

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

Efektivnost administrativních procesů ve vybrané společnosti

Pavel Rycka

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pavel Rycka

Ekonomika a management

Název práce

Efektivnost administrativních procesů ve vybrané společnosti

Název anglicky

Effectiveness of business processes in particular company

Cíle práce

Produkční procesy ve vybrané společnosti jsou nastaveny a řízeny na velice dobré úrovni. Pravidelně probíhá jejich mapování a průběh je podpořen odpovídajícím softwarem. Řízení administrativních procesů na tak dobré úrovni není, což má za následek prodlužování zpracování jednotlivých obchodních případů a zvyšování počtu chyb. Cílem práce je tyto procesy narovnat s pozitivním dopadem na klíčové ukazatele jejich výkonnosti.

Metodika

1. Literární rešerše
2. Představení vybrané společnosti
3. Identifikace problému v oblasti řízení administrativních procesů
4. Analýza vybraných procesů
5. Narovnání vybraných procesů
6. Zhodnocení efektivnosti provedených změn, návrhy a další doporučení

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Plánování, Efektivnost, Procesní analýza, Optimalizace procesů, Administrativní procesy

Doporučené zdroje informací

DLOUHÝ, Martin. Simulace podnikových procesů. 2., upr. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3449-8.

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

ŠPERKA, Roman, Michal HALÁŠKA a Dalibor ŠIMEK. Techniky a nástroje v oblasti řízení podnikových procesů. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2018. ISBN 978-80-7510-312-3.

TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA. Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-674-7.

Výroba a dodávání produktu: robustní výrobní proces : předpoklady, standardy, controlling, příklady. Aktualizovaný dotisk. Přeložil Stanislav KŘEČEK. Praha: Česká společnost pro jakost, 2020. Společný management kvality v dodavatelském řetězci. ISBN 978-80-02-02922-9.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Milan Houška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 09. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Efektivnost administrativních procesů ve vybrané společnosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2023

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Milanovi Houškovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, ochotu a věnovaný čas při konzultacích.

Efektivnost administrativních procesů ve vybrané společnosti

Abstrakt

Produkční procesy ve vybrané společnosti jsou nastaveny a řízeny na velice dobré úrovni. Pravidelně probíhá jejich mapování a průběh je podpořen odpovídajícím softwarem. Řízení administrativních procesů na tak dobré úrovni není, což má za následek prodlužování zpracování jednotlivých obchodních případů a zvyšování počtu chyb. Cílem práce je tyto procesy narovnat s pozitivním dopadem na klíčové ukazatele jejich výkonnosti. Vybral jsem proces, se kterým se setkávám každodenně při své práci, a dokážu ho zmapovat včetně jeho slabých a silných stránek. Teoretická část je nezbytným rámcem pro analýzu zvoleného procesu. Obsahuje definice procesů, procesní řízení, jejich spolehlivost a metody. Ve vlastní části se již věnuji samotné analýze a popisu daného procesu. Model popisuje průběh obchodního případu vybrané společnosti a jeho dílčích kroků, včetně identifikace slabých míst. Závěrem této práce je návrh pro zlepšení, to je, zefektivnit proces jednotným, sjednocujícím nástrojem. Je možné zadávat data na jednom místě a vytěžovat je, minimalizovat kopírování a přenášení dat a duplikování činností a rovněž eliminovat neefektivní časy a prodlevy.

Klíčová slova: Plánování, Efektivnost, Procesní analýza, Optimalizace procesů, Administrativní procesy

Effectiveness of business processes in particular company

Abstract

The production processes in the selected company are set up and managed at a very good level. They are regularly mapped and supported by appropriate software. The management of administrative processes is not at such a good level, which results in delays in the processing of individual business cases and an increase in the number of errors. The aim of the work is to straighten these processes with a positive impact on their key performance indicators. I have chosen a process that I encounter on a daily basis in my work and can map it, including its weaknesses and strengths. The theoretical part is a necessary framework for the analysis of the chosen process. It includes process definitions, process control, reliability and methods. In the actual part, I already deal with the analysis and description of the process itself. The model describes the flow of the selected company's business case and its sub-steps, including the identification of weak points. The conclusion of this work is a proposal for improvement, that is, to streamline the process with a single, unifying tool. It is possible to enter data in one place and offload it, minimizing data copying and transferring and duplicating activities, as well as eliminating inefficient times and delays.

Keywords: Planning, Efficiency, Process analysis, Process optimization, administrative processes

Obsah;

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická část.....	12
3.1 Podnikové procesy	12
3.1.1 Administrativní procesy	13
3.1.2 Business Process Reengineering (BPR)	14
3.2 Procesní řízení	14
3.2.1 Principy procesního řízení	15
3.2.2 Přínosy procesního řízení.....	16
3.2.3 Tři proměnné ovlivňující úspěšnost procesního řízení	16
3.2.4 Změna je cesta	17
3.2.5 Faktory úspěchu ve firmě	18
3.3 Spolehlivost procesních procesů	19
3.3.1 Spolehlivost definovaná jako dosahování výstupů procesu	19
3.3.2 Spolehlivost definována jako spolehlivost obsluhy	19
3.3.3 Spolehlivost v jednotlivých fázích životního cyklu procesu	20
3.4 Metody a techniky modelování podnikových procesů.....	20
3.4.1 Metoda ARIS	21
3.4.2 Zlepšování podnikových procesů	22
4 Vlastní práce	24
4.1 Přestavení vybrané společnosti	24
4.2 Reálné mapování procesů, dodání a zpracování dat	26
4.2.1 Popis zpracování obchodního případu	26
4.2.2 Popis procesu kontroly údajů ze smlouvy nebo objednávky	27
4.2.3 Popis procesu zajištění dodavatelských nabídek	29
4.2.4 Popis procesu získání obchodních identifikátorů	30
4.2.5 Popis procesu vytvoření IS	31
4.2.6 Popis procesu vytvoření Approval sheetu	32
4.3 Návrh metriky pro měření efektivnosti procesů.....	34
4.4 Přehled identifikovaných problémů	36
4.5 Návrh narovnání procesů pro zpracování obchodního případu	37
4.5.1 Návrhy na zlepšení při zpracování obchodního případu	37
4.5.2 Návrh změn procesu kontroly údajů ze smlouvy nebo objednávky	39
4.5.3 Návrh změn procesu zajištění dodavatelských nabídek	41
4.5.4 Návrh změny v procesu získání obchodních identifikátorů.....	43

4.5.5	Návrh změny v procesu vytvoření IS	43
4.5.6	Návrh změny v procesu vytvoření Approval sheetu.....	44
5	Výsledky a diskuse	47
5.1	Výsledky	47
5.1.1	Celkový souhrn výsledků.....	47
5.1.2	Doba trvání procesů	48
5.1.3	Reakční doba a chybovost	49
5.1.4	Náročnost	49
5.1.5	Zhodnocení efektivnosti	50
5.2	Diskuze.....	50
5.2.1	Benefity nového řešení	50
5.2.2	Nevýhody nového řešení	50
6	Závěr.....	51
7	Seznam použitých zdrojů	52
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	54
8.1	Seznam obrázků	54
8.2	Seznam tabulek	54

1 Úvod

V současné době převládá trend, kdy větší společnosti kladou stále větší důraz na automatizaci a zjednodušení procesů. Pro správné nastavení a optimalizaci těchto procesů, je nezbytné jejich správné definování a popsání. Je potřeba také získat správná a relevantní data. Jako v mnoha obchodních společnostech, tak také v Axians Czech Republic je kladen velký důraz na spokojenost zákazníků. Tomu odpovídá kvalita péče a odvedené práce pro splnění veškerých zákaznických požadavků. Z tohoto důvodu musí Axians Czech Republic optimalizovat své procesy, aby nedocházelo ke zbytečným prodlevám při plnění jednotlivých požadavků. Splnění požadavků zákazníka musí být prováděno s vysokým důrazem na kvalitu a efektivitu. Kvalita výsledků není klíčová pouze pro spokojenost zákazníka, ale má také zásadní význam pro společnost. Kvalitní výstupy posilují nejen požadavky zákazníka, ale současně otevírají nové příležitosti pro budoucí spolupráci a posilují pozitivní reference. Pro společnost Axians Czech Republic je rovněž klíčové dodržovat standardy kvality s důrazem na rychlost zpracování jednotlivých požadavků a eliminaci časových prodlev při realizaci zakázek.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou procesů v rámci konkrétní společnosti a současně klade důraz na procesy řízení obchodní zakázky, kterou považuje za klíčový prvek, neboť správná konfigurace těchto procesů má rozhodující dopad na výkonnost a konkurenceschopnost společnosti. Efektivita těchto procesů může poskytnout společnosti výhodu na trhu, optimalizaci alokace zdrojů a současně přispět ke snížení nákladů. Tato bakalářská práce je klíčovým nástrojem pro mapování a současně i zlepšování procesů, které formují úspěšnost společnosti.

Autor se rozhodl věnovat tomuto tématu, protože v dané společnosti pracuje v oddělení logistiky. Problematika se ho přímo dotýká a ovlivňuje jeho práci. Po detailní analýze je rozhodující provést kroky směřující k optimalizaci procesů a implementovat nápravná opatření, která zajistí eliminaci neefektivních zpoždění v průběhu analyzovaných procesů. Cílem je zefektivnit procesy, snížit chybovost a zvýšit přesnost při zpracování obchodního případu. Jedním z hlavních předpokladů pro analýzu a následné návrhy pro zlepšení je práce s přesnými a aktuálními daty.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zefektivnění procesu zpracování obchodního případu, který je ve vybrané společnosti klíčový. Produkční procesy jsou nastaveny a řízeny na velice dobré úrovni. Pravidelně probíhá jejich mapování a průběh je podpořen odpovídajícím softwarem. Oproti tomu stojí řízení administrativních procesů, které není na tak dobré úrovni, což má za následek prodlužování zpracování jednotlivých obchodních případů a zvyšování počtu chyb. V současné době proces závisí na míře zodpovědnosti každého zainteresovaného zaměstnance a pravděpodobnost chyby stoupá s rozhodujícím podílem manuálních činností. Procesu chybí systematičnost, a vzniká tak velký prostor pro generování chyb. Cílem práce je definovat a navrhnout klíčová opatření, která by měla zamezit, nebo výrazně omezit chyby při vyplňování údajů v průběhu zpracování zakázky. Narovnání procesu generuje pozitivní dopad na klíčové ukazatele jejich výkonnosti.

2.2 Metodika

Tato kapitola vychází ze zadané metodiky, která byla uvedena v zadání.

1. Literární rešerše – Jelikož se zabývám v této práci důležitým procesem ve vybrané společnosti, bylo třeba se zaměřit na literaturu, která popisuje dané procesy, tyto procesy definuje a dále rozebírá. Obsahem je také procesní řízení, spolehlivost těchto procesů, dále metody a modelování.
2. Představení vybrané společnosti – v této části bude představena daná společnost, především čím se zabývá.
3. Identifikace problému v oblasti řízení administrativních procesů – bude provedena identifikace jednotlivých parametrů, aby se dokázaly odhalit slabá místa a mohlo se připravit takové řešení, které povede k větší efektivitě.
4. Analýza vybraných procesů – provede se podrobná analýza daného procesu a jeho dílčích kroků, aby se zjistil prostor, kde je možné provést adekvátní úpravy a řešení k zlepšení procesu.
5. Narovnání vybraných procesů – za pomoci navrženého řešení, bude toto řešení aplikováno k narovnání vybraného procesu. Účel je zajistit hladší průběh daného procesu.
6. Zhodnocení efektivnosti provedených změn, návrhy a další doporučení – závěrem budou prezentovány výsledky a samotné zhodnocení navrženého řešení.

3 Teoretická část

V této kapitole se nachází rešerše relevantní literatury, která se týká témat, jež jsou v této práci popsány. Dále definuje klíčové pojmy, jež budou v textu použity, s důrazem na koncept administrativního procesu a možné metody mapování tohoto procesu.

3.1 Podnikové procesy

Dle (Grasseová a kolektiv 2008 s.7) je proces soubor činností, které přeměňují vstupy na výstupy s přidanou hodnotou.

- **Vstupy** jsou materiály, informace nebo služby, které jsou potřebné pro provedení procesu. Například pro výrobu auta jsou vstupy materiály, jako jsou kov, elektronika a sklo, informace, jako jsou výkresy a specifikace, a služby, jako je práce dělníků.
- **Výstupy** jsou produkty nebo služby, které jsou výsledkem procesu. V případě výroby auta jsou výstupy hotové vozy.
- **Zdroje** jsou lidské zdroje, materiály, technologie a další potřebné prostředky. Výroba auta je proces, který využívá zdroje pracovníků, strojů, nástrojů a energie.
- **Zákazník** je osoba nebo organizace, která využívá výstupy procesu. V případě výroby auta jsou zákazníky kupující vozů.
- **Procesy jsou základním stavebním kamenem každé organizace.** Vše, co organizace dělá, lze rozdělit na procesy. Procesní řízení je metoda, která pomáhá organizacím zlepšovat jejich výkonnost a efektivitu.
- **Zjednodušeně řečeno, proces je to, co se děje mezi tím, co máme, a tím, co chceme mít.** Je to cesta od zdrojů k výstupům. Je to způsob, jak vytvořit hodnotu. Je to spojení mezi vstupy a výstupy.

Dle (International Journal, online 2023) se doporučuje, aby organizace vyhodnotily, zda jejich procesy jsou v souladu s jejich navrženým procesem a posoudili, zda odchylky byly provedeny s pozitivním nebo negativním záměrem a zda je lze považovat za neškodné, zásadní nebo překážející.

3.1.1 Administrativní procesy

Administrativní procesy jsou konkrétní podnikové procesy, které se týkají správy a řízení administrativních úkolů a funkcí v organizaci. Administrativní procesy mohou zahrnovat činnosti jako je zpracování dokumentů, řízení lidských zdrojů, správa financí, komunikace se zákazníky a partnery, a další činnosti spojené s administrativními funkcemi v organizaci.

Dle (Řepa,2007, str.15) „*Jednoduše řečeno, podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. Všichni to děláme, přičemž jednou jsme v pozici zákazníka, jindy zase dodavatele.*“

Administrativní proces lze definovat jako sekvenci kroků nebo činností, které jsou prováděny v rámci organizace nebo podniku, aby se zajišťovala správa a řízení administrativních úkolů a funkcí.

Administrativní procesy mají v organizaci významný a rozsáhlý vliv. Mezi hlavní aspekty patří organizace a řízení, kde procesy pomáhají organizaci udržet pořádek a efektivně řídit různé činnosti a úkoly. Pomáhají zajistit, že všechny administrativní povinnosti jsou prováděny v souladu s definovanými postupy a standardy.

Další z aspektů je efektivita a produktivita, kde správně navržené a řízené administrativní procesy mohou zvýšit efektivitu a produktivitu organizace. Díky standardizaci a optimalizaci činností lze dosáhnout rychlejšího a efektivnějšího provádění úkolů.

