavky, protože některé požadavky měly dobu zpracování delší než jeden rok.

Ze zkoumaných historických dat vyplývají následující charakteristiky:

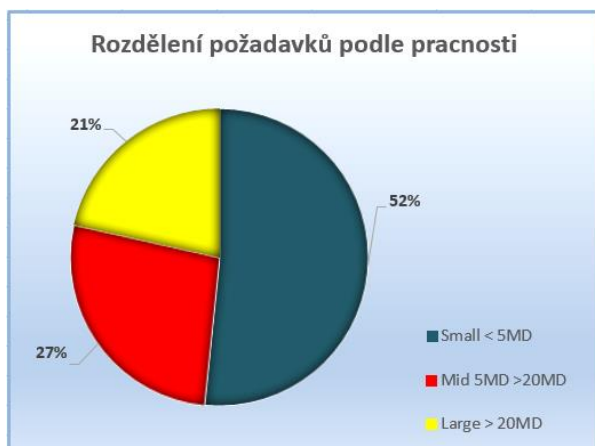
- celkový počet požadavků - **1278**
- průměrná doba zpracování na požadavek – **133 dní**
- průměrná doba pracnosti na požadavek – **27,4 člověkodní**
- efektivní (ideální) průměrná doba pracnosti na požadavek - **15,4 člověkodní**
- průměrná chybovost (vrácení) požadavku – **11,2 %**

Z porovnání průměrné délky doby zpracování požadavků (133 dní) a průměrné pracnosti (27,4 dní) vyplývá, že je zde více jak sto dní, kdy není prováděna žádná práce. Tento rozdíl přibližně sto dní je za předpokladu, že množství práce uváděné jako „pracnost“ jsou sériové aktivity jdoucí po sobě a ne možné paralelní aktivity. Při uvažování možných paralelních aktivit by výsledek byl ještě horší. Současná průměrná pracnost je o 1,8 násobek větší, než pracnost efektivní (ideální).

Efektivní (ideální) pracnost vychází z analýzy historických požadavků, kde bylo zjištěno, jaká by byla čistá pracnost, kdyby byl proces správně nastaven, nedocházelo zde ke smyčkám a nadbytečné komunikaci v rámci zjišťování, v jaké vlastně fázi se požadavek nachází a urgování zapojených aktérů o status požadavku. Jedním z významných zdrojů bylo také dotazování expertů z provozu, kteří pro jednotlivé aktivity uváděli odhad pracnosti, který měli na základě předchozích zkušeností a statistik. Efektivní (ideální) pracnost je tedy jeden z cílů, KPI, vůči kterému je potřeba nejen současný, ale i budoucí - navrhovaný proces porovnávat a k tomuto cíli se přibližovat.

Následující obrázek zobrazuje rozložení požadavků podle velikosti, vyplývající z analýzy historických požadavků.

Obrázek 20 - Rozdělení požadavků podle pracnosti - malé, střední, velké



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Z analýzy historických dat vyplývá velká neefektivita celého procesu, kdy celková doba otevření požadavku je neúměrně delší, než reálná doba, kterou trvá práce na daném požadavku. Tato neefektivita se pak projeví do prodražení celého procesu, které není možné vykázat zákazníkovi, protože v případě porovnání ceny navrhovaných řešení touto společností oproti jiným společnostem na trhu, by vyšlo, že cenová nabídka zkoumané společnosti je mnohem vyšší, než běžná cena na trhu.

Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníka se současným procesem

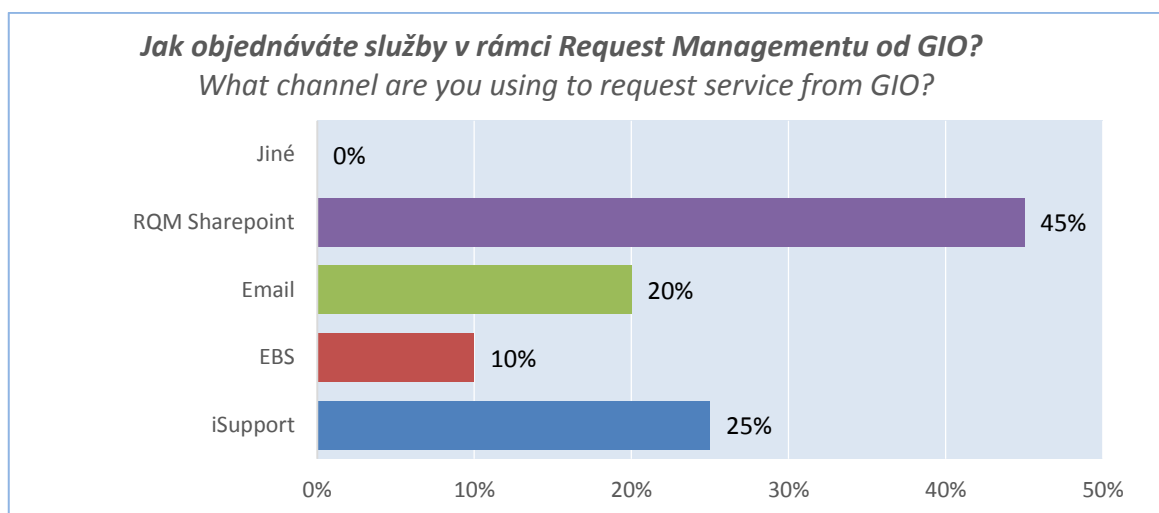
V rámci získání dalších podkladových dat pro opodstatnění změny současného procesu a přesvědčení managementu společnosti, byl proveden průzkum u TOP 50 žadatelů požadavků přes request management. Stanovení tohoto počtu bylo založeno na takzvaném Paretově pravidle²⁷, kdy bylo určeno 50 největších a nejdůležitějších zákazníků a jejich styčných žadatelů, kteří generují přibližně 80% všech požadavků a také příjmů. Tato skutečnost nám pomohla zúžit množství dotazovaných lidí a ujistit se, že byl vybraný

²⁷ Paretovo pravidlo (také známo jako Paretův princip, nebo také pravidlo 80x20) bylo pojmenováno podle italského sociologa a ekonoma Vilfreda Pareta. Ten na konci 19. Století provedl v Itálii průzkum a zjistil, že 80% bohatství je drženo v rukou 20 % lidí. Toto pravidlo se ukázalo jako užitečné i v jiných oblastech života. Toto pravidlo se pak také začalo používat v teorii řízení organizace.

správný reprezentativní vzorek. Na vytvořený dotazník, viz příloha č. 1, odpověděli všichni dotazovaní zákazníci a to následovně:

Téměř polovina zákazníků, konkrétně 45 %, používá pro objednávání služeb v rámci Request Managementu od Global IT Operation (GIO) Request Management Sharepoint. Nástroj iSupport používá 25 % žadatelů, email používá 20 % respondentů a pouze 10 % dotázaných používá nástroj EBS.

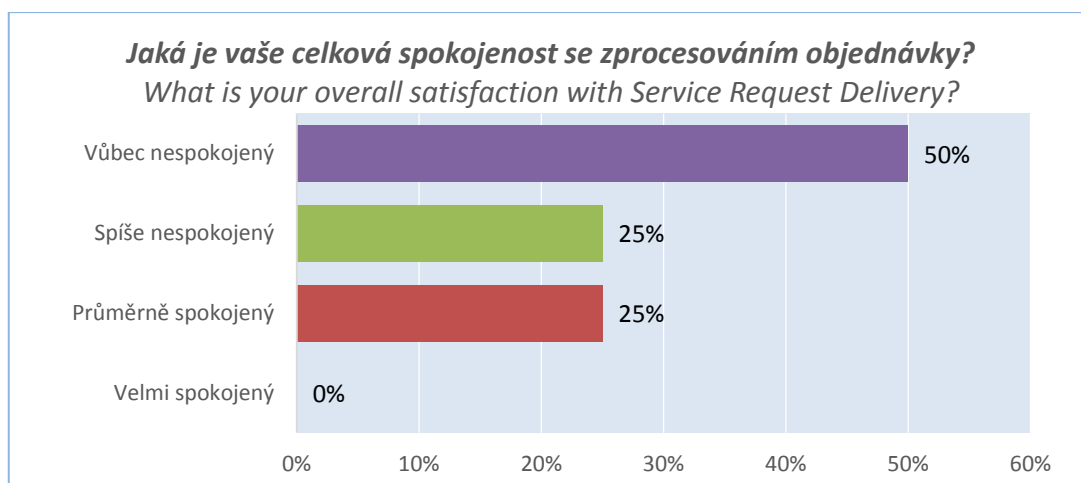
Obrázek 21 - Způsoby objednávání služeb v rámci Request Managementu od GIO



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Je alarmující, že není nikdo, kdo by byl velmi spokojený se způsobem zpracování objednávky. Naopak velmi nespokojeno je 50 % dotázaných, spíše nespokojených je 25 % a průměrně spokojených je také 25 %. Jako nespokojených se tedy celkově vyslovilo 75 % dotázaných.

