

# Procesní řízení jako nástroj strategie úspěšnosti konkrétního závodu

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Oskar Zappe**

*Vedoucí práce:* Ing. Karina Tatek Benetti, Ph.D.





## Zadání diplomové práce (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Bc. Oskar Zappe**  
*Osobní číslo:* E16000446  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* N6208T085 – Podniková ekonomika  
*Zadávající katedra:* katedra ekonomické statistiky  
*Vedoucí práce:* Bc. Ing. Karina Tatek Benetti, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Ing. Jan Sedláček  
AKT plastikářská technologie Čechy, spol. s r. o., prokurista

*Název práce:* **Procesní řízení jako nástroj strategie úspěšnosti konkrétního závodu.**

### Zásady pro vypracování:

1. Teze diplomové práce.
2. Procesní řízení a jeho vymezení.
3. Charakteristika vybraného závodu včetně zavedených procesů řízení.
4. Návrh zavedení změn v daném závodu a jejich přínos.
5. Zhodnocení významu diplomové práce.

Seznam odborné literatury:

- FIŠER, Roman. 2014. *Procesní řízení pro manažery - Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5038-5.
- JERMÁŘ, Milan, 2013. *Podmínky Uplatnění Strategického Managementu Lidských Zdrojů v organizacích/Conditions of Application of Strategic Human Resources Management in Organizations. Trendy Ekonomiky a Managementu. 7(15): 51-58 ProQuest Central.* ISSN 18028527.
- TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA. 2015. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-674-7.
- VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA, et. al. *Podnikové řízení*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.
- WESKE, Mathias. 2007. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Berlin: Springer. ISBN 978-3-540-73521-2.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce:	65 normostran
Forma zpracování:	tištěná / elektronická
Datum zadání práce:	31. října 2017
Datum odevzdání práce:	31. srpna 2019



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty

L.S.



Ing. Jan Öhm, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

## Prohlášení

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

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

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

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

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

Datum: 11. 4. 2018

Podpis:



# Anotace

Diplomová práce popisuje procesy řízení v konkrétním dopravním závodě. Zaměřuje se na průběh implementace procesního řízení, vymezuje pojmy proces, procesní řízení, podnikové normy a standardy. Shrnuje a analyzuje věcné poznatky v oblasti nastavených procesů společnosti se zohledněním všech dopadů na kompetence, kvalitu, odpovědnost a efektivitu jednotlivých aktivit útvarů závodu. Popisuje strukturu jednotlivých oddělení dopravního útvaru, včetně zmapování jednotlivých procesů, jejich popisů a požadavků na funkčnost systému.

Hlavním cílem práce je zhodnocení přínosu implementace systému procesního řízení do běžné praxe u středně velké dopravní společnosti se zaměřením na plnění požadovaných zákaznických hodnot standardů kvality, s následným zhodnocením slabých a silných stránek společnosti, včetně předloženého návrhu na zlepšení.

Klíčová slova: procesní řízení, modelace, standardy kvality, motivace, efektivita, závod, procesní mapa, kompetence.

# Annotation

This master thesis describes management processes in a concrete transport company. It focuses on the process of management system implementation, defines concepts of process, process management, company norms and standards. It summarizes and analyzes acquired factual knowledge in the area of set company processes regarding all impacts on competence, quality, responsibility and efficiency of company departments individual activities. It describes the structure of individual departments, including mapping of single processes, their descriptions and requirements for system functionality.

The main aim of the thesis is to evaluate benefits of process management system implementation into the common practice in a medium-sized transport company focusing on completing required customer quality standards, followed by evaluation of weaknesses and strengths of the company and submitting a proposal for improvement.

Key words: process management, modelling, quality standards, motivation, efficiency, company, process map, competence