Dalším významným aspektem je šetření nákladů, kdy optimálně navržené administrativní procesy mohou snížit náklady organizace tím, že minimalizují plýtvání zdroji a časem. Dle (Espíndola a spol. online 2019) lze říci, že zavedení standardizace a definování ideálního modelu může společnostem získat vyšší produktivitu procesů, tímto snížit náklady a ztráty a schopnost hodnotit a sledovat výkonnost svých zaměstnanců.

V neposlední řadě, pokud jsou správně definované administrativní procesy nastaveny, tak také mohou pomoci minimalizovat rizika spojená s administrativními chybami nebo nezákonným jednáním, což může organizaci ochránit před právními a finančními problémy.

3.1.2 Business Process Reengineering (BPR)

Dle (Gála 2009 s.299-300) pokud současné podnikové procesy, již společnosti nevyhovují, rozhoduje se o zásadní změně, která je vytvoření úplně nových procesů (Business Process Reengineering) dále jen BPR. V dnešní době velké konkurence je potřeba mít procesy na již velice kvalitní úrovni a pokud je tedy potřeba je dobré procesy přehodnotit a zcela změnit. V takové případě se projekty BPR zrealizují v několika úsecích, kterými jsou:

- Definice cílů projektu. První krok je definovat cíle projektu. Tyto cíle by měly být jasné, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené.
- Analýza potřeb a možností podniku vzhledem k procesům, což je proces, který pomáhá podniku pochopit, jaké procesy jsou nezbytné pro jeho fungování, jaké nároky jsou na ně kladeny a jak je lze zlepšit.
- Tvorba zcela nové soustavy procesů je proces, který vytváří nový systém procesů pro organizaci.
- Harmonogram přechodu je časový plán, který určuje, kdy budou jednotlivé kroky přechodu provedeny. Harmonogram přechodu je důležitým nástrojem pro zajištění toho, aby přechod probíhal hladce a včas.
- Implementace nového procesního modelu a tím je zavedení nových procesů do praxe.

3.2 Procesní řízení

Procesní řízení představuje strategický řídicí přístup, který se soustředí na zlepšování a efektivitu procesů v organizaci. Tento přístup věnuje pozornost detailnímu rozčlenění pracovních úkolů do jednotlivých procesů, které jsou systematicky plánovány, sledovány a neustále zdokonalovány.

Dle (Řepa 2012, str.17) „*Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.*“

Aby bylo možné sdělit relevantní informace různým zúčastněným stranám, je nezbytné mít jasnou reprezentaci procesů, které mají být popsány. Tato potřeba vytvoření přesného obrazu procesů vede k oblasti známé jako modelování podnikových procesů. Autor bude používat pro modelování procesů metodu ARIS., která bude dále v této práci níže popsána.

3.2.1 Principy procesního řízení

Podle (Glasseová a kolektiv 2008 s.43) můžeme procesní řízení chápat jako komplexní přístup, který se zaměřuje na zlepšení výkonnosti organizací. Organizace, která chce být úspěšná, musí být efektivní a produktivní. Efektivní organizace používá své zdroje, jako je lidský kapitál, materiály a technologie, co nejefektivněji. Produktivní organizace je schopna vyrábět nebo poskytovat služby s co nejnižšími náklady. Procesní řízení pomáhá organizacím zlepšit jejich výkonnost tím, že se zaměřuje na jejich procesy. Proces je soubor činností, které přeměňují vstupy na výstupy. Procesy jsou základním stavebním kamenem každé organizace. Vše, co organizace dělá, lze rozdělit na procesy.

Úspěšné procesní řízení je založeno na třech základních oblastech:

- Znalost procesů: Organizace musí mít jasnou představu o svých procesech, jejich vstupech a výstupech, způsobu, jakým se tyto vstupy mění na výstupy, a o zdrojích, které se přitom spotřebovávají.
- Verifikace činností pro přeměnu vstupů na výstupy: V rámci této oblasti je nutné popsat a parametrizovat činnosti realizované v rámci procesu. Parametry představují výkonnostní charakteristiky, které umožňují měřit a sledovat výkonnost procesu.
- Měření a zlepšování výkonnosti procesů: Na základě měření výkonnosti procesů je možné identifikovat oblasti, kde je možné procesy zlepšit. Tyto oblasti je pak možné cíleně zlepšovat pomocí různých metod a nástrojů.

Úspěšné procesní řízení je založeno na jasné orientaci na zákazníka, na průběžném zlepšování a na zapojení všech zaměstnanců organizace. Zákazník je cílem každého procesu. Organizace musí být schopna identifikovat potřeby svých zákazníků a zajistit, aby jejich procesy byly navrženy tak, aby tyto potřeby naplňovaly. Průběžné zlepšování je nezbytnou součástí procesního řízení. Organizace musí neustále hledat způsoby, jak zlepšit své procesy a tím i svou výkonnost. Zapojení zaměstnanců je klíčové pro úspěšné procesní řízení. Zaměstnanci, kteří jsou zapojeni do procesního řízení, jsou více motivováni k tomu, aby procesy zlepšovali. Procesní řízení je důležitá metoda pro moderní organizace. Pomáhá jim zlepšovat jejich výkonnost a efektivitu, a tím i jejich konkurenceschopnost.

3.2.2 Přínosy procesního řízení

Dle (Tuček a kolektiv 2014 s.18-19) Pokud se podíváme na pracovní postupy ve firmách, hierarchie hraje klíčovou roli, zejména co se týče procesů schvalování, rozhodování a vydávání příkazů. Bohužel, v mnoha organizacích se často setkáváme s tím, že se malé, ale také nevýznamné záležitosti podrobuje složitému schvalovacímu procesu, přičemž hodnota takového požadavku často nedosahuje nákladů na čas, který by manažeři věnovali k tomu, aby tuto činnost schválili. Dále, pokud jde o rozhodování, mnohokrát se stává, že nadřízení se snaží rozhodovat o rutinních úkolech svých podřízených, a to i přes skutečnost, že sami podřízení jsou schopni a informovaní o situaci. Tato nadbytečná vrstva schvalování a rozhodování může spíše zkomplikovat situaci než ji zlepšit. Nakonec, existují situace, kdy nadřízení jednoduše vydávají příkazy ke konkrétním pracovním úkolům. Avšak i zde se ukazuje, že v mnoha případech by tato příkazy nebyly potřebné, protože lidé jsou samostatní a schopní sami organizovat svou práci. Celkově lze tedy říci, že v organizacích by mělo být více důvěry a svobody pro jednotlivce při plnění svých pracovních úkolů, aby se maximalizovala efektivita a minimalizovala nadměrná administrativa.

„Přínosy procesního řízení se zkrátka projevují ve všech oblastech organizace, přičemž však velikost těchto přínosů se může lišit v závislosti na povaze, vnitřního členění a velikosti samotné organizace, ale v souhrnu vytvářejí předpoklady pro zvýšení celkové výkonnosti společnosti.“ (Tuček a kolektiv 2014 s.19)

3.2.3 Tři proměnné ovlivňující úspěšnost procesního řízení

Dle (Fišer 2014 s.38-40) jsou to tyto tři proměnné:

- Organizační struktura – ve většině organizací převládá tzv. funkční přístup k řízení.

Řešení je takové, že se manažerské problémy řeší tím, že se upraví funkce v organizační struktuře, tj. nové organizační útvary a pracovní pozice vznikají a zanikají a poté vedoucí pracovníci pro tyto útvary a pozice vymýšlí pracovní náplně.

Pod tím si můžeme představit, že se jedná o činnosti, odpovědnosti a pravomoci s cílem nahromadit těchto činností co nejvíce, aby vzrostly prestiž a vliv pozice i útvaru, a tedy i nároky na mzdy, auta, notebooky a telefony. Takovéto pozice se snaží co nejlépe uplatnit jak „prodat“ ve firemním prostředí svůj vliv a tím si udržet zdroje. Procesní řízení nevnímá jako nejdůležitější prvek řízení organizační jednotku, ale jako nástroj pro optimální uspořádání zdrojů pro vykonávání efektivně srovnaných činností – tedy procesu.

Takový proces spočívá v tom, že se činnosti nejprve navrhnou (jedná se o činnosti, které musí být vykonávány), uspořádají se tak, aby na sebe navazovaly a žádné, aby nebyly zbytečné a teprve potom se přidělují jednotlivým pracovníkům.

- Kultura organizace – největší problém přechodu z funkčního procesního řízení na procesní není shledáno v samotném popisu procesů a jejich přidělení organizačním jednotkám a pozicím. Hlavní problém je v lidech, zda jsou ochotni změnit své návyky a stereotypy, což bývá velký problém, protože většina lidí takovýto přístup odmítá. Kulturu organizace můžeme chápat jako soubor hodnot, norem a zvyků a rituálů, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech zaměstnanců.

- Manažerský styl – třetí velice důležitou proměnnou v zavádění procesních řízení je manažerský styl. Můžeme si pod tím představit manažera jakým způsobem zadává úkoly svým podřízeným a jakým způsobem pak řeší splnění zadaných úkolů

3.2.4 Změna je cesta

Dle (Smejkal a Rais s.84-85) chápat změnu jako projektu není tak přesné a není tedy správné. „*Daleko lepší je chápat změna jako cesty (vycházky v horách, navigace na moři, případně orientace v neznámém městě).*“ Pár bodů by nám mělo napovědět, jak tuto větu lépe pochopit. Těmi body jsou:

- Musíme mít směr a vědět kam jdeme.
- Máme motivaci
- Máme přehled o své současné situaci a našich možnostech.
- Musíme být flexibilní a umět reagovat na nové plány, pokud je potřeba
- Dalším novým krokem můžeme mít nové obzory, ale zároveň to znamená možnost setkání se s novými problémy či novými možnostmi
- Pro úspěšnost cesty je potřeba týmové práce, aby každý přidal něco nového

Z těchto bodů vyplývá, že je důležité umět se přizpůsobovat novým podmínkám či umět improvizovat při setkání se s něčím novým. Každý manažer naráží na tyto situace při změně procesů v jakékoli podobě. Neúspěch při těchto měnících se procesech může být zejména to, že nedojde k přesné definici požadavku a chybné definici čeho má být ve výsledku dosaženo.

Dále to může být podceňování důležitosti lidských schopností a dovedností, podceňování úlohy informací a znalostí týkajících se změny není také správným krokem. Neméně důležité je také zmínit se o nedostatečné podpoře změny ze strany managementu či vlastníka.

3.2.5 Faktory úspěchu ve firmě

Dle (Smejkal, Rais 2013 s.85) je důležité umět využít relevantní data jak z interních, tak z externích zdrojů, což bývá většinou podceňováno a tím pádem se dopouští organizace zbytečných chyb anebo to má za následek zbytečné navyšování nákladů na změnu. Není špatné někdy využít interních či externích expertů, kteří mohou svými zkušenostmi dodat velice cenné informace, anebo mohou poskytnout pohled nezúčastněné strany. Na druhou stranu mohou tito konzultanti čelit i takovým názorům, že i v případě úspěchu jsou různé změny svedeny na to, že to takto do organizace přivedli právě oni.

Dalším důležitým faktorem je, aby ve firmě byla připravena kvalitní informační strategie a procesy, zvláště proto, aby nedocházelo k různým spekulacím, jak bude změna probíhat, a to jak uvnitř organizace, tak i směrem ven.

V neposlední řadě je důležité, aby firma měla plán, jakým se budou lidé na změnu adaptovat. Je to velice důležité právě proto, aby nedocházelo k nepříjemným emocionálním reakcím na změnu a s tím související i komplikace celého procesu.

Co se týká změny, měla by být provedena systematicky. I přes to, že změna je chápána jako emocionální záležitost, měla by být chápána jako systematicky, projektově orientovaný proces. Pokud by nedošlo ke zvládnutí tohoto kroku, jednalo by se o absolutní neúspěch či v lepším případě by se dalo říci, že nedošlo k naplnění stanovených měřitelných cílů.

A jako velice důležité je třeba zmínit, že by mělo docházet k podpoře ze strany vlastníků či nadřízeného managementu, alespoň v době, kdy ke změně dochází.

Dále bychom mohli říci, že při změně je možné sledovat několik úrovní v řízení změny strategie firmy. Jako první úroveň je označena jako technická a jedná se o rovinu řízení vlastního prováděcího procesu. Jako druhá úroveň je úroveň řízení lidí ve firmě, kteří jsou samozřejmě nedílnou součástí změny, pokud ve firmě probíhá. V obou těchto úrovních se musí zvážit riziko, které je spojeno s prováděním jednotlivých činností, z nichž se skládá takovéto řízené změny. Jako třetí úroveň je označována úroveň vyhodnocení výsledků. Jedná se o vyhodnocení vlastního praktického provedení změny v organizaci pomocí vyhodnocovacích metod.

3.3 Spolehlivost procesních procesů

Dle (Král a kolektiv 2008 s.19) spolehlivost procesních procesů se v podnikovém kontextu definuje jako míra, do jaké jsou procesy schopny konzistentně a bezproblémově dosahovat stanovených cílů a výsledků. To zahrnuje schopnost procesů udržovat kvalitu, efektivitu a stabilitu v průběhu času, minimalizovat chyby a odchylky, a plnit očekávání zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Spolehlivost procesů je zásadní pro dosažení efektivitu a kvality v podnikových operacích a může být měřena pomocí různých ukazatelů a metrik, jako je průběžný dohled nad výstupy, doba trvání a míra návratnosti investic do procesního zlepšení.

3.3.1 Spolehlivost definovaná jako dosahování výstupů procesu

Dle (Král a kolektiv 2008 s.20) můžeme říci, že spolehlivost procesu je jeho schopnost dosahovat požadovaných výstupů v požadované kvalitě a v požadovaném čase. Proces je soubor činností, které přeměňují vstupy na výstupy. Spolehlivost procesu se vyjadřuje pravděpodobností, že proces bude fungovat správně po určitou dobu. Pokud dojde k situaci, že výstupy z procesu nejsou v souladu s požadavky, jedná se o poruchu procesu. Příkladem poruchy procesu může být výroba auta, které nespĺňuje požadavky na kvalitu nebo které je vyrobeno pozdě. Poruchy procesu mohou být způsobeny různými faktory, například chybami zaměstnanců, vadnými vstupy nebo technickými problémy. Pokud jsou poruchy procesu systematické, jedná se o mezní stav procesu. V takovém případě je nutné proces přehodnotit a případně ho zcela předefinovat. Zjednodušeně řečeno, spolehlivost procesu je o tom, jak často proces funguje správně a jak dlouho funguje správně. Porucha procesu je situace, kdy proces nefunguje správně a výstupy procesu nejsou v souladu s požadavky. Pokud jsou poruchy procesu systematické, jedná se o vážný problém, který může vést k potřebě předefinovat proces.