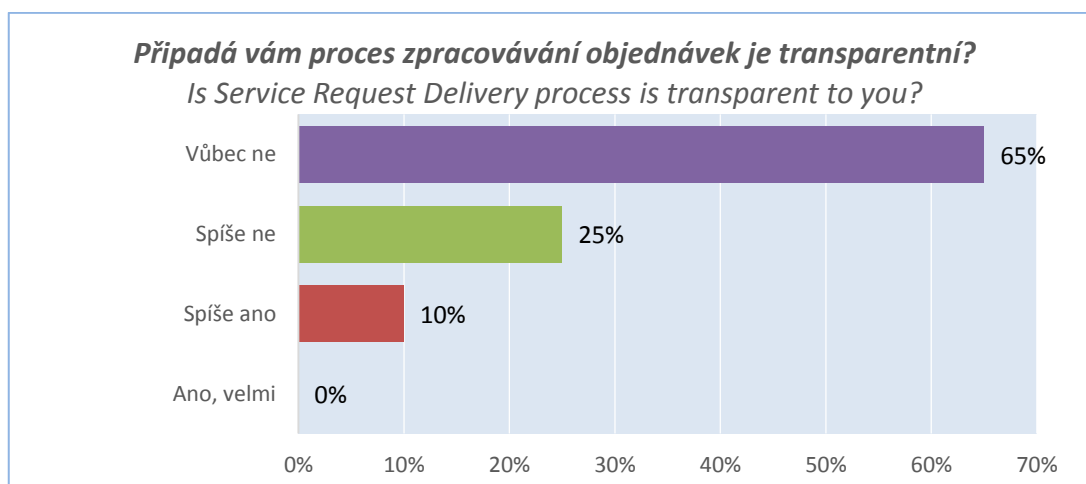
Obrázek 22 - Celková spokojenost se zpracováním objednávky



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Většině respondentů vůbec nepřipadá proces zpracování objednávky transparentní. Při součtu odpovědí vůbec ne a spíše ne vychází, že celých 90 % dotázaných si nemyslí, že by proces zpracování objednávky byl transparentní.

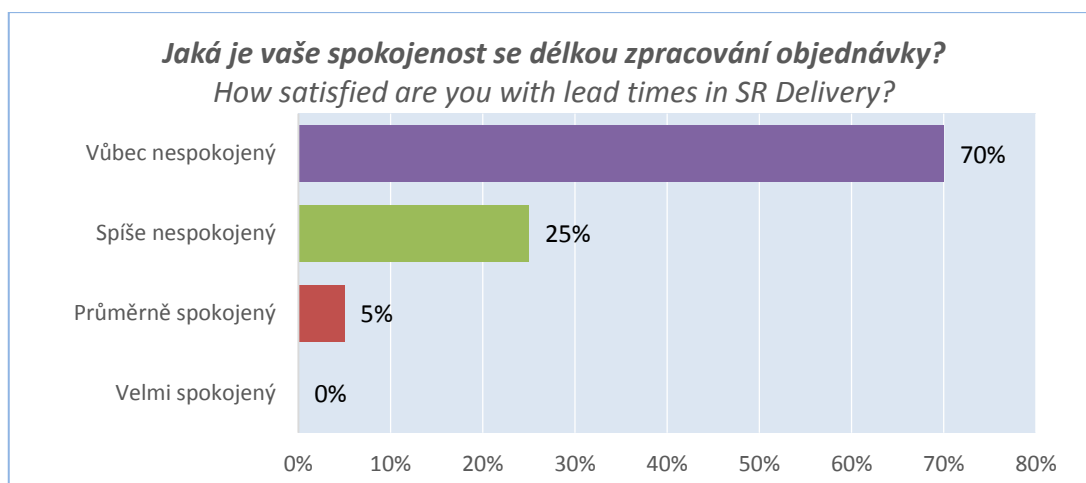
Obrázek 23 - Transparentnost procesu zpracování objednávek



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Spokojenost s délkou zpracování objednávky byla hodnocena také velmi negativně. Velmi nespokojených dotázaných bylo 70 %, spíše nespokojených 25 % a pouze 5 % z celkového počtu dotázaných bylo průměrně spokojených.

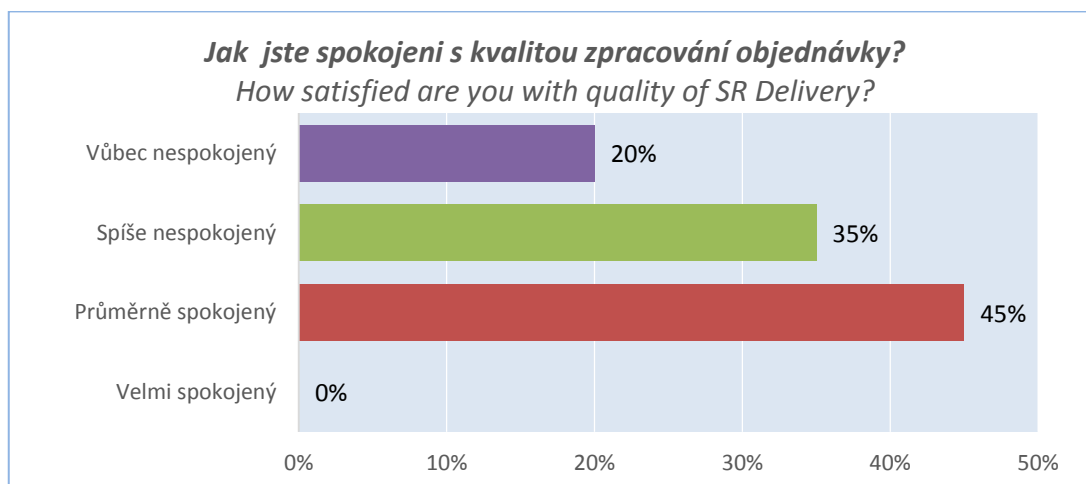
Obrázek 24 - Spokojenost s délkou zpracování objednávky



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Kvalita zpracování byla hodnocena taktéž negativně, 45 % dotázaných bylo spokojeno průměrně a 65 % bylo spíše nespokojeno, nebo vůbec nespokojeno.

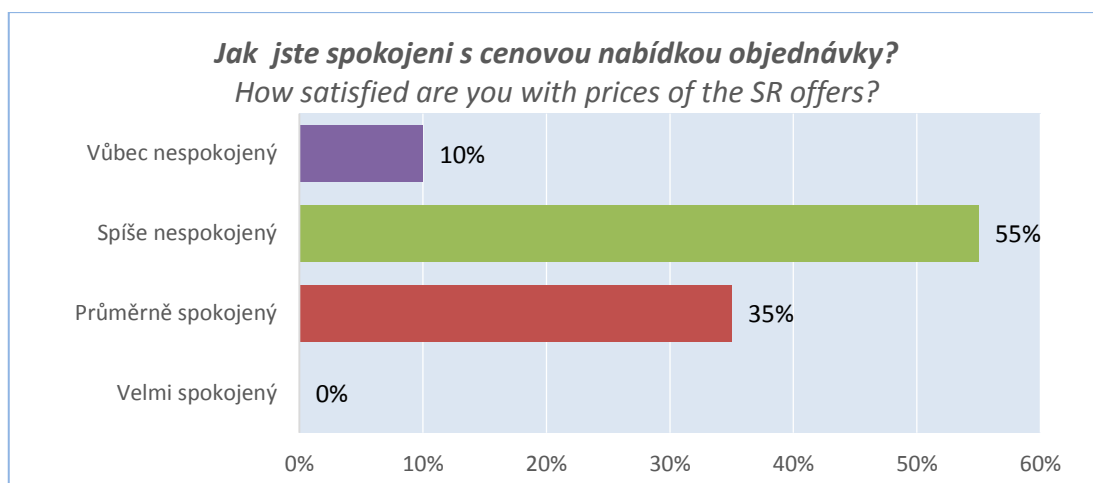
Obrázek 25 - Spokojenost s kvalitou zpracování objednávky



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Hodnocení cenové nabídky pro zadaný požadavek bylo hodnoceno opět negativně, v 65 % případech nebyl zákazník spokojený s cenovou nabídkou. Pouze 35 % bylo spokojeno průměrně.

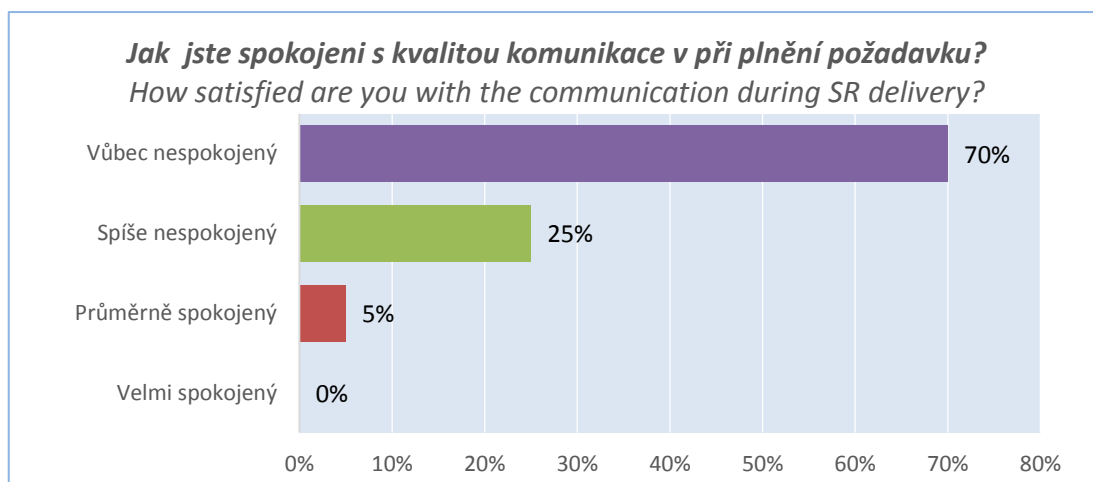
Obrázek 26 - Spokojenost s cenovou nabídkou poptávané služby



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Obdobné výsledky jako u spokojenosti s délkou zpracování objednávky byly také u spokojenosti s komunikací v průběhu plnění požadavku. Z dotázaných nebylo vůbec spokojeno 70 %, spíše spokojeno 25 % a průměrná spokojenost vzhledem k celkovému množství nespokojených – 95 % byla spíše výjimkou.