3.3.2 Spolehlivost definována jako spolehlivost obsluhy

Spolehlivost služby je schopnost procesu poskytovat požadované výstupy v požadované kvalitě a v požadovaném čase. Pohotovost procesu je schopnost procesu být dostupný pro poskytování výstupů, když jsou potřeba.

Nepřetržitost procesu je schopnost procesu poskytovat výstupy bez přerušení. Integrita procesu je schopnost procesu poskytovat výstupy, které jsou v souladu s požadavky zákazníka.

Zjednodušeně řečeno, spolehlivost procesu je o tom, jak často proces funguje správně a jak dlouho funguje správně. Spolehlivost obsluhy je o tom, jak často proces poskytuje požadované výstupy v požadované kvalitě. Spolehlivost služby je o tom, jak často proces poskytuje požadované výstupy v požadované kvalitě a v požadovaném čase. Pohotovost procesu je o tom, jak často je proces dostupný pro poskytování výstupů. Nepřetržitost procesu je o tom, jak často proces poskytuje výstupy bez přerušení. Integrita procesu je o tom, jak často proces poskytuje výstupy, které jsou v souladu s požadavky zákazníka.

3.3.3 Spolehlivost v jednotlivých fázích životního cyklu procesu

Podle (Král a kolektiv 2008 s.21) mají procesy z hlediska jejich životního cyklu tyto základní etapy:

- **Specifikace požadavků:** Určení požadavků, které musí proces splňovat.
- **Definice a návrh procesu:** Vytvoření návrhu procesu, který splňuje požadavky.
- **Prvotní realizace procesu (etapa instalace):** Zavedení procesu do provozu.
- **Rutinní běh procesu (etapa provozu):** Běžné používání procesu.

Obrázek 1: Fáze životního cyklu procesu



Zdroj: Král a kolektiv 2008, zpracování: vlastní

3.4 Metody a techniky modelování podnikových procesů

Modelování procesů je cenný nástroj, který lze použít k pochopení, vizualizaci a zlepšení procesů. Modely procesů mohou pomoci lidem lépe porozumět, jak se procesy uskutečňují, a mohou být použity ke komunikaci procesů s různými zainteresovanými stranami. Modelování procesů může také pomoci identifikovat příležitosti ke zlepšení procesů.

Existuje mnoho různých metod a technik modelování podnikových procesů. Mezi nejčastější patří:

- Diagramy toků dat (DFD): Tyto diagramy ukazují, jak se informace pohybují v procesu.
- Diagramy toků činností (Activity diagrams): Tyto diagramy ukazují, jaké činnosti se v procesu provádějí.
- Diagramy stavových automatů (State-chart diagrams): Tyto diagramy ukazují, jak se proces mění v závislosti na stavu.

3.4.1 Metoda ARIS

Tato práce je vypracována pomocí metodiky ARIS, která byla dle (Řepa 2007 s 73) vyvinuta prof. Dr. Augustem – Wilhelmem Scheerem jako tzv. referenční architektura informačního systému a skládá se z několika pohledů. Mezi základní pohledy patří:

- Organizace („čistě“ podnikový pohled)
- Funkcionalita (pohled na podnik očima informačního systému a technologií)
- Informace a řízení (informační a datový model podniku)

Metodika ARIS představuje komplexní rámec pro modelování a analýzu podnikových procesů, založený na pěti klíčových perspektivách:

1. Organizační perspektiva: Tato perspektiva se zaměřuje na popis organizační struktury firmy a vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami.
2. Funkční perspektiva: Zde jsou zachyceny jednotlivé funkce, které organizace provádí a vykonává.
3. Datová perspektiva: Tato perspektiva se věnuje popisu dat, která jsou v organizaci využívána a zpracovávána.
4. Perspektiva produktů a služeb: Zahrnuje popis produktů a služeb, které firma nabízí svým zákazníkům a klientům.
5. Procesní perspektiva: Tato perspektiva se zaměřuje na zachycení podnikových procesů, které jsou klíčové pro fungování organizace.

Pro dosažení těchto cílů využívá ARIS široké spektrum metod a technik pro modelování podnikových procesů, včetně vytváření diagramů toků dat, diagramů toků činností a diagramů stavových automatů.

Pro popis podnikového procesu ARIS rozeznává několik základních komponentů, kterými jsou dle (Řepa 2007 s.80)

- Událost (event)
- Funkce (function)
- Data (data)
- Zaměstnanec (employee)
- Organizační jednotka (organizational unit)
- Produkt/služba (product/service)

Skládání procesů pak vypadá asi takto: události spouštějí funkce, funkce generují události – data jsou vyhodnocena ve funkcích – zaměstnanci jsou odpovědní za funkce – zaměstnanci spadají do organizačních jednotek – funkce vytváří výstupy a zpracovávají výstupy (produkty/služby mohou být jak vstupy, tak také výstupy těchto funkcí).

3.4.2 Zlepšování podnikových procesů

Dle (Gála 2009 s.299-300) ke zlepšování podnikových procesů patří cyklické opakování jednotlivých činností, které v sobě zahrnují analýzu a návrh procesu. Cyklus můžeme definovat v těchto krocích:

- Podrobná analýza současného stavu procesu, což zahrnuje jednotlivé činnosti, jejich návaznosti, uspořádání a další charakteristiky procesu
- Definice ukazatelů výkonu, které se budou používat k měření úspěšnosti procesu.
- Shromažďování dat o výkonu procesu, jako je doba trvání, počet chyb nebo počet zpracovávaných položek.
- Implementace změn. Po návrhu změn je třeba je implementovat. To může být náročný proces, který vyžaduje spolupráci všech zainteresovaných stran.
- Ověření nové dokumentace procesu a pokračování v cyklu zlepšování

Dle (Svozilová 2011 s.52) můžeme říci, že kdybychom chtěli plánovat zlepšení podnikových procesů, měli bychom rozlišovat tyto následující proudy.

- Vlastní „výrobní“ proces, jehož výsledkem jsou výrobky nebo služby, které poskytujeme zákazníkům
- Proces hledání problémů ve „výrobním“ procesu a tím spojené navrhování jeho změn
- Proces, jakým se „výrobní“ proces přenesse z jedné úrovně vyspělosti procesu na následující, nebo proces, ve kterém jsou navrhované změny převedeny do praktického života
- Proces, kde jsou jednotlivé přínosy hodnoceny a takto hodnocené jsou vystaveny zlepšování

Pro zjednodušení výše popsaného, můžeme vycházet že strategický pohled na tyto možnosti, pokud budeme volit metody a plány pro zlepšení má tři základní pohledy:

- Vertikální: rozhodnutí o strategických a taktických rolích procesů vyžaduje hluboké porozumění tomu, jak jednotlivé procesy přispívají k dosažení dlouhodobých cílů společnosti. To zahrnuje určení, které procesy jsou kritické pro konkurenceschopnost a růst podniku, a které mohou být optimalizovány nebo zlepšeny. Dále je nutné zvážit, jak organizační struktura podporuje provádění těchto procesů a jaký vliv má na efektivitu spolupráce a řízení procesů.
- Horizontální: zaměřuje se na samotnou podstatu výrobků nebo rozsah služeb, které organizace nabízí svým zákazníkům. To zahrnuje, jaká oblast činnosti je pro podnik relevantní, jaké produkty či služby jsou prezentovány na trhu, a jaký vliv má povaha výroby na utváření a propojení procesů s okolím a na jejich vnitřní řízení.
- Časový: jak postupovat při zavádění jednotlivých zlepšovacích iniciativ, jak je rozčlenit do konkrétních fází a jakým způsobem pravidelně organizovat a řídit jejich cykly

Dle (Laura Sánchez González 2010) „*Opatření obchodních procesů mají velký význam v řízení obchodních procesů, protože pomáhají kontrolovat, odhadovat a zlepšovat procesy, a tedy organizace.*“

4 Vlastní práce

Vlastní práce zahrnuje několik klíčových kroků, které jsou každodenně prováděny ve vybrané společnosti. Prvním z těchto kroků je detailní popis vybrané společnosti, což zahrnuje seznámení se s jejím fungováním, a procesy. Tento krok je nezbytný k tomu, aby mohly být analyzovány a optimalizovány procesy.

Následujícím krokem je popis aktuálního stavu procesů zahrnující důkladné procesní mapování. Procesní mapování umožňuje vizualizovat všechny kroky a aktivity, které jsou součástí stávajících procesů. To poskytuje jasný obraz o tom, jak procesy aktuálně probíhají a jaké jsou jejich hlavní komponenty. Poté jsou identifikována slabá místa a navrhuje se metriky pro měření výkonnosti. Následně se upravují procesy a hodnotí jejich efektivita po implementaci změn. Výsledným cílem je zlepšení výkonnosti a efektivity společnosti.

4.1 Přestavení vybrané společnosti

Společnost Axians Czech Republic se etablovala jako významný hráč na poli systémové integrace a poskytování IT služeb na území České republiky. Díky dlouhé a úspěšné tradici se stala důvěryhodným partnerem mnoha společností, které usilují o dosažení excelence v oblasti informačních technologií.

Axians Czech Republic je hrdou součástí mezinárodní sítě Axians, která spojuje vysoce specializované týmy a odborníky v oblasti IT a technologických řešení. Tato globální přítomnost umožňuje Axians Czech Republic přinášet nejnovější technologické trendy, know-how a zkušenosti z celého světa, což z ní činí ideálního partnera pro organizace, které usilují o inovace a zvyšování své konkurenceschopnosti.

Společnost Axians Czech Republic se v oblasti technologických řešení prosazuje díky několika klíčovým prvkům, které jsou základem její identity a filozofie. Prvním z těchto prvků je vášeň pro inovace. Axians Czech Republic věří v sílu technologie a aktivně se věnuje navrhování a dodávání inovativních IT řešení, kterým plně věří.

Tato vášně pro technologie je hnacím motorem k neustálému hledání nových možností a řešení pro své klienty.

Druhým významným prvkem je nezávislost a flexibilita. Společnost Axians Czech Republic je nezávislá na konkrétních technologiích a dodavatelích, což jí umožňuje flexibilně reagovat na jedinečné potřeby každého klienta a navrhnout řešení, která jsou plně přizpůsobena specifickým požadavkům klientů. Služby jsou navrženy přímo na míru, aby klienti získali přesně to, co potřebují, bez závislosti na konkrétních technologických řešeních.

Třetím klíčovým prvkem je globální expertíza. Díky spojení týmů kvalifikovaných odborníků z celosvětové sítě Axians disponuje Axians Czech Republic globální expertízou a know-how. Tato síť umožňuje přinášet nejlepší praktiky a technologické trendy z různých částí světa. Díky tomu je schopna klientům poskytovat návrh špičkových řešení, která jsou v souladu s nejnovějšími trendy v oblasti IT.

A konečně posledním, avšak také klíčovým prvkem, je partnerství a poradenství. Nechce být pouze dodavatelem, ale spíše partnerem a poradcem pro své klienty. Snaží se spolupracovat s klienty dlouhodobě, být jim oporou v jejich digitální transformaci a pomáhat jim dosáhnout výrazného pokroku. Je zde, aby klientům pomohla být stále krokem napřed ve svém odvětví a dosáhnout maximálního potenciálu svých IT investic.

Společnost Axians Czech Republic je partner pro inovace, flexibilitu, globální know-how a dlouhodobé partnerství. Je tady, aby vám pomohla dosáhnout vašich cílů a zůstat konkurenceschopnými ve světě neustále se rozvíjejících technologií.

4.2 Reálné mapování procesů, dodání a zpracování dat

V této kapitole se postupně mapují procesy nezbytné pro zpracování obchodní zakázky uvnitř vybrané společnosti. Nejprve je představen ucelený obrázek, jakým způsobem probíhá zpracování obchodního případu. Poté je proces rozdělen na jednotlivé podprocesy, které musí být provedeny, aby asistentka mohla obchodní případ zpracovat.

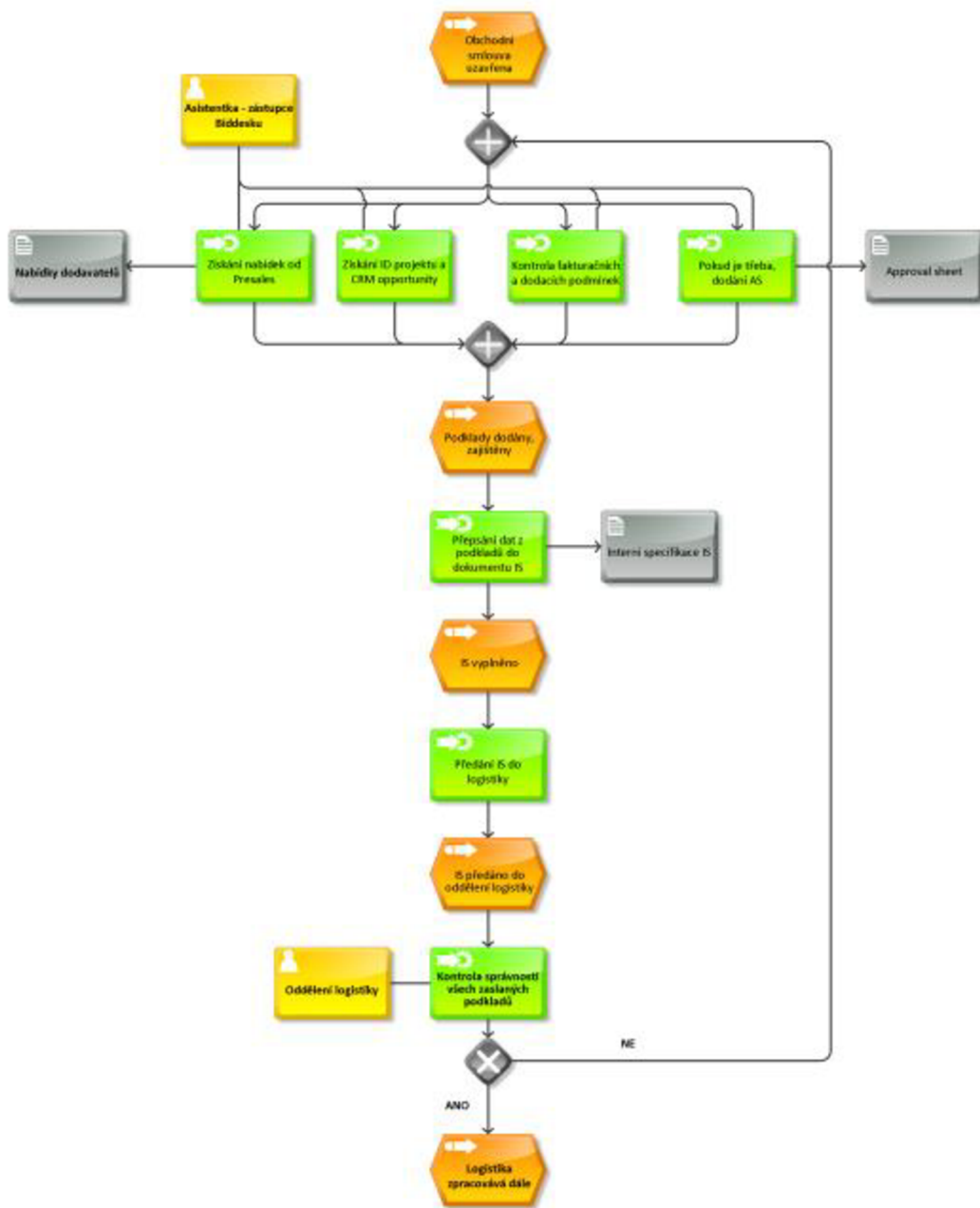
Pro grafické znázornění a mapování jednotlivých procesů byl vybrán software ArisExpress, ve kterém jsou vytvořeny diagramy pro detailní mapování těchto procesů.

4.2.1 Popis zpracování obchodního případu

Proces zpracování obchodního případu začíná v momentě, kdy se podaří uzavřít smluvní vztah mezi dvěma subjekty. Smluvní vztah je ve vybrané společnosti uzavřen buď na základě oboustranně podepsané smlouvy, nebo na základě vystavení objednávky zákazníkem. V tento okamžik, je potřeba shromáždit veškeré potřebné dokumenty pro efektivní zpracování obchodního případu a potřebné údaje vyplnit do určeného formuláře, který se nazývá Interní specifikace (dále jen IS). Následně pokud mají asistentky všechny podklady, zakládají v informačním systému USU obchodní případ, kde opět musí vyplnit povinná data, a nahrají veškeré přílohy související s daným obchodním případem. Po uložení se automaticky zašle identifikační email na oddělení logistiky, které navazuje v kontrole a dalším zpracování. Společnost pro tyto potřeby využívá SW, který se nazývá USU Valuation. Tím momentem se zpracování požadavku zákazníka posouvá do oddělení logistiky.

Oddělení logistiky kontroluje správnost veškerých podkladů. Pokud v nich najde rozpor, vrací zakázku na Biddesk a čeká na správné informace. Tady vzniká nejčastější příčina a problém, kvůli kterému není zakázka vypořádána a je zdržována. Dochází k prodlevě při realizaci, a tudíž k nespokojenosti zákazníka. Postihuje to také další oddělení, které se mají podílet na provedení prací, kdy musí přeorganizovat svou již naplánovanou práci, protože z důvodu zamítnutí zakázky nemohou práce začít, ač s nimi dopředu počítali a plánovali kapacity. Další zásadní věc je, že se k těmto zakázkám musí jednotliví zaměstnanci vracet opakovaně, a tak dochází k duplikacím v opakovaném čtení stejných podkladů, a to představuje zbytečnou ztrátu času. Veškeré změny je potřeba koordinovat ve spolupráci se zákazníkem a jakákoliv změna v harmonogramu působí samozřejmě negativně.

Obrázek 2: Diagram mapování potřebných úkonů;



Zdroj: vlastní zpracování, autor

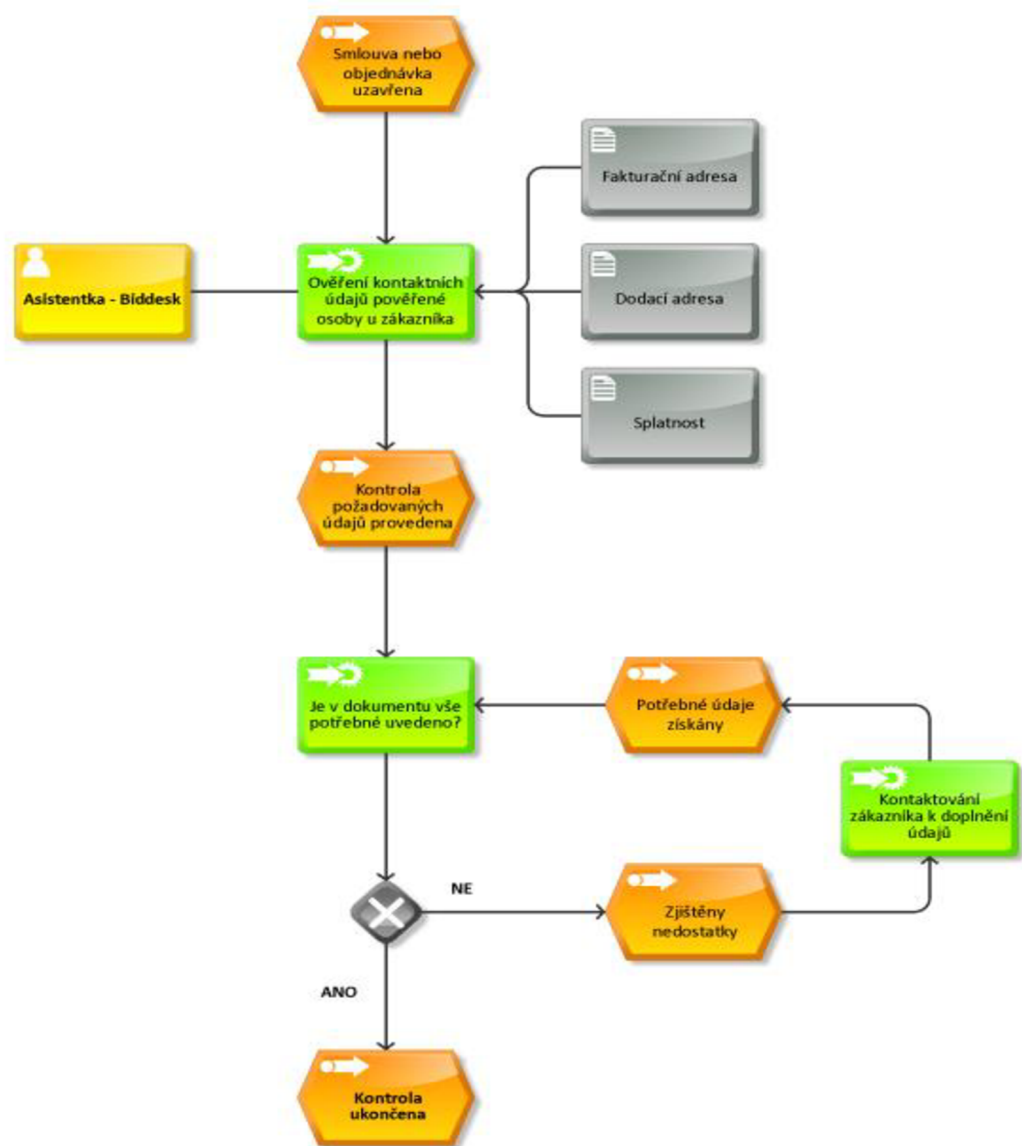
4.2.2 Popis procesu kontroly údajů ze smlouvy nebo objednávky

Prvním dokumentem, se kterým asistentka obchodníka přijde do kontaktu je smlouva nebo objednávka zákazníka. V případě, že zakázka je menšího rozsahu, postačí objednávka formou emailu. Rozsah je určen vnitřním předpisem společnosti a je přesně vymezen peněžní výší realizované objednávky.

Ve smlouvě či objednávce je potřeba zkontrolovat správnost uvedených údajů, jako je: fakturační adresa, dodací adresa, platební podmínky, splatnost, termíny dodání, kontaktní osoba, kontaktní údaje jako je email a telefonní číslo. Pokud některý z těchto údajů chybí, je potřeba kontaktovat zákazníka a chybějící údaje doplnit. V případě, že se jedná o smlouvu, řeší se tyto nesrovnalosti dodatkem.

V případě písemné objednávky, informace doplňuje obchodník, který má obchodní případ na starosti, nebo asistentka kontaktuje nejčastěji prostřednictvím emailu pověřenou osobou na straně zákazníka

Obrázek 3: Diagram mapování kontroly údajů ze smlouvy

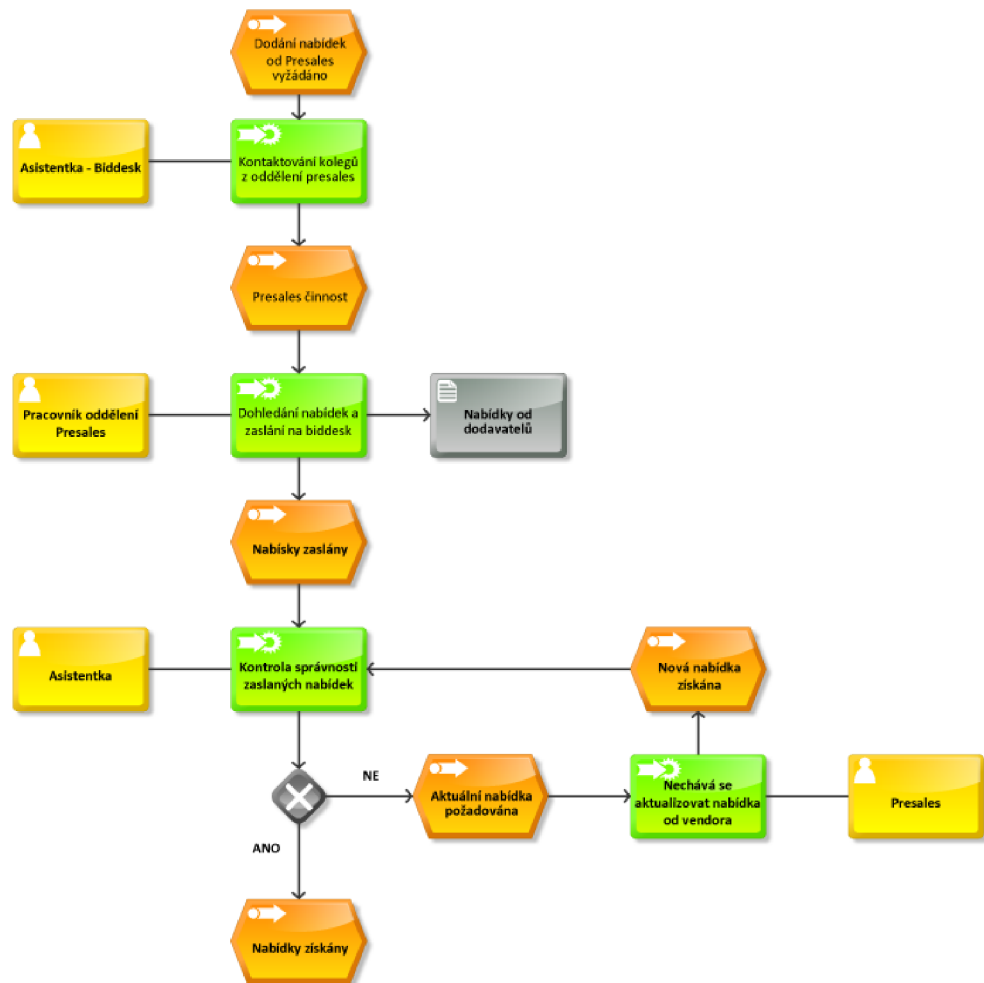


Zdroj: vlastní zpracování, autor

4.2.3 Popis procesu zajištění dodavatelských nabídek

Další podklad, který je potřeba doložit je nabídka od dodavatelů. Tyto nabídky většinou zajišťuje oddělení Presales, které si od dodavatelů nechává zpracovávat cenové nabídky, tzv. kvotace, které mají omezenou platnost. Proto je důležité, aby asistentky před zadáním obchodního případu do systému vždy zkontrolovaly nejen platnost nabídky, ale také jednoznačnou identifikaci produktů, aby objednávané zboží, software, případně různé druhy podpory obsahovaly part numbers, nebo specifické kódy, aby bylo možné daný produkt objednat. V případě, že se jedná o podpory, nabídka musí obsahovat období, po které je podpora poskytována. Nezbytnou součástí je správně uvedený koncový zákazník a zodpovědná osoba na jeho straně. Každá nabídka musí rovněž obsahovat nákupní ceny v příslušné měně. Pokud při kontrole asistentce některá z výše uvedených dat chybí, kontaktuje kolegu, který nabídku připravoval, aby doplnil všechny chybějící údaje. Je velmi důležité mít už na začátku správné údaje, protože jsou nezbytnou součástí IS.

Obrázek 4: Diagram mapování získání nabídek dodavatelů



Zdroj: vlastní zpracování, autor

4.2.4 Popis procesu získání obchodních identifikátorů

Do IS je potřeba, aby asistentky vyplňovaly správně číslo ID kontraktu, což je specifické a unikátní číslo pro daný obchodní případ. Toto číslo ID kontraktu, vytváří a přiřazují asistentky. Pokud je obchodní případ nad určitou částku, resp. marže obchodního případu stanovenou částku překračuje, je obchodník je povinen v CRM založit obchodní příležitost, kterou v případě výhry, asistentka překlápí do stavu „won“ a toto unikátní číslo CRM opportunity, musí být také uvedeno v Interní specifikaci.

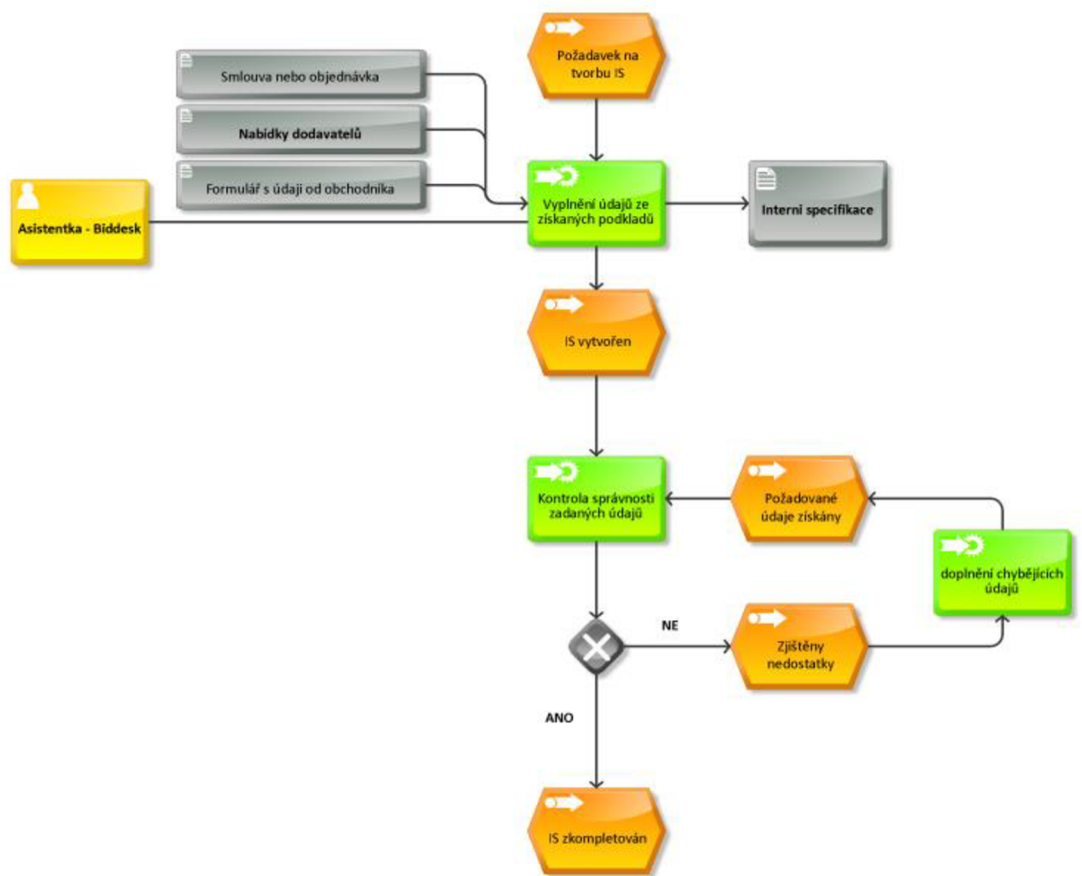
Tento identifikátor si asistentka zjišťuje sama, případně ho obchodník připojí k žádosti o založení IS do informačního systému USU.