Obrázek 27 - Spokojenost s kvalitou komunikace při plnění požadavku



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Provedený průzkum potvrdil alarmující skutečnost, že zákazníci nejsou vůbec spokojeni s žádným aspektem fungování současného request managementu. Ač je tato zpráva velmi nepříznivá, je na ní pozitivní jeden aspekt, a to že v této oblasti je velký potenciál na

vylepšení a při správném návrhu procesu, bude i menší změna k lepšímu mít velký vliv na zákazníka a jeho vnímání kvality procesu. Současná laťka je nastavena velmi nízko, ale dává jasné ukazatele, které směry je potřeba zlepšit nejdříve a nejvíce a to je hlavně komunikace a délka splnění požadavků.

4.3.4 Brainstorming na téma „Zlepšení Request Management procesu“

V rámci brainstorming meetingu na téma „Zlepšení procesu Request Managementu“ byly jako vstupy použity výsledky z provedené analýzy a dotazníkového šetření, kde bylo šetřením zjištěno, jak je zákazník spokojen s dodávanou kvalitou a která oblast ho nejvíce trápí. Meeting byl svolán na 2 hodiny do zasedací místnosti, kde nebylo povoleno používat telefony, laptopy a další moderní technologie, kterými by se účastníci meetingu zaobírali, místo toho, aby se aktivně účastnili. Byli přizváni všichni aktéři, kteří byli zapojeni do současného procesu, a bylo sděleno, že je nutná aktivní účast všech lidí na tomto meetingu a ten, kdo by se nemohl nebo se nechtěl plně, účastnit má raději odejít. Úvodem zaznělo, proč je tento meeting svolán, že nejen GIO oddělení, ale i zákazník velmi silně vnímá nízkou kvalitu v tomto procesu a je nezbytné tento proces změnit a kvalitu zvýšit.

Hlavní výstup dotazníkového šetření byl, že zákazníka nejvíce trápí extrémně dlouhé časy doručení služby, takže první část byla směřována na téma, proč v současném procesu vzniká problém s přílišně dlouhými časy doručení služby. Pomocnou metodikou byla metodika rybí kosti, problematické oblasti byly stanoveny jako – nástroje, procesy, lidé, prostředí, management a obsah požadavků. Účastníci, celkový počet 24, byli rozděleni do čtyř skupin po šesti a měli za úkol napsat co nejvíce důvodů, které by mohly zapříčínovat dlouhou dobu doručení požadavků. Následně byly tyto nápady umístěny do spadající oblasti a bylo zjištěno, že nejvíce problému je spojeno procesem samotným – nedostatečná definice, nevyškolení aktéři procesu, nejasné fáze, nejasná zadání, co je součástí jaké fáze a jaké jsou přechody, jaké jsou doby doručení.

Poté následovalo druhé kolo, kdy jako hlavní úkol bylo stanovit, jakými kroky tento proces vylepšit. Tyto kroky byly potom rozříděny podle toho, jak rychle je možné a obtížné je implementovat. Takže na „quick wins“ – rychlé a efektivní kroky směřující k viditelným

výsledkům, kroky střední doby trvání (jeden měsíc, maximálně jedno čtvrtletí) a dlouhodobější aktivity (delší než jedno čtvrtletí). Poté byla pro jednotlivé „quick wins“ stanovena priorita na základě hlasování, že každý mohl dát tři hlasy jakémukoliv nápadu a podle toho byli vybráni tři kandidáti na rychlé zlepšení. Pořadí tří nejvíce prioritních zlepšení bylo následující:

1. Formální srozumitelná definice procesu.
2. Určit maximální délku trvání jednotlivých fází.
3. Vyškolení lidí zapojených do procesu.

Součástí brainstorming meetingu bylo také zkoumání, jaké všechny fáze a aktivity by proces na request management měl splňovat, jak tyto části plnit a následně měřit. Byla vytvořena následující tabulka obsahující všechny potřebné fáze, aktivity, přechody mezi fázemi a aktéry budoucího procesu.

Tabulka 4 - Fáze, aktivity a aktéři request management procesu

Fáze	Aktivita	Aktéři	Popis	Doba trvání/dny	Pracnost/hodiny
Přijem požadavku	Iniciální kontrola	RQM	Základní kontrola na kompletnost údajů.	1	1
	Potvrzení přijetí požadavku	RQM	Komunikace, že požadavek byl přijatý a že je vyhodnocován, zaslání referenčního čísla.		
	Kategorizace požadavku	RQM	Kategorizace požadavku a rozhodnutí podle katalogu požadavků (postupně vytvářené dle historických dat).		
Design požadavku	Technické posouzení požadavku	ITA	Posouzení, zda je potřeba návrh a řízení implementace, nebo požadavek může být rovnou zpracován operations.	1	2
	Upřesnění požadavku	ITA, RQM	Doplnění potřebných informací nutných k návrhu požadavku.	3	4
	Návrh řešení	ITA	Vytvoření návrhu řešení, vytvoření cenové nabídky, získání časového odhadu	S(5)/M(10)/L(>10)	S(4)/M(40)/L(>40)
	Komunikace návrhu na zákazníka	RQM	Komunikace řešení a cenové nabídky zákazníkovi.	1	2
Řízení nasazení	Vytvoření plánu	TRN	Vytvoření plánu implementace, upřesnění termínu dodání.	S(1)/M(5)/L(>5)	S(2)/M(16)/L(>16)
	Řízení implementace	TRN	Řízení implementace požadavku dle vytvořeného plánu.	S(5)/M(10)/L(>10)	S(4)/M(40)/L(>40)
	Reportování a dokumentace	TRN	Pravidelné hlášení stavu implementace, aktualizace dokumentace.	S(1)/M(5)/L(>10)	S(2)/M(20)/L(>20)
Implementace požadavku	Implementace	OPS	Samotná implementace dílčích částí požadavku	S(5)/M(10)/L(>10)	S(4)/M(40)/L(>40)
	Aktualizace stavu požadavku	OPS	Aktualizace stavu zadaného dílčího úkolu.	1	4
Uzavření požadavku	Komunikace o dokončení požadavku	RQM	Komunikace na zákazníka, že požadavek byl dokončen a aby dané řešení otestoval.	1	1
	Fakturace požadavku	FIN	Vyúčtování vyhotoveného požadavku zákazníkovi	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Aktéři jsou týmy- Request Management (RQM), IT Architekti (ITA), Transition (TRN), Provoz (OPS), Finance (FIN). Jednotlivé průměrné odhady pracnosti jsou doplněny u aktivit, které mají přibližně stejný rozsah i u rozdílně velkých požadavků. Aktivita, které jsou silně závislé od komplexnosti a obsáhlosti požadavku jsou rozděleny do kategorií: malé (S), střední (M) a velké (L). V rámci kategorie malé a střední je stanovena průměrná doba pracnosti a doby trvání, kdežto pro kategorii velké je stanovena hranice, od které budou požadavky do této kategorie spadat. Přicházející požadavky v kategorii velké mohou mít velký rozptyl ve velikosti, takže stanovení průměrné doby pracnosti a doby trvání by mohlo být zavádějící pro potřeby měření, proto v těchto případech bude měření nastaveno individuálně. Tyto tři základní kategorizace požadavků podle velikosti mohou být v budoucnu dále rozšířeny o další kategorii (XL, XXL) a tím bude docíleno větší přesnosti průměrného odhadu v kategorii a snížení počtu požadavků v poslední individuální kategorii.

Výsledky brainstorming meetingu potvrdili předchozí pozorování, rozhovory, dotazníkové šetření a analýzu současného stavu. Pomohly utvrdit a ještě více podložit závěry z předchozích aktivit a také nalézt podklady pro zlepšení. Tyto podklady pak poslouží v následné syntéze a definování nového optimalizovaného procesu.

4.3.5 Požadavky na nový proces

Na proces je potřebné se dívat vždy z hlediska, z jakého důvodu vznikl. Hlavní procesy by měly vycházet z potřeb businessu, které jsou navázané na potřeby zákazníka. V této části je proto nutné pochopit, jakým způsobem daný proces vnímá zákazník a také jak je konkrétní proces vnímán v rámci firmy lidmi, kteří jsou součástí tohoto procesu.

Pohled zákazníka

Primárním cílem zákazníka je mít co nejdříve naimplementovanou požadovanou službu. Jelikož ale neexistuje kompletní servisní katalog, zákazník neví, jaké přesné parametry vstupy a výstupy bude požadovaná služba obsahovat a kolik ho to vše bude stát. Proto chce co nejdříve obdržet cenovou nabídku požadované služby na základě, které se rozhodne, jestli ji bude požadovat v celém nebo jen dílčím rozsahu a zdali ji vůbec bude požadovat.

Ve většině případů je pro zákazníka také důležitý termín dodání. V mnoha případech přicházejí požadavky typu „ad-hoc“ (nenadálé, neočekávané, potřebné být co nejdříve implementované). Dalším případem je, že se dlouhé roky vyjednává, také interně na straně zákazníka, a když se podaří přesvědčit tamní management, je potřeba danou objednávku co nejdříve uskutečnit, než by případně mohlo dojít k výměně managementu a zamítnutí nebo nové vyjednávání. Velké množství objednávek, nejenom ze státního sektoru, přichází v době konce fiskálního nebo kalendářního roku, kdy firma potřebuje investovat zbylé peníze, které měla na předchozí období.