4.2.5 Popis procesu vytvoření IS

Jakmile asistentka obdrží všechny potřebné podklady, vše vyplní do IS. Je kladen důraz na pečlivost a přesnost při vyplňování požadovaných údajů. Správné vyplnění IS zamezuje zbytečnému vracení a prodlužování realizace obchodního případu. Tento dokument je klíčový pro další zpracování zakázky. Obsahuje veškerá potřebná data nutná k evidenci obchodu do systému. Patří mezi ně identifikační údaje (ID projektu, případně číslo příležitosti z CRM, pokud je interními pravidly pro daný obchod požadováno). Nezbytnou součástí IS jsou rovněž fakturační a dodací adresa, dále číslo objednávky nebo smlouvy, splatnost a kontaktní osoby zákazníka.

Na druhý list IS se uvádí předmět objednávky nebo smlouvy. Pro lepší představu uvádím objednávku na dodávku IT infrastruktury a její instalaci (dodávka serverů s instalací). V dokumentu je zakázka rozdělena na dodávku HW a služby. Ve společnosti Axians Czech Republic je oddělení realizace rozdělené do segmentů podle specializace a každý segment má přidělené tzv. cost centrum s jedinečným číselným označením, pomocí kterého se sleduje vytíženost a profitabilita jednotlivých segmentů. Proto je na správnost těchto údajů kladen důraz, aby nedocházelo ke zkreslení výsledků jednotlivých oddělení.

Obrázek 5: Diagram mapování vytvoření IS

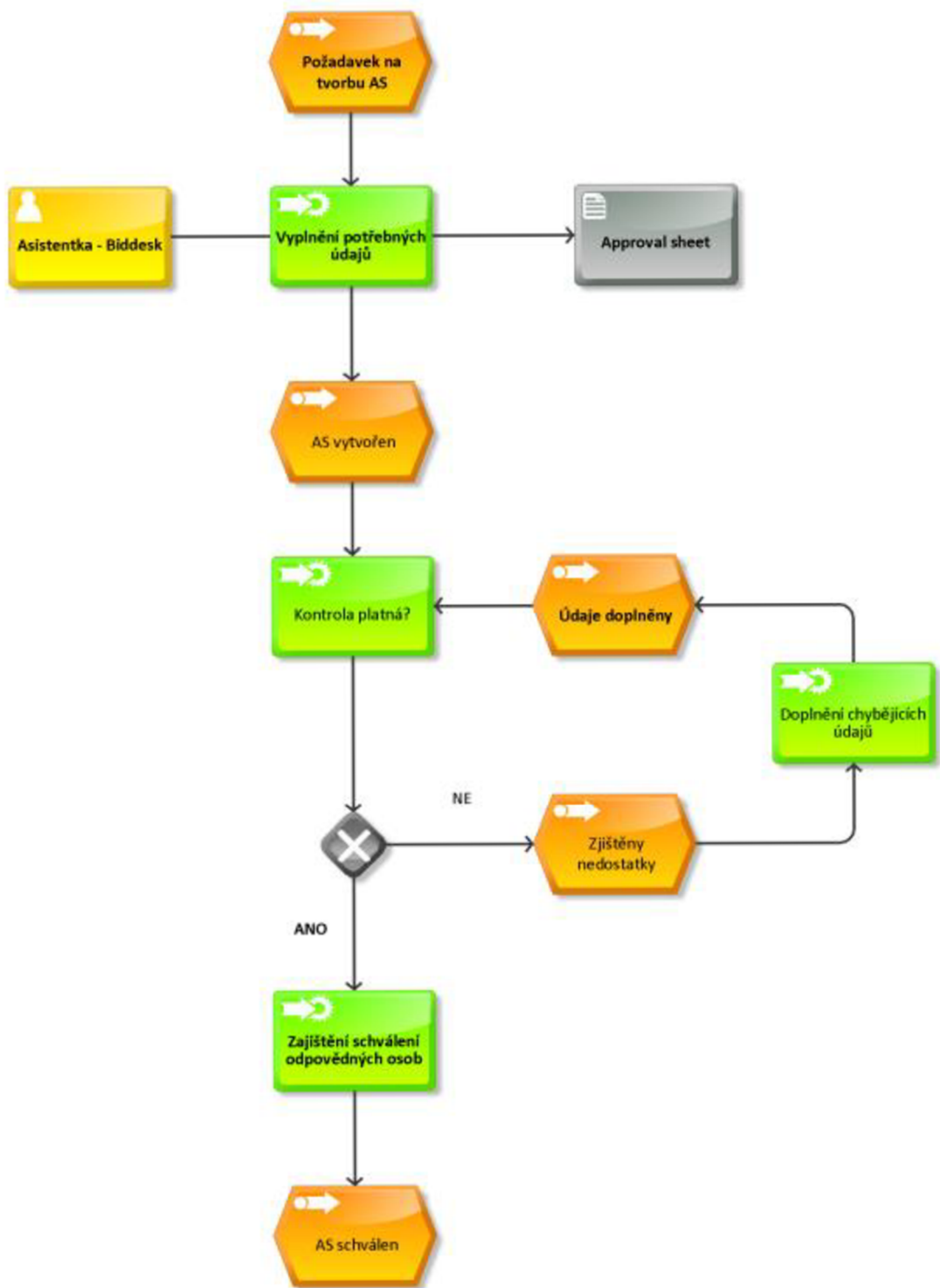


Zdroj: vlastní zpracování, autor

4.2.6 Popis procesu vytvoření Approval sheetu

IS obsahuje prodejní a nákupní ceny produktů případně služeb, je tedy okamžitě známá, vyčíslená marže (Gros margin 1) uvedeného obchodního případu. Pokud marže vychází nižší než 10%, nebo v případě servisních smluv je pracnost projektu vyšší než stanovený počet MD, je potřeba, vyplnit a nechat schválit ještě další dokument tzv. Approval sheet. Tento dokument slouží k eliminaci rizik jednotlivých obchodních případů a dle finančního objemu obchodního případu, jsou určeni schvalovatelé, kteří rozhodují, jestli je daný obchodní případ rizikový a jestli se bude realizovat či nikoliv. Při vyplňování tohoto dokumentu, musí asistentky upozornit na odlišnosti od nastavených parametrů, tak aby schvalovatelé mohli správně rozhodnout a obchod pustit do realizace, nebo zamítnout.

Obrázek 6: Diagram vytvoření Approval sheetu



Zdroj: vlastní zpracování, autor

4.3 Návrh metriky pro měření efektivnosti procesů

Navrhované metriky pro hodnocení efektivnosti procesů ve firmě Axians Czech Republic vycházejí z identifikovaných nedostatků současného stavu. Tyto problémy jsou následně selektovány a jsou vybrány ty, které lze nejlépe měřit, což umožní přesně sledovat a vyhodnocovat úspěšnost opatření a změn v procesech.

Navržené metriky pro hodnocení efektivnosti procesů ve společnosti Axians Czech Republic jsou následující:

- Doba trvání procesu – čas, který je potřebný ke zpracování zaslaných podkladů v hodinách.
- Reakční doba a chybovost – Chybovostí se rozumí počet chyb ve zpracovávaných obchodních případech v cyklu zpracování obchodního případu. Reakční doba je časový interval, během něhož jsou chyby v datech identifikovány, jejich příčina je zjištěna a následně zjednána náprava. Tento časový údaj je vyjádřen v hodinách a je sledován v průběhu zpracování obchodní zakázky.
- Náročnost – Náročnost procesu je způsob hodnocení složitosti při provádění konkrétního úkolu nebo činnosti. Kritériem pro stanovení je zejména složitost obchodního případu.

Doba trvání procesu je vybrána, protože přesně ukazuje ruční náročnost zpracování přijatých dat. Zároveň přesně ilustruje, jakou dobu stráví asistentky manuálním zadáváním dat do předepsaného dokumentu a pak do systému USU. Tato doba reprezentuje čas, který asistentky stráví vykonáváním manuálních úkolů, přenášením dat, kdy už je jejich přínos pro proces diskutabilní. Investují svůj čas do provádění operativních rutinních činností místo toho, aby se zaměřovaly na zlepšování procesů a důkladnější kontrolu dodaných podkladů.

Důvod pro zahrnutí chybovosti a reakční doby do analýzy souvisí s obtížností identifikace chyb, ať už jsou způsobeny dodanými daty – jejich nekompletností nebo chybami lidského faktoru. Tato data způsobují společnosti nemalé komplikace, neboť často dochází k jejich identifikaci s určitým zpožděním, což vyžaduje opětovné kontrolování a zjišťování jejich aktuálnosti.

V případě, že bychom dokázali chyby identifikovat včas nebo měli zavedena opatření k minimalizaci lidských chyb, ušetřili bychom čas mnoha zaměstnanců a zvýšila by se kvalita připravených podkladů pro další zpracování obchodního případu.

Náročnost procesu je zde uvedena, protože lépe vystihuje a zdůvodňuje, proč u jednotlivých obchodních případů, dochází k různým časovým délkám trvání daného obchodního případu. Náročnost procesu se liší podle rozsahu a komplexity obchodní zakázky. U komplexních zakázek, které zahrnují kombinaci dodávky hardwaru, softwaru a služeb a přesahují danou finanční hranici, je náročnost vysoká. Střední náročnost se týká zakázek menšího rozsahu, kde je dodávka omezena zejména finančními parametry. Naopak, u zakázek s malou náročností se jedná o jednoduché úkony spojené například s dodávkou jednoho počítače, SW licencí nebo v poskytování elementárních jednoduchých služeb, jako je např. instalace serveru. Náročnost je přímo ovlivněna rozsahem, komplexitou a finančním limitem (rozpočtem) daného projektu.

4.4 Přehled identifikovaných problémů

Na základě provedené analýzy stávajících procesů byly zjištěny následující nedostatky.

Tabulka 1: Přehled výstupů

Obchodní případ	náročnost	Celková délka trvání procesu (hod)	Celkový počet chyb	Kontrola údajů ze smlouvy (délka trvání)	počet chyb	Zajištění dodavatelských nabídek (délka trvání)	počet chyb	Získání obchodních identifikátorů (délka trvání)	počet chyb	Proces vytvoření IS (délka trvání)	počet chyb	Proces vytvoření AS (délka trvání)	počet chyb
Obchodní případ 1	Vysoká	58	2	2	není relevantní	12	1	8	není relevantní	12	1	24	není relevantní
Obchodní případ 2	Střední	16	1	2	není relevantní	6	1	6	není relevantní	2	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 3	Malá	4	0	0,5	není relevantní	1	není relevantní	0,5	není relevantní	2	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 4	Střední	6	0	0,5	není relevantní	2	není relevantní	1,5	není relevantní	2	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 5	Vysoká	94	3	26	1	24	1	6	není relevantní	10	1	28	není relevantní
Obchodní případ 6	Malá	8	1	3,5	1	1,5	není relevantní	1	není relevantní	2	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 7	Střední	31	1	2	není relevantní	5	není relevantní	2	není relevantní	4	1	18	není relevantní
Obchodní případ 8	Malá	3	0	0,5	není relevantní	1	není relevantní	0,5	není relevantní	1	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 9	Vysoká	51	2	8	1	15	1	4	není relevantní	6	není relevantní	18	není relevantní
Obchodní případ 10	Malá	18	1	10,5	1	1	není relevantní	5	není relevantní	1,5	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 11	Vysoká	24	0	3	není relevantní	4	není relevantní	2	není relevantní	3	není relevantní	12	není relevantní
Obchodní případ 12	Malá	4	0	1	není relevantní	0,5	není relevantní	1,5	není relevantní	1	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 13	Střední	29	1	1	není relevantní	8	1	4	není relevantní	2	není relevantní	14	není relevantní
Obchodní případ 14	Malá	3,5	0	0,5	není relevantní	0,5	není relevantní	1,5	není relevantní	1	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 15	Vysoká	31	1	2	není relevantní	8	1	3	není relevantní	3	není relevantní	15	není relevantní

Zdroj: vlastní zpracování, autor

- Vysoká časová náročnost pro získání a zpracování dat
- Vybraná společnost naráží na nedostatek kvalifikovaných pracovníků pro zpracování dat, jednotliví pracovníci jsou zahlceni spoustou manuální činnosti a řešení doplňující agendy, nezbývá prostor pro inovace a zlepšování.
- Doba, zadávacího procesu je příliš dlouhá. Asistentky čekají na požadované podklady, resp. je urgují od kolegů ze spolupracujících oddělení. Data potřebná pro zpracování obchodního případu nedostávají včas a aktuální, nekompletují tedy podklady efektivně.
- Procesy jsou navázány na úzkou spolupráci mezi jednotlivými odpovědnými osobami, komplikovaná komunikace a předávání informací, působí nemalé problémy, proces se zpomaluje
- Asistentky nedůsledně kontrolují zaslané podklady z důvodu časové tísně. Snaží obchodní případ co nejrychleji posunout dále, zpracovat ho, na úkor kvality kontroly zadaných údajů. Chybí automatická kontrola zadaných údajů.
- Nejčastějším problémem, který se objevuje, je nesoulad objednávky nebo smlouvy s nabídkou. Dochází k rozporu mezi smluvními podmínkami a přiloženým dokumentem potřebným ke zpracování. Mezi nejčastější chyby patří chybná splatnost, chybně specifikované fakturační podmínky a neúplné údaje (způsobené např. chybným naskenováním, nebo dodáním dokumentů absence kontroly osobou připravující IS).

Odpovědnost se tak přenáší na další článek na osobu v realizaci, která musí daný proces pečlivě odkontrolovat. Dochází tak k dalšímu prodlužování realizace konkrétní zakázky ve stanoveném termínu.

- Mezi časté nedostatky patří absence kontaktních údajů odpovědné osoby u zákazníka v případě dodávky zboží nebo registrací softwaru případně záruk u výrobců. Současně chybné označení zboží, které nelze správně identifikovat, tudíž nelze ani objednat a požadavek se vrací zpět na oddělení Biddesku pro zajištění potřebných údajů.

4.5 Návrh narovnání procesů pro zpracování obchodního případu

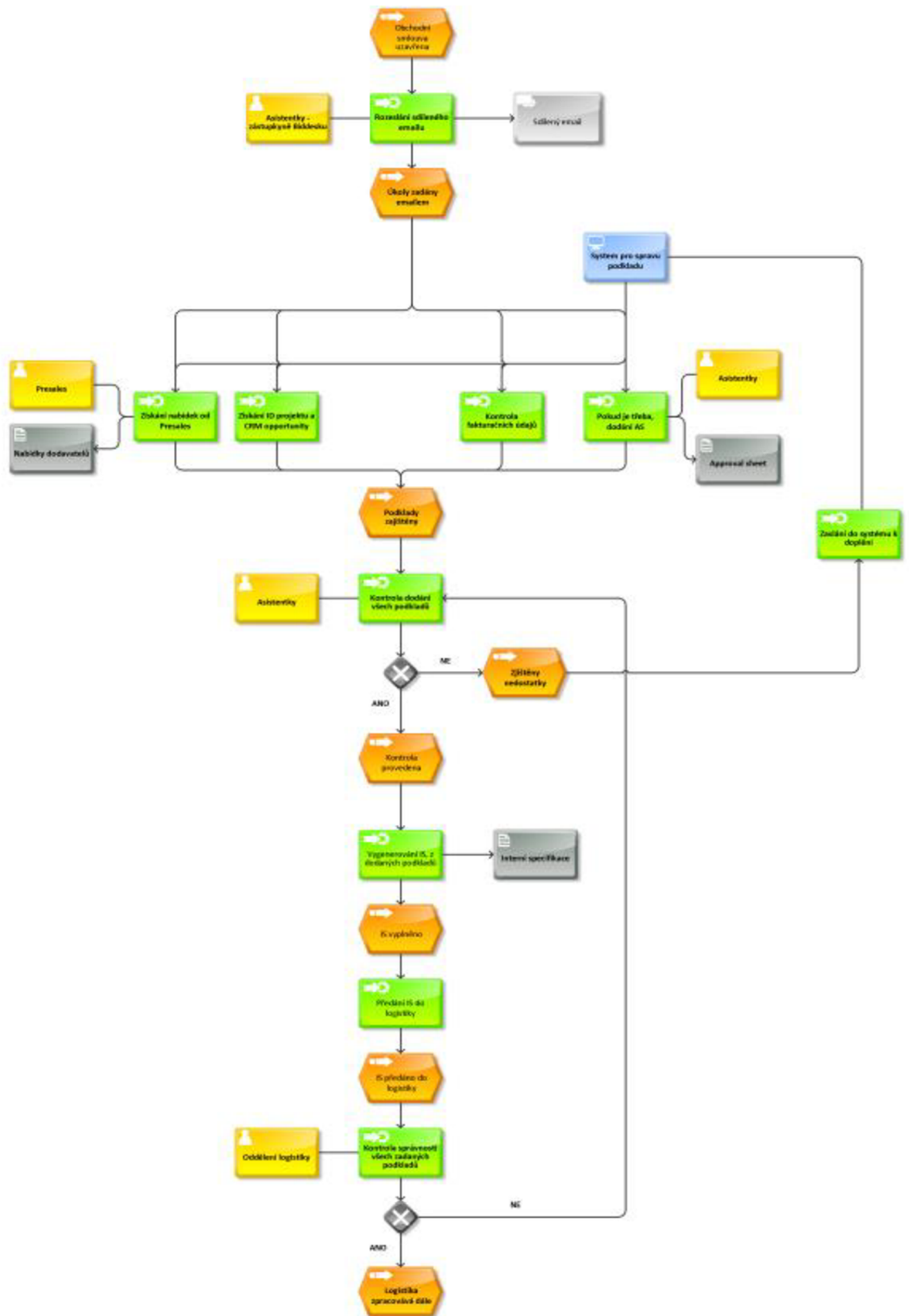
Ze zjištěných dat je patrné, že v určitých úsecích zpracování obchodního případu vznikají časové prodlevy a v této podkapitole se budu snažit navrhnout změny, které povedou ke zlepšení a zefektivnění těchto procesů.

4.5.1 Návrhy na zlepšení při zpracování obchodního případu

Především je třeba se zaměřit na okamžik, kdy je obchodní případ, předán ke zpracování interně, tedy v rámci společnosti. Nežádá se, aby informace o uzavření obchodního případu se zbrzdila již na vstupu, a to u odpovědné osoby, která tuto informaci obdržela, protože ji přehledně v emailu. Možným řešením je zřízení sběrného emailu, kam budou přicházet písemné objednávky zákazníků. Správci tohoto emailu by byly asistentky případně asistenti. Nemuseli by čekat, na informaci o uzavření smlouvy nebo na konkrétní objednávku. Nezávisle na jednotlivých obchodnících by v podstatě ihned mohli zahájit jednotlivé kroky vedoucí k hladkému zpracování zakázky. Další možností je systém obsahující funkcionality, kdy po zadání informace, že přišla uzavřená smlouva nebo objednávka, automaticky zašle informaci jednotlivým kolegům současně s požadavkem na neprodlené dodání potřebných podkladů. Asistenti by tuto činnost nemusely provádět manuálně, a hlavně by měli přehled o aktuálním stavu dodaných podkladů. Kdo jim je už zaslal a kdo je naopak nedodal.

V tomto systému by mohly být nastaveny časové rámce pro splnění úkolu, Případně by si potřebná data mohli stáhnout z jiných systémů, například z CRM. Nezbytným předpokladem je provázanost obou systémů. Asistenti by na počátku místo čtyř požadavků, řešili pouze dva požadavky.

Obrázek 7: Diagram potřebných ikonů po změně

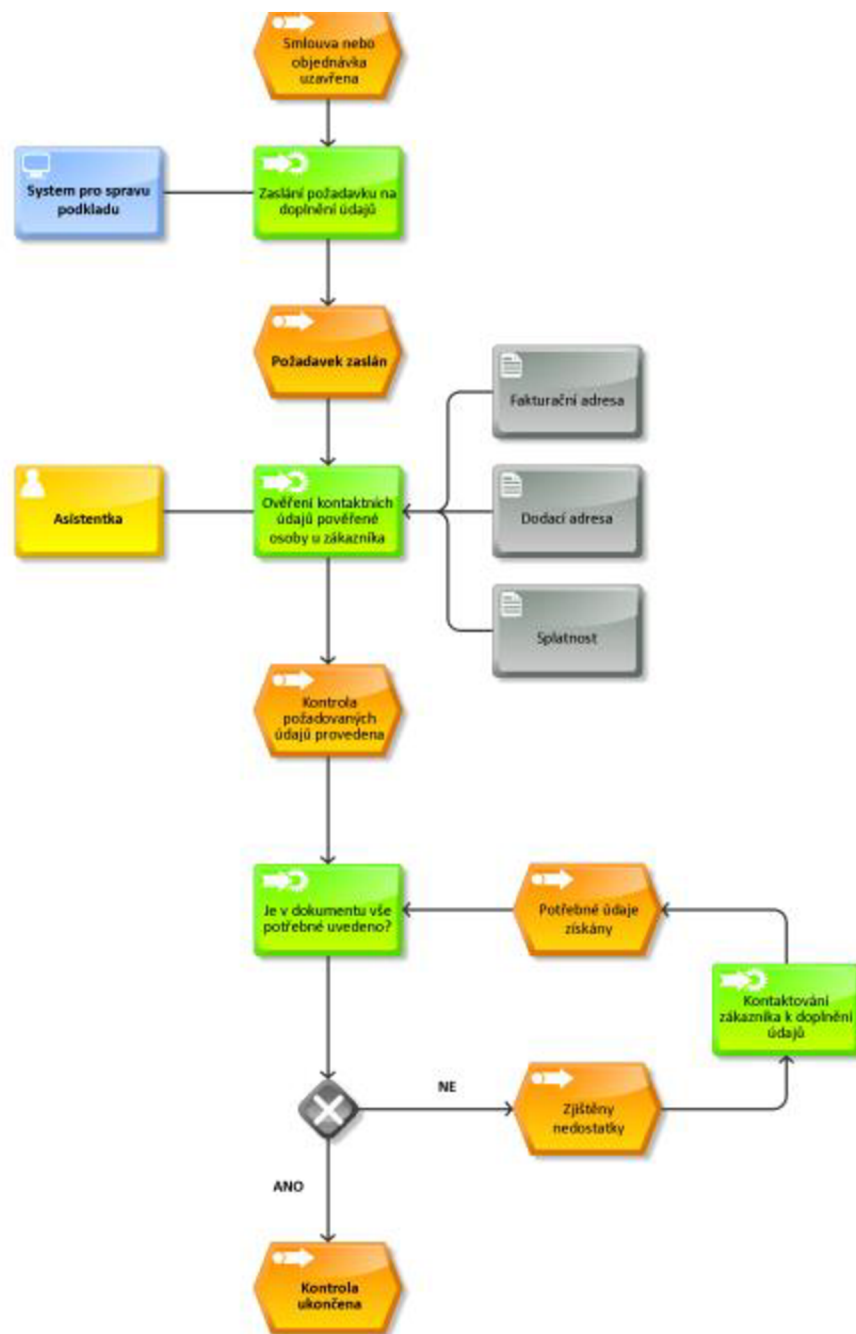


Zdroj: vlastní zpracování, autor

4.5.2 Návrh změn procesu kontroly údajů ze smlouvy nebo objednávky

Na rozdíl od kapitoly 4.2.2, kdy asistentky čekaly, než se k nim dostane smlouva či objednávka, tak nově by v tomto procesu přišel asistentkám ze systému pro správu podkladů dílčí úkol, kde bude specifikováno prostřednictvím povinných polí, jaké údaje je třeba doplnit a zapsat, tak, aby posléze nedošlo, ke zbytečnému vrácení zakázky. Mezi povinné pole by se řadily, číslo smlouvy nebo objednávky, fakturační adresa, dodací adresa, splatnost. Dále je třeba zkontrolovat formální náležitosti uzavřené smlouvy nebo objednávky. U smluv je třeba důkladně zkontrolovat také podpisy a ověřit, kdy nastane její účinnost. Pokud je to podmíněno zveřejněním v registru smluv, je třeba ho také dodat. V této oblasti je kladen velký důraz na individuální odpovědnost každého jedince, aby všechny požadované indikátory z dokumentu dokázal identifikovat a řádně zapsat. Přidání tohoto prvku zajistí opakovanou kontrolu a tím i eliminaci případných chyb. V případě odhalení chybějících údajů nebo nějakých nesrovnalostí, asistentky samy zasílají zákazníkovi požadavek k doplnění, a to ve spolupráci s odpovědným obchodníkem, který je za daný obchodní případ odpovědný.

Obrázek 8: Diagram kontroly údajů ze smlouvy po změně

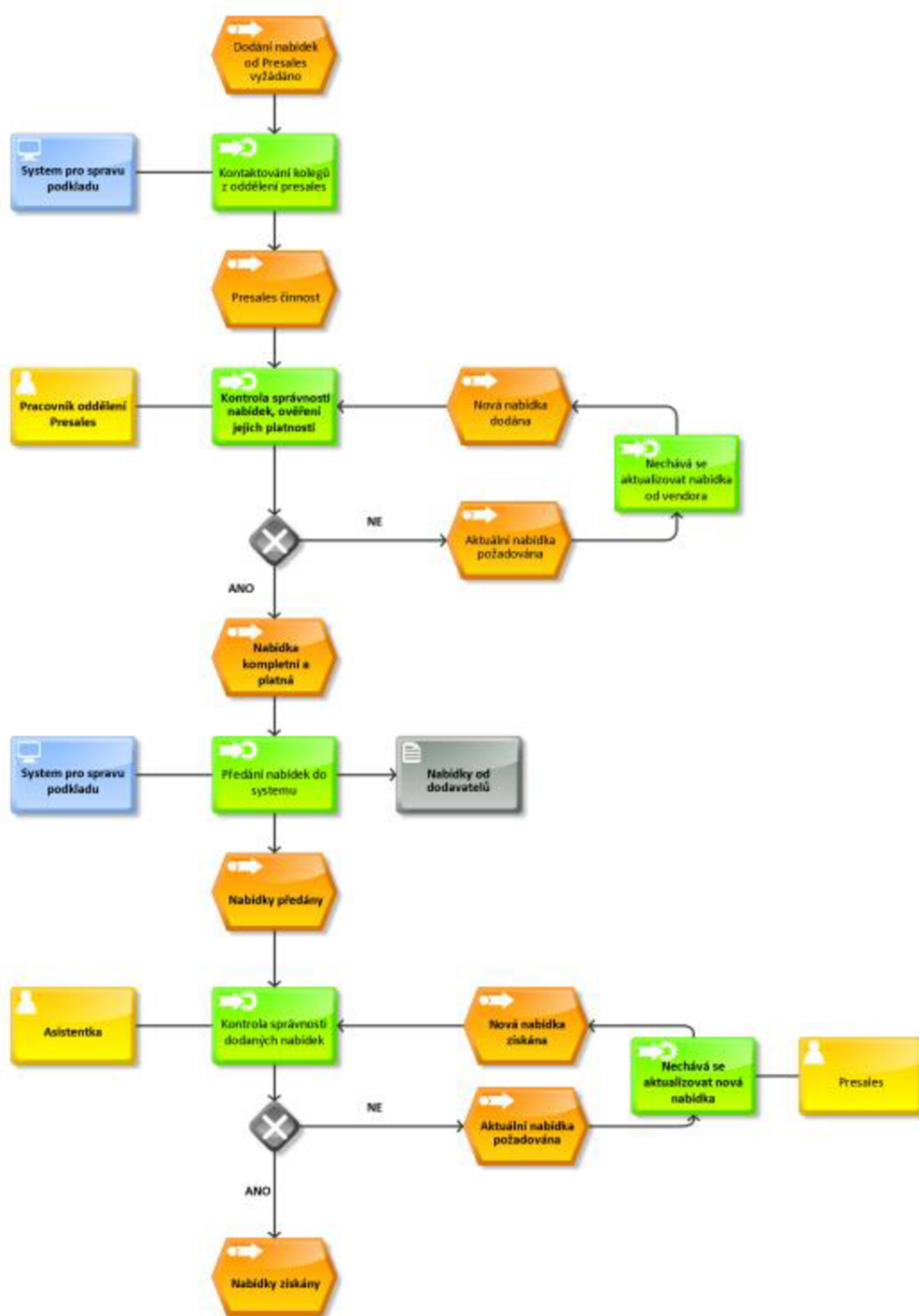


Zdroj: vlastní zpracování, autor

4.5.3 Návrh změn procesu zajištění dodavatelských nabídek

Jak je patrné, došlo v tomto případě oproti původnímu diagramu v kapitole 4.2.3 k přesunu začátku procesu. Presales dostane žádost na dodání nabídek přímo ze systému ihned, aniž by musel čekat na email od asistentek. Presales má možnost okamžitě zkontrolovat, jestli má kompletní všechny nabídky potřebné k zahájení zpracování obchodního případu a pokud odhalí nesoulad, aktivně a sám začíná řešit chybějící podklady. Mezi hlavní identifikátory patří platnost těchto nabídek, nezdělaná se stává, že než dojde k uzavření smlouvy nebo objednávky u zákazníka, tak uplyne určitá doba a dodavatelské nabídky v době procesování již nejsou platné a musí se aktualizovat. Pokud by to odpovědný pracovník z oddělení presales nezkontroloval, tak tímto dochází ke zbytečnému zdržení zpracování. Dále u materiálových položek musí již nabídka obsahovat také označení jednotlivých položek (part numbers). Jakmile má všechny požadované dokumenty, vloží je do systému. Opět je kladen velký důraz na profesionalitu a odpovědnost jednotlivých členů týmu, aby dodali kompletní a aktuální nabídky neprodleně. Poté asistentky obdrží informaci o vložení. Mohou tedy okamžitě hned spustit kontrolu požadovaných dokumentů a pokud se stane, že kolegové cokoliv opomenuli nebo přehlédli ihned jim vrací podklady k doplnění. Po aplikaci těchto změn procesu by již mělo opravdu docházet pouze k ojedinělým případům časových prodlev.