Pohled firmy

Investovat co nejméně času do „presales“ procesu – tedy procesu vyjednávání a prvotní nabídky, když ještě nejsou podepsané žádné smlouvy a vyhotovení návrhu řešení s cenovou nabídkou není finančně pokryté, jde totiž o druh investice, že určité procento vyhotovených nabídek bude zákazníkem přijato. Proto je zde velká snaha strávit co nejméně času návrhem a cenovou nabídkou požadovaného řešení a také snaha zkrátit dobu, po kterou zákazník na daný návrh čeká. Následně po akceptování nabídky ze strany zákazníka je snaha o co nejrychlejší doručení objednané služby.

Z těchto důvodů je potřebné mít zavedený efektivní proces, který je schopen v první fázi pružně, ale levně (neztrácet moc času v presales – nabídková fáze) navrhnout pro zákaznickou potřebu řešení. Poté, když se zákazník rozhodne nabízené řešení přijmout, být schopen toto řešení ve slíbených termínech dodat. V sázce je reputace společnosti a cena spojená s nedodržením termínů, ať se jedná o interní náklady, protože se prodlouží projekt, nebo se jedná o sankce pro případ nedodržení termínů dodávky, které jsou uvedeny ve smlouvách.

5 Návrh doporučení

Stávající zákazníci získávají zkušenosti s fungováním společnosti na základě plnění SLA v rámci provozu, ale také v rámci rychlosti a kvality plnění nových požadavků. U nových zákazníků je situace ještě kritičtější, protože ti ještě nemají žádné zkušenosti s firmou a jejím plněním ostatních služeb spojených s provozem. Takže request management je jejich první zkušenost s tím, jakým způsobem fungují procesy a dodávání služeb ve společnosti, kde poptávají novou službu. Když potom společnost není schopna vytvořit základní prostředí například Proof of Concept (POC – služba/řešení na zkoušku), které obsahuje jeden virtuální server, na kterém poběží jedna bankovní aplikace, ke které bude připojen přes VPN tunel bankomat na straně zákazníka, v rámci rozumných termínů – v tomto případě maximálně jeden měsíc, ale tento úkol trvá minimálně půl roku, je pak otázkou, jestli u ní objednávat celé řešení. Takže skutečnost, jak funguje request management proces pro zpracování i základních požadavků je rozhodující, jestli si zákazník je ochoten objednat komplexnější službu, když firma nebyla schopna doručit službu menší komplexnosti. Toto je další důvod, proč je vylepšení Request Management procesu pro další fungování firmy velmi zásadní. Tento proces je ukázkou toho, jak by fungovaly všechny ostatní instance a procesy, kdyby zákazník učinil komplexní objednávku a objednal si více, než jen samotnou jednu službu, jedno řešení.

V rámci businessu společnosti Wincor Nixdorf je komplexní objednávka například – kompletní management bankomatů, od hardwarové části, součástky, maintenance, po softwarovou část na bankomatech, centrálních serverech a služby zajišťující dostupnost bankomatů. Z oblasti retailu jde o kompletní store management, kdy firma se opět stará o všechny hardwarové a softwarové komponenty a zajišťuje službu, že prodejci mohou v době otevírací doby prodávat, a poté, že se do jejich interních systémů „přelijí“ všechna účetní data, k jejich dalšímu zpracování.

5.1 Představení nového Request Management procesu

Na základě pozorování současného fungování procesu, analýz historických dat zpracovaných požadavků, brainstorming meetingu, dotazníkového šetření a rozhovory se současnými aktéry a specialisty z oblasti request management procesu byl navržen dále popsany proces.

5.1.1 Obecný popis nového procesu

V rámci sjednocení procesů pro request management bude existovat pouze jediný možný kanál pro zadávání požadavků. Tento kanál bude request management na sharepointu, jelikož tento kanál používá v současné chvíli nejvíce žadatelů (45 %) a také úprava jednotlivých atributů (přidávání, odebrání, vytváření pohledů) je relativně jednoduchá, rychlá a ve společnosti existují specialisti na tuto technologii. Aby bylo možné automatizovat a snížit množství požadavků s chybějícími základními daty, byl pro tento účel navržen nový unifikovaný formulář, ve kterém musí být vyplněna základní minimální požadovaná data, aby bylo možné se požadavkem vůbec začít zabývat. Zákazník si tento formulář stáhne z úvodní stránky request managementu, na které bude také popis procesu, a vyplní všechna povinná pole. Jakmile bude tento formulář vyplněný, klikne zákazník na stránce request managementu na ikonu „Otevřít nový požadavek“, vybere vytvořený soubor a klikne „nahrát“. Pokud zákazník nahrál správný formulář a ten byl správně vyplněný a klikne na „Vytvoř požadavek“, obdrží ze systému číslo nového požadavku, toto spolu s odkazem na jeho požadavek, pro pozdější náhled stavu, bude také odesláno na vyplněnou emailovou adresu. Pokud nenahrál správný formulář, nebo nevyplnil některá z povinných polí, tak obdrží zprávu, že nenahrál správný formulář, případně, že mu chybí konkrétní vyplněné pole formuláře.

Povinné data ve formuláři:

- *Jméno žadatele.*
- *Jméno zákazníka.*
- *Požadovaný datum implementace.*

- *Kategorizace požadavku*: Nová služba/úprava stávající služby/požadavek na vytvoření nového zákazníka/požadavek na implementaci existující služby (seznam služeb postupně doplňovaný do servisního katalogu).
- *Samotný požadavek* - (Dle výběru kategorie bude v poli šablona s minimálními potřebnými informacemi, z důvodu minimalizace ping-pong komunikace při zjišťování základních informací nutných pro zpracování konkrétního požadavku).

Fáze procesu

Systém bude obsahovat následující fronty, ve kterých se požadavek bude v jednotlivých fázích nacházet:

- „0 Iniciální kontrola“ – v rámci této fáze proběhne prvotní požadavku kontrola RQM týmem. V této frontě budou nové požadavky a ty, které ještě nemají kompletní data nutné pro implementaci (pro případ základního požadavku) nebo pro návrh (pro případ komplexního požadavku).
- „1 Návrh a cenová nabídka“ – v rámci této fáze bude vytvořený návrh řešení a cenová nabídka.
- „2 Čekání na reakci na nabídku“ – po vytvoření cenové nabídky v předchozí fázi, bude tato nabídka zaslaná zákazníkovi a zákazník se bude muset vyjádřit, zda souhlasí s nabídkou, nebo ne.
- „3 Implementace“ – poté, co zákazník akceptuje nabídku, bude zahájena implementace. Nejprve bude vytvořený detailní plán implementace a potom bude tato implementace řízena.
- „4 Fakturace“ – zákazník bude informován, že daný požadavek byl dokončen. Poté mu budou vyfakturovány odsouhlasené náklady spojené s tímto požadavkem.
- „5 Archivace“ – všechny uzavřené požadavky, zrušené nebo dokončené, budou po ukončení umístěny do konečné fáze, kde zůstanou pro případ pozdějšího nahlédnutí, nebo auditu.

Nastavení stavů požadavku

Z důvodu reportingu a kontroly, jestli je požadavek zpracováván podle navrhnutých SLA je potřeba nastavit stavy, ve kterých se daný požadavek může nacházet. S pomocí těchto

stavů bude možné určit, jaká byla skutečná doba implementace a doba čekání na zákazníka.

Implementovány budou následující stavy:

- *New* – nový požadavek čekající na zpracování.
- *In-Progress* – od doby, kdy se na požadavku začne pracovat a nečeká se s doplňující informací, nebo na rozhodnutí zákazníka, je požadavek ve stavu *In-Progress* až do doby uzavření požadavku.
- *Waiting-on-customer* – v případě, že jsou nutné doplňující informace od zákazníka, nebo se čeká na rozhodnutí zákazníka při akceptování nabídky nebo uznání splnění požadavku.
- *Finished* – požadavek byl splněn.
- *Canceled* – požadavek byl zrušen.

Aktéři procesu

S navrhnutým systémem a procesem budou interagovat následující role:

- Customer (Zákazník).
- Request Manager (Člen procesního týmu pro request management).
- IT Architect (IT Architekt, navrhující řešení).
- Transition Manager (Vytváření plánů implementace a řízení).
- Operation Member (Člen provozního týmu implementující řešení).
- Financial Department (Finanční oddělení).

Jednotlivé kroky procesu jsou popsány následovně – každá etapa je pojmenovaná a má jasně definovaný:

- účel – co je účelem dané fáze, k čemu slouží
- vstup – jaký je očekávaný a potřebný vstup dané fáze
- výstup – co je výstupem dané fáze
- pracnost – kolik člověkohodin, v rámci vykonávaných aktivit procesu na straně poskytovatele, daná fáze spotřebuje

- maximální doba trvání – jaká je maximální doba, kdy proces může být v této fázi, aby nedošlo k porušení SLA
- možná rizika a omezení – požadavky na dostupnost systémů a zdrojů, aby bylo možné splnit danou fázi v rámci definovaných SLA

5.1.2 Popis jednotlivých fází nového request management procesu

Nový request management proces je složen ze šesti fází, které jsou znázorněny na „Obrázek 28 - Diagram popisu procesu pro Request Management“ a jednotlivé fáze jsou popsány následovně:

Fáze 1 - Zadání požadavku

Tato fáze zahajuje celý proces a to zákazníkem, který vyplní „Formulář pro nový požadavek“ a nahraje jej do požadavkového systému umístěného na Sharepointu. Formulář obsahuje standardizovaná pole, viz popis formuláře. Tento formulář bude pomocí programu na straně společnosti automaticky zpracovaný a jednotlivá pole budou uložena do formuláře uloženého na Sharepointu, kdy z jednotlivých požadavků vznikne list požadavků s definovanými pohledy pro jednotlivé týmy.