Obrázek 9: Diagram získání nabídek dodavatelů po změně



Zdroj: vlastní zpracování, autor

4.5.4 Návrh změny v procesu získání obchodních identifikátorů

Jak je patrné z kapitoly 4.2.4 musely asistentky samy generovat ID projektu. Změnou je automatické generování identifikátoru okamžitě v systému CRM již při zadávání opportunity – obchodní příležitosti, Pokud je tento obchodní případ úspěšně uzavřen, identifikátory jako ID projektu a obchodní příležitost by byly automaticky zaslány do systému pro správu podkladů, odkud by si je asistentky již dokázaly stáhnout. Nutnou podmínkou je propojení systému pro správu podkladů se systémem CRM. Tento proces by měl být automatizován, a tedy minimalizována manuální činnost asistentek, aby nedocházelo k překlepům a případně dalším zbytečným chybám. Systém by měl současně umět identifikovat duplicitu, případně by měl rozpoznat více objednávek souvisejících s jedním obchodním případem. Těm by pak vždy přiřadil stejné číslo ID projektu a CRM opportunity. Byl by okamžitě vidět přehled jednotlivých objednávek k danému obchodnímu případu.

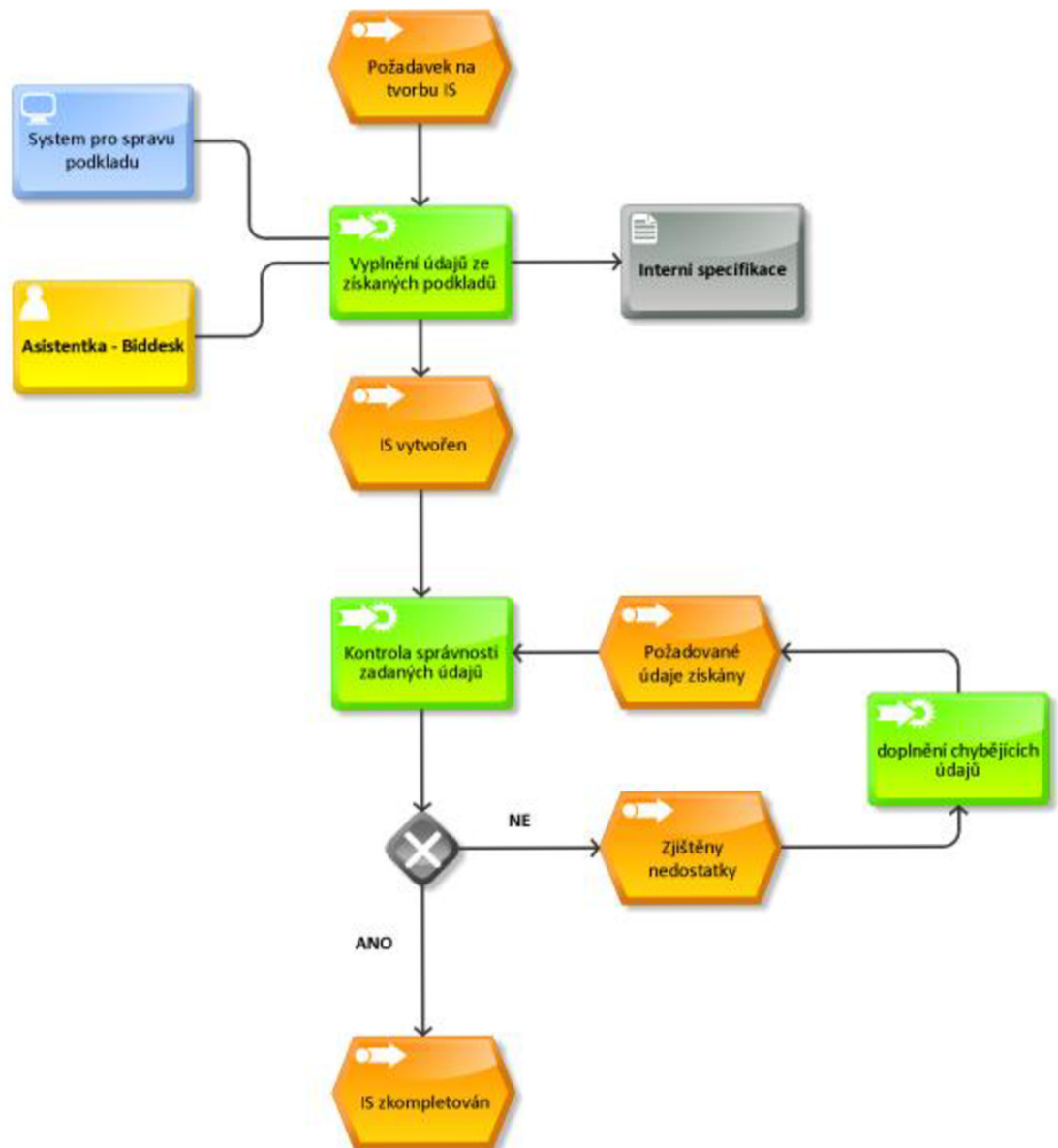
4.5.5 Návrh změny v procesu vytvoření IS

Hlavní a podstatnou změnou v procesu vytvoření IS je, že veškeré potřebné dokumenty bude mít asistentka k dispozici již ze zmíněného systému pro správu podkladů, oproti původnímu procesu, který byl popsán v kapitole 4.2.5. Z těchto dodaných dokumentů by měla snadno vytvořit požadovanou interní specifikaci, kde vyplní veškeré povinné údaje tak, aby pravděpodobnost vracení tohoto dokumentu k doplnění nebo upřesnění byla minimální. Přesto i tady „vstupuje do hry“ zodpovědnost jednotlivých členů týmu, že požadovaná data vloží kompletní a správná. Tím, že dokumenty byly již řádně zkontrolovány v systému pro správu podkladů, by se měla výrazně snížit (eliminovat) pravděpodobnost lidské chyby v závislosti na manuální činnosti. Současně by se měl zkrátit čas potřebný k vytvoření samotného dokumentu interní specifikace.

Další podstatnou změnou je vyznačení povinných polí v dokumentu IS, která se musí vyplnit, jinak by tento dokument nešel vytvořit. Tato povinná pole by byla nastavena již v systému pro správu podkladů. Nezbytným předpokladem je možnost generování kostry IS s vyplněnými povinnými poli již ze systému pro správu. Dojde tak k časové úspoře a současně k eliminaci chyb způsobené lidským faktorem. Jakmile asistentky vše vyplní, provedou rychlou manuální kontrolu. Pokud i přes všechna opatření odhalí chybu, je třeba zajistit, aby byla co nejdříve odstraněna.

Chybou v tomto kroku je především nepozornost nebo překlep při zadávání údajů v těle IS, tj. nepřesnost v zadání obsahu daného obchodního případu.

Obrázek 10: Diagram vytvoření IS po změně



Zdroj: vlastní zpracování, autor

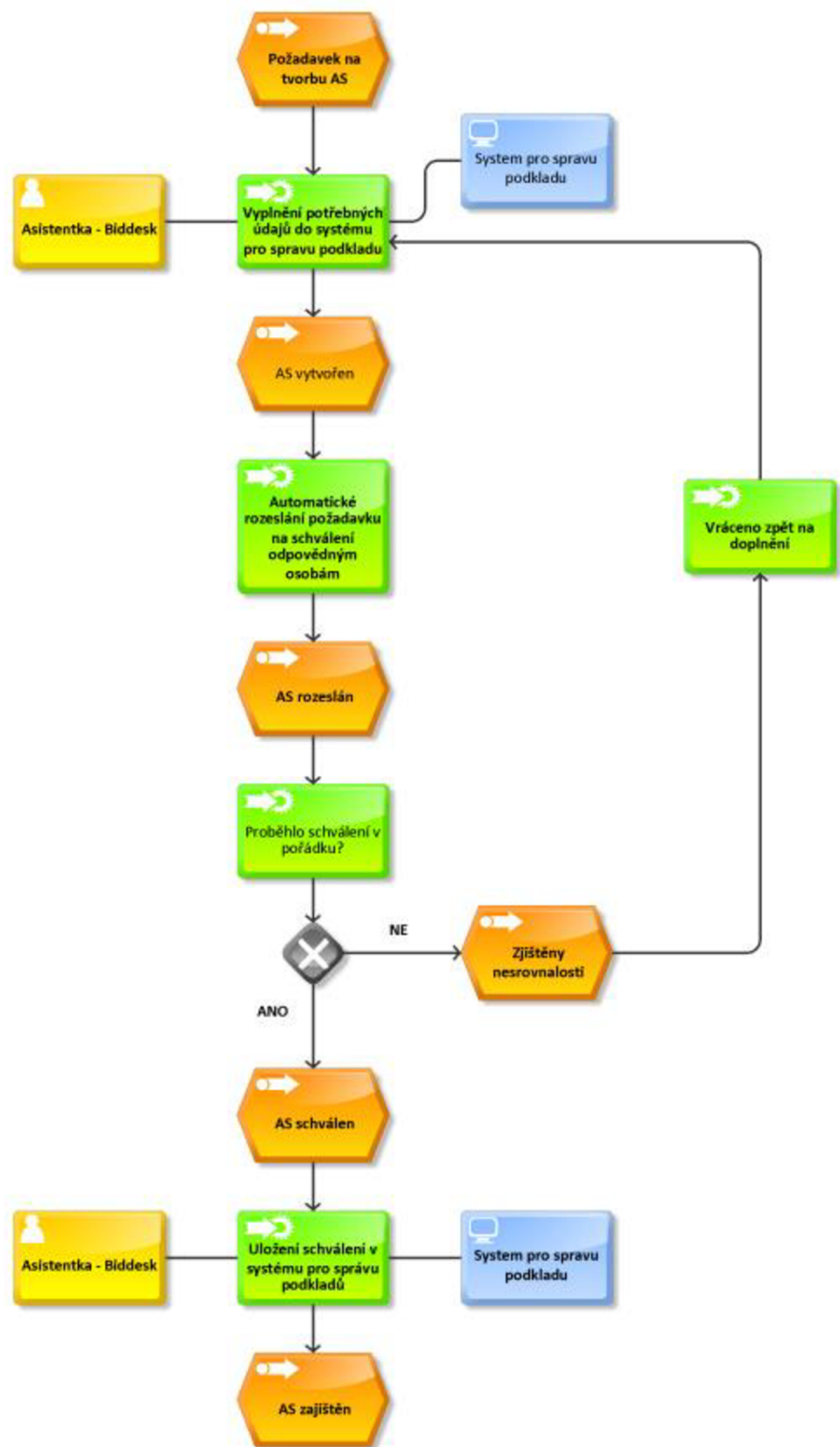
4.5.6 Návrh změny v procesu vytvoření Approval sheetu

Oproti procesu popsaného v kapitole 4.2.6, bylo zde navrženo, že požadavek na tvorbu AS přijde automaticky k vyřízení ze systému pro správu podkladů napřímo asistence. Asistentka již na počátku zná informace, jestli je potřeba požadovaný dokument vytvářet.

Dle kapitoly 4.4. bylo identifikováno, že samotné schválení v určitých případech trvá dlouho.

V současné době je to nastaveno na 24 hodin, což je relativně dlouhý časový úsek. Další změnou navrženou v tomto procesu je toto schválení zkrátit na 12 hodin. Pokud by do této doby odpovědná osoba neschválila požadovaný dokument, systém by automaticky zaslal email na odpovědného schvalovatele a odpovědnou asistentku, která daný obchodní případ zpracovává s upozorněním, že tento požadavek nebyl ještě doposud schválen a je potřeba se k tomu vyjádřit. Aby se odpovědní schvalovatelé mohli správně vyjádřit k tomuto dokumentu, je obzvlášť důležité dbát na správné vyplnění všech údajů, které jsou důležité pro daný obchodní případ. Z toho důvodu v systému pro správu podkladů budou opět nastavena všechna povinná pole, aby zbytečně nedocházelo k nepřesnostem. Ve vybrané společnosti existuje pro tyto případy interní dokument nazvaný Approval policy, kde jsou jasně definovány, jaké pole je potřeba vyplnit, když obchodní případ nesplňuje nějaký parametr. Pro představu, může se jednat například o nestandardní dobu splatnosti, zakázka překračuje určitý finanční limit a podobné ukazatele. Po schválení AS jsou jednotlivé schválení uloženy v systému pro správu podkladů a asistentky je mají připravené pro další použití.

Obrázek 11: Diagram vytvoření Approval sheetu po změně



Zdroj: vlastní zpracování, autor

5 Výsledky a diskuse

V této kapitole budou prezentovány výsledky měřených hodnot. Po vzájemné domluvě s kolegyní z Biddesku, budou tyto výsledné hodnoty predikovány z co nejvěrohodnějších předpokladů, to znamená tyto hodnoty budou odhadované. Tyto vygenerované odhadované výsledky budou porovnány oproti původnímu stavu a budou prezentovány. V dalším kroku budou definovány výhody, případné nevýhody těchto návrhů.

5.1 Výsledky

Výsledky budou prezentovány pro metriky stanovené v bodě 4.3 Návrh metrik pro měření efektivnosti procesů. Výsledné data jsou čerpány z odhadovaných údajů po zohlednění návrhů pro změnu jednotlivých procesů.