Nový požadavek bude zařazen do nové fronty s názvem „0 Iniciální kontrola“.

Specifikace fáze:

- účel – zadání nového požadavku zákazníkem
- vstup – vyplněný formulář žádosti
- výstup – nový požadavek uložený na Sharepointu, odeslané potvrzení zákazníkovi s číslem požadavku a url linkem na žádost, nový požadavek do fronty „0 Iniciální kontrola“
- pracnost – 0 (automat na straně firmy, která daný požadavek přijímá)
- maximální doba trvání – 5 minut, započítávána pouze doba nahrávání formuláře na Sharepoint, formulář musí být kompletně vyplněn
- možná rizika a omezení – dostupnost Sharepointu. Zákazník musí mít přístup na Sharepoint (nutnost řešit přístupy pro lidi mimo firmu)

Fáze 2 - Iniciální kontrola a vyhodnocení požadavku

V rámci této fáze bude nový požadavek, který bude ve frontě „0 Iniciální kontrola“, zkontrolován lidmi z oddělení request managementu. Bude provedena kontrola, jestli zákazník správně vyplnil „Formulář pro nový požadavek“. V případě, že nový požadavek nebyl vyplněn správně, bude zákazníkovi odeslán e-mail s prosbou o doplnění chybějících informací, které jsou nutné doplnit do pěti pracovních dní. Pokud tak zákazník neučiní, bude tento požadavek uzavřen a v případě pozdějšího zájmu, bude muset zákazník otevřít nový požadavek. V mezidobě, kdy bude request management tým čekat na doplňující informace od zákazníka, bude změněn status požadavku na *waiting-on-customer*. V případě, že zákazník vyplnil formulář správně, bude nový požadavek posouzen z hlediska, jestli se jedná o standardní požadavek a to s pomocí nahlédnutí do servisního katalogu.

Pokud nebude nalezen k novému požadavku již definovaný standard v servisním katalogu, bude tento požadavek odeslán do fronty „1 Návrh a cenová nabídka“.

Specifikace fáze:

- účel – prvotní kontrola správnosti požadavku a vyhodnocení, jestli se jedná o již známý typ požadavků a je tudíž známá cenová nabídka a předpokládaný termín implementace požadavku
- vstup – nový požadavek ve frontě „0 Iniciální kontrola“
- výstup – iniciálně zkontrolovaný požadavek na správnost základních požadovaných údajů. Vyhodnocení, zdali se jedná o již známý typ požadavku, nebo jde o nový požadavek, který bude přiřazen do fronty „1 Návrh a cenová nabídka“
- pracnost – průměrně 30 minut v případě, že nebude nutné zjistit chybějící informace od zákazníka, v tomto případě bude pracnost určena na základě pozdějších pozorování z reportingu
- maximální doba trvání – 1 pracovní den, počítá se pouze stádium, kdy daný požadavek není ve stavu *waiting-on-customer*
- možná rizika a omezení – určení optimálního množství lidí v request management týmu, aby byli schopni zpracovávat požadavky podle definovaných SLA.

Fáze 3 - Návrh nestandardního požadavku

V případě, že bude v předchozí fázi vyhodnoceno, že se jedná o nestandardní požadavek a bude request management týmem přesunut do druhé fáze „1 Návrh a cenová nabídka“, začnou na něm pracovat členové týmu IT architektů. V prvním případě vyhodnotí, jestli jsou v požadavku veškeré potřebné údaje pro návrh nabídky (iniciální kontrola od členů request managementu může udělat pouze základní kontrolu správnosti vyplněných údajů, ale ne hlubší technické prozkoumání). V případě, že budou některé údaje chybět, budou přes request management kontaktovat žadatele s prosbou o doplnění chybějících informací, kdy požadavek bude opět nastaven do stavu *waiting-on-customer*. IT architekt po obdržení všech potřebných informací odhadne, za jak dlouho dokáže vytvořit nabídku a tuto informaci sdělí s pomocí request managementu zákazníkovi.

Důvodů pro iniciální odhad, za jak dlouho bude nabídka hotová je více, jedním z nich je různorodá komplexnost požadavků, kdy některý požadavek může být navržen během jednoho pracovního dne a jiný komplexnější může trvat déle než měsíc, při kterém budou také probíhat mnohé interakce s dodavateli, zákazníkem a dalšími zainteresovanými stranami. Dalším důvodem jsou také náklady spojené s návrhem, samotný návrh je investice s tím, že dle statistik firmy WN je 70% navržených požadavků také objednáno. Tato část patří do tak zvaného „presales“ a je do ní zahrnuto 10 pracovních dní návrhů zdarma na jednoho zákazníka na jeden rok. Při komplexním návrhu velké objednávky, je potřeba, aby před samotným návrhem přišlo potvrzení, že náklady spojené s návrhem budou zákazníkem uhrazeny.

Jakmile je posouzena komplexnost požadavku a je potvrzeno, že se na něm má začít pracovat, v případě požadavku většího, je zahájen samotný návrh a vytvořena také finanční nabídka. V rámci návrhu je potřeba zjistit také, za jak dlouho od potvrzení vytvořené nabídky zákazníkem, je možné tento požadavek implementovat. Z tohoto důvodu kontaktují IT architekti členy z Transition týmu, kteří vytvoří časový odhad doby implementace.

Vytvořený návrh řešení spolu s finanční nabídkou je přiložen k požadavku a požadavek je přesunut do následující fronty „2 Čekání na reakci na nabídku“, která je zpracovávána v následující fázi.

Specifikace fáze:

- účel – podrobnější a technická kontrola požadavku a vyhodnocení, jestli jsou dostupné všechny informace potřebné pro návrh. Komunikace, kdy může zákazník očekávat dodání návrhu a finanční nabídky, případně u komplexního požadavku nutné potvrzení ze strany zákazníka, že souhlasí s vypracováním návrhu a že tento návrh ve specifikované výši uhradí.
- vstup – nový požadavek ve frontě „1 Návrh a cenová nabídka“
- výstup – návrh řešení požadavku s cenovou nabídkou a dobou implementace od okamžiku potvrzení nabídky. Požadavek, bude přiřazený do fronty „2 Čekání na reakci na nabídku“.
- pracnost
 - kategorie malých požadavků - průměrně 4 hodiny
 - kategorie středních požadavků – průměrně 4 dny
 - kategorie velkých komplexních požadavků – pracnost je individuální, ale je plně kryta potvrzením zákazníka
- maximální doba trvání
 - kategorie malých požadavků – 5 pracovních dní
 - kategorie středních požadavků – 10 pracovních dní
 - kategorie velkých komplexních požadavků – maximální doba trvání je individuální, ale neměla by být větší než dvojnásobek doby časové náročnosti.
- možná rizika a omezení – nepřesný odhad časové náročnosti návrhu a i doby implementace samotné. Kvalita návrhu – očekávání zákazníka versus návrh.

Fáze 4 - Rozhodovací fáze zákazníka

V této fázi zpracuje request management všechny nové požadavky, které byly do této fronty, „2 Čekání na reakci na nabídku“, vloženy IT architektky. Zpracováním je myšleno odeslání na žadatele – zákazníka návrhu s finanční nabídkou. V okamžiku, kdy je toto odesláno na zákazníka, je daný požadavek přepnut do stavu *waiting-on-customer*.

Zákazník má 14 dní na akceptování nabídky, nebo se k ní jakkoliv vyjádřit, tato informace bude součástí předání nabídky. Pokud se do 14ti dní nevyjádří, bude zákazník znovu kontaktován request managementem s opětovnou žádostí o reakci na zaslouanou nabídku a s upozorněním, že pokud neodpoví do jednoho pracovního dne, bude požadavek uzavřen. V případě, že se do následujícího pracovního dne neozve, bude požadavek uzavřen s poznámkou, že byl zrušený.

Když dojde k zrušení požadavku, bude tento požadavek přemístěný do fronty „5 Archivace“. Pokud zákazník akceptuje nabídku, bude požadavek přemístěn do fronty „3 Implementace“.

Specifikace fáze:

- účel – zaslání nabídky zákazníkovi a obdržení reakce na nabídku
- vstup – nový požadavek ve frontě „2 Čekání na reakci na nabídku“
- výstup –
 - akceptovaná nabídka - požadavek, bude přiřazený do fronty „3 Implementace“
 - neakceptovaná nabídka – pokud nebude požadovaná změna nabídky, ceny nebo rozsahu, tak bude požadavek přemístěn do fronty „5 Archivace“ s nastaveným stavem *Canceled*, což znamená, že požadavek nebyl přijat zákazníkem. Stejně bude nakládáno s požadavkem, na který zákazník včas neodpoví.
- pracnost – průměrně 1 hodina
- maximální doba trvání – maximálně 11 pracovních dní
- možná rizika a omezení – navrhnuté řešení nebude dle zákaznickových představ a tudíž bude nutné ho vrátit k přepracování.