Výsledky budou prezentovány v tabulce s uvedenými jednotlivými kritérii. Bude tam porovnání před a po zohlednění změn. Bohužel ve výsledném systému, který daná společnost využívá není vygenerována funkcionalita časové sledování jednotlivých kroků, a tudíž vygenerovat tyto data na určitém vzorku je manuálně náročné. Přesto je potřeba tato výsledky prezentovat, jelikož nám to dá ucelený obraz na daný proces.

5.1.1 Celkový souhrn výsledků

Na základě výsledků po nasazení nového systému zde uvádím predikované výsledky po nasazení nového systému. Tyto výsledky jsou zde uváděny pro ilustraci zpracovaných dat. Z prezentovaných výsledků je patrné, že zavedením tohoto systému se trvání procesu zkrátilo ve všech sledovaných dílčích procesech u všech možných variant. Detailněji budou výsledky prezentovány v jednotlivých metrikách.

Tabulka 2: : Přehled výstupů po zavedení systému

Obchodní případ	náročnost	Celková délka trvání procesu (hod)	Celkový počet chyb	Kontrola údajů ze smlouvy (délka trvání)	počet chyb	Zajištění dodavatelských nabídek (délka trvání)	počet chyb	Získání obchodních identifikátorů (délka trvání)	počet chyb	Proces vytvoření IS (délka trvání)	počet chyb	Proces vytvoření AS (délka trvání)	počet chyb
Obchodní případ 1	Vysoká	27,5	0	1	není relevantní	8	není relevantní	0,5	není relevantní	6	není relevantní	12	není relevantní
Obchodní případ 2	Sřední	6,5	0	1	není relevantní	4	není relevantní	0,5	není relevantní	1	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 3	Malá	2	0	0,5	není relevantní	0,5	není relevantní	0,5	není relevantní	0,5	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 4	Sřední	5	0	0,5	není relevantní	2	není relevantní	0,5	není relevantní	2	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 5	Vysoká	39,5	1	12	1	10	není relevantní	0,5	není relevantní	5	není relevantní	12	není relevantní
Obchodní případ 6	Malá	3	0	0,5	není relevantní	1	není relevantní	0,5	není relevantní	1	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 7	Sřední	21	0	1,5	není relevantní	3	není relevantní	0,5	není relevantní	4	není relevantní	12	není relevantní
Obchodní případ 8	Malá	2	0	0,5	není relevantní	0,5	není relevantní	0,5	není relevantní	0,5	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 9	Vysoká	21,5	0	3	není relevantní	4	není relevantní	0,5	není relevantní	2	není relevantní	12	není relevantní
Obchodní případ 10	Malá	5,5	0	3	není relevantní	1	není relevantní	0,5	není relevantní	1	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 11	Vysoká	19	0	2	není relevantní	3	není relevantní	0,5	není relevantní	1,5	není relevantní	12	není relevantní
Obchodní případ 12	Malá	2	0	0,5	není relevantní	0,5	není relevantní	0,5	není relevantní	0,5	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 13	Sřední	19,5	1	2	1	4	není relevantní	0,5	není relevantní	1	není relevantní	12	není relevantní
Obchodní případ 14	Malá	2	0	0,5	není relevantní	0,5	není relevantní	0,5	není relevantní	0,5	není relevantní	není relevantní	není relevantní
Obchodní případ 15	Vysoká	21	1	2	není relevantní	8	1	0,5	není relevantní	1,5	není relevantní	12	není relevantní

Zdroj: vlastní zpracování, autor

5.1.2 Doba trvání procesů

„Průměrná celková doba trvání procesu náročnost – vysoká – 26,3 hod:

„Průměrná celková doba trvání procesu náročnost – střední – 13 hod.

„Průměrná celková doba trvání procesu náročnost – malá – 2,75 hod

Tabulka 3: Průměrná celková délka trvání procesu

Obchodní případ	náročnost	Původní celková délka trvání procesu (hod)	Aktuální celková délka trvání procesu (hod)
Obchodní případ 1	Vysoká	58	27,5
Obchodní případ 2	Střední	16	6,5
Obchodní případ 3	Malá	4	2
Obchodní případ 4	Střední	6	5
Obchodní případ 5	Vysoká	94	39,5
Obchodní případ 6	Malá	8	3
Obchodní případ 7	Střední	31	21
Obchodní případ 8	Malá	3	2
Obchodní případ 9	Vysoká	51	21,5
Obchodní případ 10	Malá	18	5,5
Obchodní případ 11	Vysoká	24	19
Obchodní případ 12	Malá	4	2
Obchodní případ 13	Střední	29	19,5
Obchodní případ 14	Malá	3,5	2
Obchodní případ 15	Vysoká	31	24

Náročnost	Průměrné hodnoty - celková délka procesu	
	původní (hod)	po aplikaci změny (hod)
úroveň vysoká	51,6	26,3
úroveň střední	20,5	13
úroveň malá	6,75	2,75

Zdroj: vlastní zpracování, autor

Tato metrika, která je pro danou společnost klíčová, vyjadřuje průměrnou dobu trvání všech opakujících se procesů pro zpracování obchodního případu v rámci vybrané společnosti, které se opakují u každého jednotlivého obchodního případu. Každý obchodní případ je selektován pro danou kategorii.

Na dosažených výsledcích je vidět, že došlo k zefektivnění a časové úspoře pro každý jednotlivý obchodní případ. Zavedením nového systému pro správu podkladů, kde se nastavily povinné pole pro klíčové pole, se ukázalo, že došlo k výrazné časové úspoře a zredukování manuální činnosti. Procesy se staly rychlejšími a standardizovanými, došlo k sjednocení procesů pro všechny asistentky, došlo k eliminaci, aby to každý dělal svým způsobem.

5.1.3 Reakční doba a chybovost

Reakční doba, chybovost – náročnost – vysoká: průměrně 10 hod a 0,4 chyb

Reakční doba, chybovost – náročnost – střední: průměrně 2 hod a 0,25 chyb

Reakční doba, chybovost – náročnost – malá: průměrně 0 hod a 0 chyb

Tabulka 4: Průměrná chybovost, reakční doba

Obchodní případ	náročnost	Celkový počet chyb	Aktuální celkový počet chyb
Obchodní případ 1	Vysoká	2	0
Obchodní případ 2	Střední	1	0
Obchodní případ 3	Malá	0	0
Obchodní případ 4	Střední	0	0
Obchodní případ 5	Vysoká	3	1
Obchodní případ 6	Malá	1	0
Obchodní případ 7	Střední	1	0
Obchodní případ 8	Malá	0	0
Obchodní případ 9	Vysoká	2	0
Obchodní případ 10	Malá	1	0
Obchodní případ 11	Vysoká	0	0
Obchodní případ 12	Malá	0	0
Obchodní případ 13	Střední	1	1
Obchodní případ 14	Malá	0	0
Obchodní případ 15	Vysoká	1	1

Náročnost	Průměrné hodnoty - chybovost	
	původní (hod)	po aplikaci změny (hod)
úroveň vysoká	1,6	0,4
úroveň střední	0,75	0,25
úroveň malá	0,33	0
všechny úrovně	0,87	0,2

Náročnost	Průměrné hodnoty - reakční doba	
	původní (hod)	po aplikaci změny (hod)
úroveň vysoká	14,4	10
úroveň střední	6	2
úroveň malá	7	0
všechny úrovně	11,31	7,33

Zdroj: vlastní zpracování, autor

Z prezentovaných výsledků je patrně vidět, že došlo zavedením systému pro správu podkladů k výraznému poklesu výskytu chyb, protože v systému je potřeba vyplňovat klíčová povinná pole. Pokud již dojde k chybě, je to způsobeno lidským faktorem.

Tato chybovost je již pro vybranou společnost zanedbatelná a v rámci procesu je tolerována. Přesto se snaží apelovat na konkrétní osoby, aby kladli důraz na kontrolu zadávaných údajů.

Délka reakční doby závisí na mnoha faktorech, a ne vždy se to dá efektivně využít. Nicméně reakční doba řešení chyby v rámci společnosti se zlepšila, protože tento proces se zautomatizoval a odpovědná osoba je upozorněna ihned emailem, aby začala řešit nastalý problém.

5.1.4 Náročnost

Na přidělování jednotlivých typů náročnosti není třeba nic měnit, protože samotné nasazení nového systému nemá žádný vliv. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.3, tento údaj hlavně vystihuje komplexnost zakázky a určuje její rozsah. Obecně lze říct, čím nižší typ náročnosti, tím se doba zpracování obchodního případu zkracuje.

5.1.5 Zhodnocení efektivnosti

Tím, že by byl zaveden systém pro správu podkladů, by došlo k automatizaci vybraných procesů, to znamená, k významnému zkrácení času potřebného k jejich dokončení. Velkou měrou se na tom podílí výrazné omezení chybovosti, která se tímto opatřením výrazně snížila. Také výrazné zkrácení času dílčích procesů má za následek, že také celkový proces zpracování obchodního případu se významně zkrátil.

Výsledky měření výkonnosti procesů jasně ukazují významné zlepšení. Doba, kterou proces průměrně trvá, se zkrátila u všech tří kategorií mezi 40 – 60 % původní délky zpracování. Chybovost klesla z 0,87 průměrné chyby na obchodní případ na pouhých 0,2 a doba potřebná k jejich opravě se snížila z 11,31 hodiny na 7,33 hodiny. Navrhované úpravy procesů tak výrazně přispěly k jejich efektivitě a vylepšily celkovou úroveň výkonu.

5.2 Diskuze

V následující části se zaměříme na další, kvalitativní stránky nového navrženého řešení a porovnáme je se stávajícím řešením. Zatímco kvantitativní parametry byly podrobně diskutovány v části 5.1, tyto kvalitativní aspekty jsou diskutovány zde, i když jejich kvantifikace je složitější.

5.2.1 Benefity nového řešení

Hlavní z benefitů je uživatelská přívětivost. Nový systém je navržen, tak, aby co nejvíce dat bylo již předvyplněno z podpůrných systémů, kde se již jednou data zadávala. Dále správné definování povinných polí, zamezí tomu, že pokud by uživatel vyplnil nesprávné údaje, myšleno v chybném formátu a podobně, bude ihned systémem upozorněn na jejich nesprávnost. Oproti původnímu stavu, je to výrazný posun ku předu. V původním systému byla tato kontrola přiřazena jednotlivým uživatelům a nebyla tam žádná automatická kontrola vyplnění správnosti údajů.

5.2.2 Nevýhody nového řešení

Pravděpodobně jedinou a diskutabilní nevýhodou by mohlo být, pořízení tohoto nového systému, a to především po finanční stránce. Musela by se předem udělat analýza efektivnosti pořízení tohoto systému a její vyhodnocení.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla především snaha o narovnění administrativního procesu ve vybrané společnosti. Jednalo se především o optimalizaci a zefektivnění procesu zpracování obchodního případu, konkrétně jeho dílčí části, která se odehrává na samotném začátku, a to v obchodním oddělení, pod které spadá také oddělení biddesku. Při samotné optimalizaci byl kladen důraz na manuální a časové hledisko.

Pro narovnění a optimalizaci těchto procesů, bylo klíčové nejdříve udělat kompletní analýzu celkového procesu, a následně bylo potřeba také udělat analýzu dílčích úkolů, aby se mohlo detailněji odhalit, kde je prostor pro změnu a optimalizaci těchto procesů. Aby bylo možné měřit výkon stávajících procesů a odhadovat výkon nových procesů, byly navrženy tři metriky, které byly vybrány na základě identifikovaných problémů.

Poté byly navrženy nové procesy s cílem optimalizovat, zjednodušit a zrychlit výsledný proces. Respektive byly navrženy tak, aby se, pokud možno odstranilo co nejvíce zbytečných chyb, které jsou způsobeny manuální činností. Tím bylo především navrženo a případně zavedení nového systému, aby se docílilo aspoň částečné automatizace a některé věci se již nemusely zadávat manuálně.

Dle nadefinovaných metrik byla změřena efektivita stávajících procesů, bohužel pro navrhované procesy se vycházelo s odhadovaných výsledků. Nicméně definováním povinných polí a nastavení časového rámce dle jednotlivé činnosti bylo predikováno, že nasazení takového systému by mělo pozitivní efekt na zefektivnění tohoto procesu v dané společnosti. Dále byly probrány výhody nasazení nového systému, ale také případné nevýhody.

Ukázalo se, že správně nastavené procesy jsou velmi důležité, protože to usnadňuje práci jednotlivým pracovníkům, kteří nemusí poté vykonávat tolik manuálních činností.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management v informační společnosti. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024722528.
2. ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Management v informační společnosti. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024741284.
3. ŠPERKA, Roman; HALAŠKA, Michal a ŠIMEK, Dalibor. Techniky a nástroje v oblasti řízení podnikových procesů: distanční studijní text. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2018. ISBN 9788075103123.
4. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
5. KRÁL, Otakar a VLÁSEK, Karel, 2008. *Jakost a spolehlivost v procesním řízení*. Praha: ISQ PRAHA. ISBN 978-80-7265-137-5.
6. TUČEK, David; HRABAL, Martin a TRČKA, Lukáš, 2014. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-674-7.
7. FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
8. GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2615-1.
9. SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2016. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9.
10. SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3938-0.
11. GONZÁLES Laura Sánchez, RUBIO Félix García, GONZÁLEZ Francisco Ruiz , & Mario, P. V. (2010). Measurement in business processes: A systematic review. *Business Process Management Journal*, 16(1), 114-134. <https://doi.org/10.1108/14637151011017976>

12. ESPINOLA, S. C. N. L., Albuquerque, A. P. G. de, Xavier, L. de A., Melo, F. J. C. de, & Medeiros, D. D. de. (2019). The Standardization of administrative processes: a case study using continuous improvement tool. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, [online] 16(4), 706–723. [cit. 2023-11-13]. ISSN 2237-8960 Dostupné z <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2019.v16.n4.a15>
13. Using process mining for workarounds analysis in context: Learning from a small and medium-sized company case. Online. *International Journal of Information Management Data Insights*. Roč. 2023, article 100163. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096823000101> [cit. 2023-11-13].

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1:Fáze životního cyklu procesu	20
Obrázek 2:Diagram mapování potřebných úkonů;	27
Obrázek 3: Diagram mapování kontroly údajů ze smlouvy	28
Obrázek 4: Diagram mapování získání nabídek dodavatelů	30
Obrázek 5: Diagram mapování vytvoření IS	32
Obrázek 6: Diagram vytvoření Approval sheetu	33
Obrázek 7: Diagram potřebných úkonů po změně	38
Obrázek 8: Diagram kontroly údajů ze smlouvy po změně.....	40
Obrázek 9: Diagram získání nabídek dodavatelů po změně.....	42
Obrázek 10: Diagram vytvoření IS po změně	44
Obrázek 11: Diagram vytvoření Approval sheetu po změně.....	46

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled výstupů	36
Tabulka 2: Přehled výstupů po zavedení systému	47
Tabulka 3: Průměrná celková délka trvání procesu.....	48
Tabulka 4: Průměrná chybovost, reakční doba.....	49