Fáze 5 – Řízení a implementace nestandardního požadavku

Jakmile zákazník akceptuje nabídku a request management přemístí požadavek do fronty „3 Implementace“, bude požadavek zpracováván členem Transition týmu. Na začátku je vytvořen implementační plán pomocí rozpadu požadavku na jednotlivé dílčí úkoly, identifikování týmů, které budou dílčí úkol implementovat. Jednotlivé týmy dodají odhad pracnosti a informaci, kdo z týmu by mohl tento dílčí úkol implementovat a v jakém časovém horizontu, podle nejoptimističtější a pesimistické varianty, by daný úkol mohl být implementován. Transition manager vše složí do plánu implementace, kterou rozešle na všechny zúčastněné týmy spolu s komunikační maticí a nastavením, jak často a v jakém rozsahu budou probíhat status meetingy a reporting stavu pokračujících prací. Poté, co je implementační plán odsouhlasen, je zahájena samotná implementace. Transition manager podle vytvořeného plánu vytváří s pomocí ticketovacího systému jednotlivé úkoly na jednotlivé týmy. V rámci stádia implementace kontroluje splnění jednotlivých úkolů a to jednak z časového hlediska, jestli jsou úkoly plněny v rámci časového plánu, a také z kvalitativního hlediska, jestli jsou úkoly plněny podle navrhnutého řešení. Postup vykonávaných prací reportuje do request management systému na pravidelné týdenní bázi anebo okamžitě v případě, že dojde ke zjištění problému, který by znamenal změnu do rozsahu anebo do časového rámce.

Poté co je splněný poslední úkol z implementačního plánu, vyhotoví záznam o dokončení implementace do request management systému a přesune požadavek do následující fronty „4 Fakturace“.

Specifikace fáze:

- účel – řízení a implementace samotného požadavku, reportování stavu zákazníkovi a managementu
- vstup – nový požadavek ve frontě „3 Implementace“
- výstup – implementovaný zákazníkům požadavek podle zákazníkem odsouhlasené nabídky. Splněný požadavek přemístěný do navazující fronty „4 Archivace“.

- pracnost – závazná z nabídky, kterou zákazník odsouhlasil, kde byla ohodnocená pracnost.
- maximální doba trvání – taktéž závazná z nabídky, kde byl učiněný odhad doby trvání od okamžiku objednání. Maximální přesah je navýšení o 10%.
- možná rizika a omezení – riziko nedodržení časového plánu – opatření pomocí hierarchické eskalace s žádostí o zvýšení priority, včasné reportování stavu a zjištění, že by mohlo dojít k opoždění oproti původnímu plánu. Týmy, které budou daný požadavek implementovat, budou mít jistě také kapacitní omezení, jakož i celá IT infrastruktura, proto je nutná včasné řízení kapacity a to již před zahájením implementace. Z historických dat o zpracovaných požadavcích je nutné vypočítat, jaká byla průměrná pracnost a jaká byla požadovaná kapacita IT infrastruktury. Podle toho by mělo docházet ke kvartálnímu vyhodnocování kapacity.

Fáze 6 - Závěrečná fáze - uzavření požadavku a fakturace

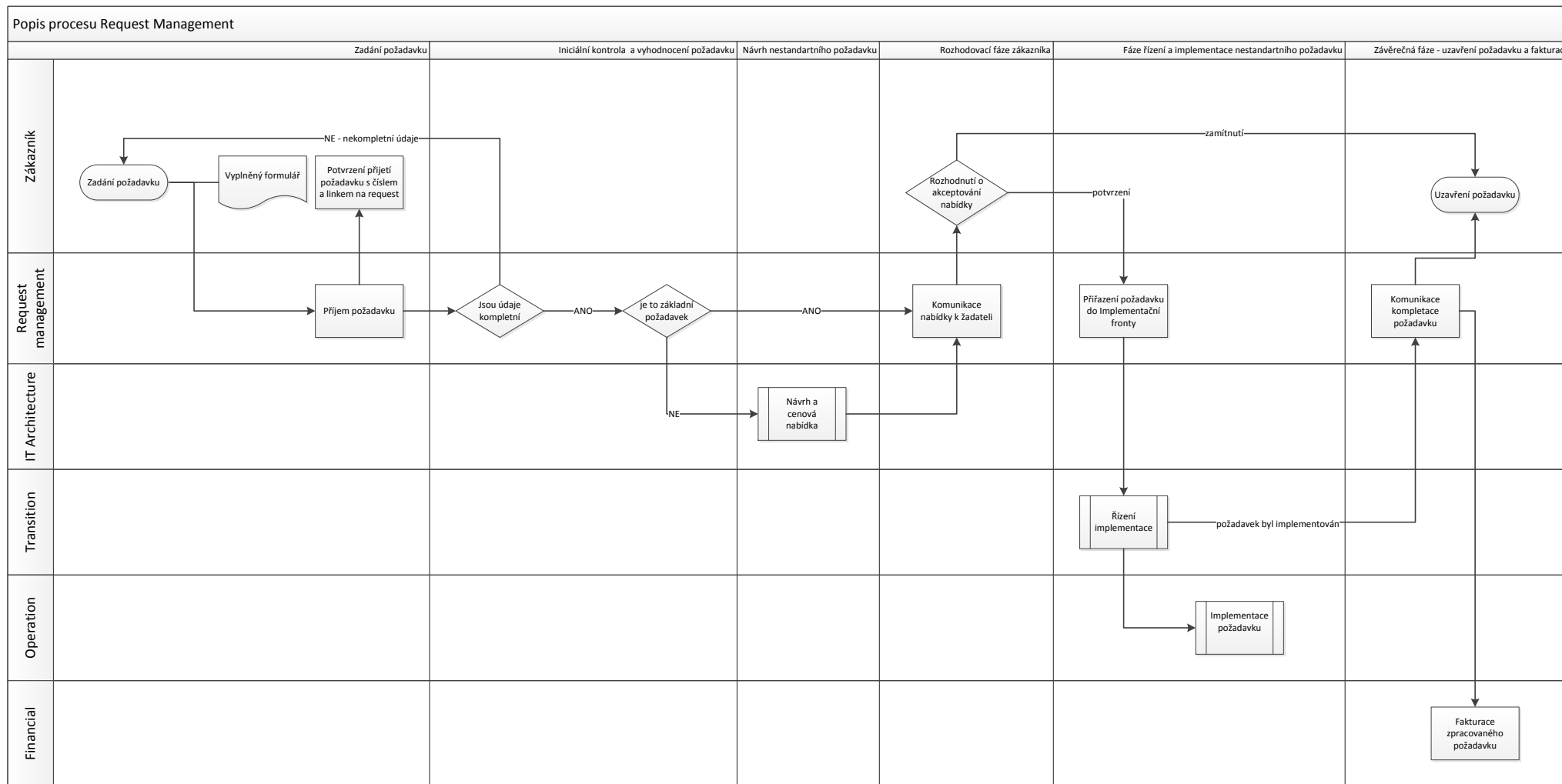
Poté, co bude požadavek implementován a odeslán do fronty „4 Fakturace“, bude zákazníkovi odeslána informace, že vyřízení požadavku je kompletní a že zákazník má 14 dní na testování a případné hlášení defektů nebo odlišností od požadovaného stavu. Poté bude stávající požadavek uzavřen a pozdější reklamace budou řešeny mimo proces pro nestandardní požadavky. Takové opatření je učiněné proto, aby nedocházelo k hromadění neuzavřených požadavků v poslední fázi. V případech, kdy zákazník není spokojen se způsobem vyřízení požadavku, reaguje obvykle v době do pěti pracovních dní, v případech, že je vše v pořádku, stává se častokrát, že zpětná vazba není zaslána ani po několika připomenutí.

Poté, co zákazník potvrdí správnost vyřízení požadavku anebo uplyne čtrnáctidenní lhůta od komunikace splnění požadavku na zákazníka, bude požadavek zákazníkovi finančním oddělením vyúčtován a požadavek bude přesunut do poslední fronty „5 Archivace“, pro dokumentaci a případnou referenci při reklamacích.

Specifikace fáze:

- účel – závěrečná komunikace na zákazníka o vyřízení požadavku. Vyúčtování a archivace splněného požadavku
- vstup – nový požadavek ve frontě „4 Fakturace“
- výstup – uzavřený a vyúčtovaný požadavek, hotový požadavek ve frontě „5 Archivace“.
- pracnost – průměrně 2 hodiny
- maximální doba trvání – 16ct dní - 14cti denní lhůta na zákaznickovu zpětnou vazbu a pak 2 dny na vyúčtování
- možná rizika a omezení – vystavená faktura na zákazníka nebude proplacená, dále možné riziko, které je potřeba měřit a kontrolovat je spojené s kvalitou splněného požadavku a očekáváním zákazníka. Tato část bude kontrolována pomocí nastaveného monitoringu a reportingu, konkrétně „Procento reklamací u vyhotovených požadavků“.

Obrázek 28 - Diagram popisu procesu pro Request Management



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

5.2 Kontrola procesu, měření výkonnosti a reporting

Pro zajištění optimálního fungování procesu je nutné stanovit správné a vypovídající metriky, které jsou v průběhu procesu sledovány a na kterých je pak založen reporting. Bez existence správných metrik a měření není možné stanovit, zdali proces funguje správně a není možné provádět žádná vylepšení, jak také radí ITIL v knize Continual Service Improvement.

Metriky

Potřeba nastavení správných metrik je důležitá pro vyhodnocení výkonosti procesu (KPI). V rámci definování nového procesu, byly stanoveny fáze, kterými požadavky v průběhu procesu procházejí a pro každou fázi byly stanoveny dva časové atributy. Jedním byla pracnost – reálně odvedená práce (v člověkohodinách nebo člověkodnech) a druhým byla maximální doba trvání. Tedy doba, po kterou se daný požadavek mohl nacházet v určité fázi, aby nebyly porušeny žádné Service Level Agreement (SLA – tedy dohodnuté termíny). Na základě těchto atributů a stavů procesu, ve kterých se proces může nacházet (*new, in-progress, waiting-on-customer, finished, canceled*), jsou nastaveny tyto metriky:

- Doba trvání požadavku ve stavu:
 - *New* – jak dlouho byl požadavek otevřený, než se na něm začalo pracovat.
 - *In-progress* – jak dlouho byl požadavek zpracováván, kdy doba zpracovávání je kalkulována bez doby čekání na zákazníka, takže jde o čistou dobu zpracování na straně společnosti. Délka zpracovávání požadavku je kalkulována jako celek, za celý požadavek, a také za jednotlivé fáze. Na základě stanovených průměrných dob trvání v jednotlivých fázích, je nastavený monitoring a reporting a když požadavek překročí časový limit definovaný na danou fázi, je tato událost eskalována na request management tým a konkrétního řešitele dané fáze. Tato událost je pak také zahrnuta v pravidelném týdenním reportu na management („Report požadavků s překročeným SLA“), podrobněji popsané v části reporting.

Jelikož není možné u všech fází stanovit průměrnou dobu trvání, z důvodů velkého rozpětí (požadavky kategorie „L“ mají spodní hranici určenou průměrnou dobou trvání kategorie typu „M“ a horní hranice není limitována),

bude u těchto speciálních případů vzata optimální doba trvání z odsouhlasené nabídky. Překročení této doby trvání pak bude znamenat překročení SLA.

- *Waiting-on-customer* – je metrika stanovena také pro celkovou dobu čekání na reakci zákazníka a pak také na jednotlivé fáze, ve kterých se vyskytují interakce se zákazníkem. Jednotlivé stanovené časy jsou pak použity jednak jako argumenty, v případě, že by si zákazník stěžoval, proč tak dlouho trval proces zpracování požadavku a kde by byly vidět, že se dlouho čekalo na jednotlivé reakce o něj. V rámci fáze čekání na akceptování nabídky a dokončení požadavku, je s pomocí tohoto ukazatele sledováno, jestli doba čekání na reakci zákazníka již překročila stanovený limit a je možné požadavek podle procesu uzavřít/stornovat.
- Pracnost v jednotlivých fázích – metrika hlavně pro interní kontrolu efektivity zpracovávání požadavků a také zjišťování, zdali byly správně nastaveny odhady a očekávání pracnosti celého požadavku a v jednotlivých fázích. Pro fáze a aktivity, které nejsou významně ovlivňovány velikostí požadavku, je tato pracnost předem fixně stanovena, pro aktivity, které silně závisí na komplexnosti a velikosti požadavku je obdobně, jako u doby trvání, tento čas stanovený dle odsouhlasené nabídky.
- Množství zpracovaných požadavků:
 - Za období (týden, měsíc, rok...),
 - za tým,
 - podle stanovené kategorie (nový server, nová VPN, nový monitoring zákazníka, nová MPLS, smíšený typ).
- Množství základních požadavků – kolik požadavků, z celkového počtu požadavků, bylo vyhodnoceno jako základní požadavek. Snahou pak je postupně definovat více a více základních (standardních) požadavků.
- Množství (ne)akceptovaných nabídek – jaké množství nabídek, z celkového počtu vytvořených nabídek, bylo zákazníkem (ne)objednáno.

Reporting

Na základě definovaných metrik a konkrétních dat o požadavcích, které byly získány ze systému, byly definované následující reporty, které budou dostupné v systému a pravidelně, podle druhu reportu, zasílány na management a vlastníka procesu:

- Čas požadavku v jednotlivých fázích – grafické znázornění celkových průměrných časů požadavků a jednotlivých skutečných časů požadavků přes všechny fáze. Na základě jednoduché vizuální kontroly, půjde určit, jestli je daný požadavek v nějaké fázi příliš dlouho. Takže pokud v úvodní fázi bude křivka doby trvání na podobné úrovni, jako křivka doby zpracování, tak toto bude s největší pravděpodobností ukazatel, že je potřebné bližší zkoumání toho, jak byl požadavek zpracován.
- Report požadavků bez aktualizace – všechny otevřené požadavky musí být aktualizovány na týdenní bázi. Na základě uvedených aktualizací se zákazník dozvídá informace o stavu objednávky. Proto je nutné sledovat, zda byly všechny otevřené požadavky včas aktualizovány o současný stav. Pokud nebyly požadavky aktualizované jeden týden, přijde tento report lidem z request management týmu a team leaderovi řešitelského týmu. Ti mají pak za úkol urgovat a zajistit update. Pokud ani poté neproběhne aktualizace, bude po dalším týdnu zaslán report na liniový management.
- Report překročených SLA v jednotlivých fázích – report zasílaný na týdenní bázi liniovému managementu (seznam požadavků, které překročili SLA, délka překročení SLA) a na měsíční bázi top managementu (pouze údaje, jaké množství z celkového počtu překročilo stanovené SLA)

Všechny vytvářené reporty budou rovněž zasílány na lidi z request management týmu, kteří jsou zodpovědní za celkové dodržování procesu a také na vlastníka tohoto procesu, který musí mít přehled o tom, jak proces funguje. V rámci vylepšování služeb a zkvalitňování procesu bude možné vyžádat vytvoření nového typu reportu, kdy vytvoření nového reportu bude záležet na tom, jestli požadovaný report bude založen na měřených atributech, nebo bude nutné navrhnout a implementovat nové atributy.

5.3 Implementace procesu

Pro správné fungování nového optimalizovaného procesu je potřebné podniknout řadu kroků, aby tento nový proces byl s co nejmenším odporem přijat. Myšlení aktérů současného a budoucího procesu musí být směřováno k tomu, že se jedná o nový efektivnější proces, který bude sloužit k celkovému ulehčení práce všech zapojených aktérů a hlavně, že tento proces bude jasně definován a každý tak bude vědět, jaká je jeho role a co se od něj očekává. Aby lidé, kteří budou aktéři tohoto procesu, tento proces akceptovali s co nejmenším odporem, byli již na začátku dotazováni, vtaženi do diskuzí. Komentovali co je na současném

procesu špatně a jak jej vylepšit. Tímto byl získán jejich zájem na tom, aby nasazení tohoto procesu bylo úspěšné, protože z jejich pohledu jsou „spolutvůrci“ tohoto vylepšení.

Výsledný proces bude všem zainteresovaným osobám ze strany společnosti představen na úvodním školení. V případě vznesených obav, ze strany zúčastněných, budou tyto připomínky zaznamenány, pokud možno zodpovězeny. Vznesené rizika budou potom po měsíci, třech měsících a půl roce fungování nového procesu vyhodnocovány a bude zjišťováno, zdali rizika a obavy plynuly pouze z prvotních obav, anebo je potřeba vyhodnotit jak reziduální rizika, problémy odstranit.

Poté, co budou vyškolení aktéři ze společnosti, bude vyškolen také zákazník. Bude seznámen s celým průběhem procesu, aby chápal důležitost správných a kompletních údajů na začátku specifikace požadavku. Zákazník bude také vyškolen na části procesu, ve kterých je od něj očekávaná interakce. Bude seznámen se stanovenými limity, do kterých musí dodat odpověď (doplnění informací, akceptování nabídky, potvrzení/zamítnutí správného/nesprávného vyhotovení požadavku), aby pak nebyl překvapen, proč požadavek, na který ve stanoveném termínu včas neodpověděl, je uzavřený.

Jakmile budou všichni aktéři procesu vyškoleni, bude tento proces v rámci testování nasazen do provozu a testován na vybraném zákazníkovi. Kritérium pro výběr zákazníka je: množství požadavků mezi 2-5 za měsíc, různorodá velikost (od malých požadavků po velké) a různorodá komplexnost (od základních typů po komplexní nestandardní typy, které potřebují návrh řešení). Nezbytnou součástí výběru zákazníka pro pilotní testování bude zákazníkův souhlas. V průběhu testování nového procesu bude sledováno, jestli jsou v jednotlivých fázích vykonávány definované aktivity, zdali tyto fáze odpovídají stanovené délce trvání a pracnosti. Jestli se proces nedostane do slepé uličky a jestli pro každý stav, ve kterém se proces vyskytne, existuje návod, jak přejít do jiného stavu až do stavu konečného. Případné nedostatky budou zaznamenávány spolu s popisem konkrétní situace.

Po prvních třech měsících fungování proběhne první vyhodnocení a proces bude podle potřeby upraven. Po dalších třech měsících bude následovat další vyhodnocení, případné úpravy procesu a v případě, že průběžné hodnoty výkonnosti procesu budou mít zlepšující se charakter a měřené hodnoty budou (průměrná doba pracnosti, průměrný čas zpracování aj.) alespoň o 10% lepší, než ve stávajícím procesu (porovnávání vůči datům z analýzy

historických požadavků), bude tento proces oficiálně nasazen do provozu pro všechny zákazníky. Před samotným nasazením proběhne oznámení na zákazníky a všechny aktéry procesu. Způsob fungování procesu a jeho výkonnost bude i nadále bedlivě sledován, aby nedošlo k degradaci poskytovaných služeb.

Vyhodnocení nového optimalizovaného procesu dle požadavků na proces:

- Proces má svého vlastníka – proces má definovaného svého vlastníka, který je pro tento proces plně dedikovaný a znalý oblasti request managementu podle standardu ITIL. Vlastník procesu je seniorním členem request management týmu.
- Proces je měřitelný – proces má definované metriky a nastavený reporting.
- Proces má jasně definované vstupy – proces má jasně definovaný jediný vstup s požadovanými nezbytnými informacemi.
- Proces má jasně definované fáze – proces má jasně definované fáze a popsané, co je účelem, vstupem a výstupem jednotlivých fází.
- Proces má jasně definované aktivity – proces má aktivity, délku a pracnost těchto aktivit.
- Proces má jasně definované přechody mezi fázemi – proces má jasně definované přechody mezi jednotlivými fázemi.
- Proces má jasně definované výstupy – proces má jasně definovaný výstup.
- Proces má definované účastníky – proces má definované aktéry jednotlivých fází a aktivit, pro které má stanový soubor činností.
- Dokumentace procesu – nový proces je zdokumentovaný a dokumentace je centrálně uložena pro všechny účastníky procesu.
- Datum zavedení procesu – datum zavedení procesu je současnost.
- Datum poslední validace procesu – datum poslední validace je zavedení procesu.

Na základě uvedeného vyhodnocení nového optimalizovaného procesu bylo stanoveno, že se tento **nový proces nachází na úrovni 3 stupnice CMM**. V současné době je tento proces testován a v květnu 2017 dojde k nasazení tohoto procesu pro všechny zákazníky. V této fázi je potřeba dohlédnout na správnou implementaci, která je součástí této práce. Proces má připravené metriky, měření a reporting, aby mohl po nasazení dosáhnout stupně 4 CMM, protože reportovaná data mohou být dále statisticky zpracovávána.

6 Závěr

V rámci návrhu procesů a služeb, a to nejen podle standardu ITIL, je na celý systém nahlíženo z dynamické perspektivy. Nově navrhované procesy a služby je potřebné měřit, v čase vyhodnocovat a zlepšovat. Při vyspělosti organizace začínající na nízké úrovni je doporučeno a také očekáváno, že půjde v postupných krocích. Vylepšení pouze jednoho procesu je z dlouhodobé perspektivy jen posunutí problému, přesunutí úzkého hrdla. Proto je důležité na sebe navzájem navazující procesy a služby nenahlížet izolovaně, ale komplexně. Je sledováno, jak jsou provázané, jaké mají mezi sebou vazby a jak budou ostatní procesy ovlivněny změnou jednoho procesu. V konkrétním případě vylepšení procesu pro request management je nutné se zaměřit na proces předávky nových služeb do provozu. Důkladně vypracovat procesy pro kapacitní plánování, a to jak zdrojů technických, nebo zdrojů lidských. ITIL doporučuje začít tam, kde v naší organizaci máme největší problémy, kde současný stav je na nejnižší úrovni vyspělosti, navrhnout zlepšení, implementovat je, začít je měřit a posunout se dále k dalšímu problému s nejnižší úrovní vyspělosti. Tato činnost je tak dlouho opakovaná, než je dosaženo nejvyššího stupně vyspělosti. Ale ani tehdy tento proces kontinuálního zlepšování nekončí. Prostředí procesu, zdroje a vstupní parametry se obzvláště v IT odvětví rychle mění, a proto je důležité v procesu měření a zlepšování neustávat. Kdyby po dosažení nejvyšší úrovně již dále s měřením a zlepšováním nebylo pokračováno, vyspělost procesu by po určité době začala klesat.

Hlavní cíl práce, optimalizace procesu ve zvoleném objektu zkoumání, tedy ve společnosti Wincor Nixdorf a konkrétně optimalizace procesu pro request management, byl splněn následovně: Na základě pozorování současného procesu, analýzy historických dat zpracovaných požadavků, dotazníkového šetření, brainstormingu a rozhovorů s experty v dané oblasti, navržen nový optimalizovaný proces pro request management. Navrhovaný proces splňuje požadovaná kritéria: Má definovaného vlastníka, má definovaný vstup a výstup, je měřitelný, má stanovené KPI. Proces přímo reflektuje požadavky zákazníků (transparentnost, doba dodání, komunikace) a jeho zlepšení bude přímo viditelné zákazníkem. Zákazník bude seznámen s tím, jak funguje request management zkoumané společnosti a bude vědět, co v které části může očekávat. Zákazník bude dostávat pravidelné zprávy o zpracovávání otevřeného požadavku. Jelikož jsou přesně definované stavy, jednotlivé aktivity tohoto procesu, přechody mezi nimi a je nastaven dohled a eskalace nad dodržováním průběhu vyřízení požadavku, dojde ke zkrácení dodací doby. Tato dodací doba a by

v průměru měla být zkrácena více než o polovinu původního času. Toto tvrzení je založené na expertních odhadech jednotlivých aktivit v rámci procesu lidmi z provozu a podloženo prvotním testováním samotného procesu na skutečných pilotních požadavcích. Toto vylepšení není konečné, protože díky nastaveným metrikám a reportingu bude možné odhalit slabá místa výkonu procesu a ty postupně vylepšovat, jak také radí standard ITIL v knize ITIL: Continual Service Improvement.

Přínosem této práce není jen zlepšení procesu pro request management, použité metody je možno také uplatnit na zbylé procesy, takže je postupně možné analyzovat a optimalizovat proces pro Problem Management, Incident Management a Change Management. I když byl proces pro request management optimalizován pro společnost Wincor Nixdorf, jsou použité metody a navrhovaný nový proces obecně použitelné i pro jiné společnosti, které mají zaměření na poskytování IT služeb. V rámci jiné společnosti mohou být pouze jinak označováni aktéři procesu, mohou být jinak nazvány fáze, které mohou být podle potřeby zúženy nebo naopak o nějakou část rozšířeny.

7 Seznam použité literatury

- Build Organizational Capability - Processes Management* [online]. b.r. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://cmmiinstitute.com/capability-areas/process-management>
- HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. *Reengineering podnikových procesů*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-7318-759-0.
- HRON, Jan. *Teorie řízení*. 4. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1998.
- ITIL:Continual Service Improvement. 1. London: Stationery Office, 2007. ISBN 978-0-11-331049-4.*
- ITIL:Service Design. 2nd impression with corrections. London: TSO, 2007. ISBN 978-0-11-331047-0.*
- ITIL:Service Operation. 1. London: Stationery Office, 2007. ISBN 978-0-11-331046-3.*
- ITIL:Service Strategy. 1. London: Stationery Office, 2007. ISBN 978-0-11-331045-6.*
- ITIL:Service Transition. 1. London: Stationery Office, 2007. ISBN 978-0-11-331048-7.*
- Model zralosti CMM (Capability Maturity Model) [online]. b.r. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/model-zralosti>
- Normy ISO 9000:2000* [online]. b.r. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/no01-cz.htm>
- Organizational Capabilities Matter [online]. b.r. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: http://www.jma.or.jp/keikakusin/pdf/english_report.pdf
- Organizing for an emerging world* [online]. b.r., , 24 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizing-for-an-emerging-world>
- Procesní řízení* [online]. b.r. [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: https://is.vfs.cz/el/6410/leto2010/N_ERFS/um/um/ERFS-5-proc_man-2010.ppt
- Procesy* [online]. b.r. [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://bpm-slovník.blogspot.cz/2007/09/proces.html>
- Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti* [online]. b.r. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>
- ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

Strategie [online]. b.r. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: http://www.wincor-nixdorf.com/internet/site_CZ/sid_73CD66E5083A49B045BF9F3DC302A951/CZ/WincorNixdorfCR/Company/Strategy/strategie_node.html

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

8 Přílohy

Příloha číslo 1 – Dotazník spokojenosti zákazníka

Requestor Satisfaction Survey



Please complete the following Customer Satisfaction Survey and help us this way to improve the services provided to You. Thank you for your time.

1. *What communication channel are you using to request service delivery from WN?*

iSupport EBS Email RQM Sharepoint Other (please specify)

2. *What is your overall satisfaction with Service Request Delivery?*

Very satisfied Moderately satisfied Slightly satisfied Not at all satisfied

3. *Do you think, that the Service Request Delivery process is transparent?*

Yes, very Somehow yes Little bit Not at all

4. *How satisfied are you with lead times in Service Request Delivery?*

Very satisfied Moderately satisfied Slightly satisfied Not at all satisfied

5. *How satisfied are you with quality of Service Request Delivery?*

Very satisfied Moderately satisfied Slightly satisfied Not at all satisfied

6. *How satisfied are you with prices of the offers coming from Service Request Delivery?*

Very satisfied Moderately satisfied Slightly satisfied Not at all satisfied

7. *How satisfied are you with the communication during the Service Delivery Request fulfillment?*

Very satisfied Moderately satisfied Slightly satisfied Not at all satisfied

8. *Please provide feedback on current situation and ideas what would you improve and how.*

Thank you very much for taking the time to complete this survey. Your feedback is valued and very much appreciated!

Příloha 2 – slovník pojmů

KPI – key performance indicator – klíčový ukazatel výkonnosti

Workflow – tok práce

CMM – model zralosti

Business – obchod, hlavní cíl podniku – generování zisku

Service Strategy – služba strategie

Service Design – služba návrhu

Service Transition – služba předávky

Service Operation – služba provozu

Continual Service Improvement – neustálé zlepšování služby

ITIL – Information Technology Infrastructure Library – IT infrastrukturní knihovna

ITSM – IT service management – řízení IT služeb

GIO – Global IT Opertaion – globální IT

WN – Wincor Nixdorf