# Obsah

Úvod .....	11
<b>1 Procesní řízení.....</b>	<b>13</b>
1.1 Definice procesu .....	14
1.2 Klasifikace procesů.....	16
1.3 Faktory ovlivňující úspěšnost zavedení procesního řízení .....	17
1.3.1 Organizační struktura firmy.....	17
1.3.2 Kultura organizace .....	18
1.3.3 Manažerský styl řízení firmy .....	19
1.4 Pyramida zralosti procesu .....	20
1.4.1 Procesní slepota .....	21
1.4.2 Konektivita.....	21
1.4.3 Efektivita.....	22
1.4.4 Flexibilita .....	23
1.4.5 Dynamika.....	24
1.5 Procesně řízený závod .....	24
1.5.1 Podpora procesního řízení .....	26
1.5.2 Modelace procesů .....	28
1.5.3 Procesní analýza .....	31
1.5.4 Měření procesů .....	33
1.6 Lidé v procesech řízení .....	35
1.6.1 Lidské zdroje.....	35
1.6.2 Firemní kultura .....	37
1.6.3 Kompetence zaměstnanců.....	38
<b>2 Charakteristika konkrétního závodu .....</b>	<b>40</b>
2.1 Základní identifikační údaje závodu.....	40
2.2 Řízení závodu před implementací systému procesního řízení.....	42
2.2.1 Postupný vývoj řízení závodu směřující k zavedení procesního řízení .....	44
2.2.2 Klíčová myšlenka inovace způsobu řízení závodu .....	45
2.3 Dopravní úsek, mapování činností před zavedením procesního řízení .....	47
2.3.1 Oddělení jízdnicích řádů.....	47
2.3.2 Oddělení plánování služeb.....	50
2.3.3 Oddělení provozního dispečinku .....	52
2.4 Dopravní úsek, stabilita vyvolaná implementací procesního řízení .....	54
2.4.1 Základní definice .....	55
2.4.2 Role zaměstnanců závodu v řízení procesů .....	56
2.4.3 Postup přípravy procesní dokumentace .....	57
2.4.4 Postupné kroky při zavádění procesu do závodu.....	58
2.4.5 Ukázka implementace vybraných procesů.....	60

<b>3</b>	<b>Procesní řízení konkrétního závodu .....</b>	<b>63</b>
3.1	Procesní mapa.....	64
3.1.1	Typy jednotlivých procesů .....	65
3.1.2	Procesní diagramy – dispečerské řízení dopravy .....	66
3.2	Dopady působení procesního řízení na závod .....	70
3.2.1	Procesní ukazatelé .....	70
3.2.2	Zákaznické ukazatelé.....	73
3.2.3	Finanční ukazatelé .....	75
3.2.4	Trvalé zlepšování procesu .....	76
3.2.5	Vliv na motivaci zaměstnanců.....	76
3.2.6	Firemní kultura v DPMLJ.....	78
3.2.7	Kompetence, kompetenční model .....	82
3.2.8	Zhodnocení úspěšnosti transformace.....	86
<b>4</b>	<b>Shrnutí klíčových poznatků, doporučení pro závod .....</b>	<b>87</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>92</b>
	<b>Přehled literatury a jiných zdrojů .....</b>	<b>94</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>96</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Podnikový proces.....	15
Obrázek 2: Klasifikace procesů.....	16
Obrázek 3: Zralost procesu – pyramida.....	20
Obrázek 4: Metodologie MIPI.....	23
Obrázek 5: Zlepšování procesu .....	23
Obrázek 6: Podpora procesního řízení v programu ATTIS.....	28
Obrázek 7: Procesní mapa (zácvik řidiče).....	30
Obrázek 8: Mapa stanovení priorit procesů.....	32
Obrázek 9: Životní cyklus procesů.....	34
Obrázek 10: Životní cyklus procesů.....	36
Obrázek 11: Kompetence .....	38
Obrázek 12: Organizační schéma závodu .....	42
Obrázek 13: Organizační schéma závodu – divizní uspořádání.....	43
Obrázek 14: Organizační schéma závodu – divizní uspořádání s útvarem řízení provozu..	46
Obrázek 15: Schéma činností – oddělení jízdnicích řádů, změna jízdnicího řádu.....	49
Obrázek 16: Schéma činností – oddělení plánování služeb .....	51
Obrázek 17: Schéma činností – oddělení provozního dispečinku.....	53
Obrázek 18: Plánování služeb – procesní diagram.....	60
Obrázek 19: Sestavování turnusů – procesní diagram.....	61
Obrázek 20: Procesní schéma – dopravní úsek .....	63
Obrázek 21: Procesní mapa .....	64
Obrázek 22: Základní procesní schéma.....	66
Obrázek 23: Procesní diagram – vypravování vozidel (dispečink).....	68
Obrázek 24: Procesní diagram – řešení mimořádné události (dispečink).....	68
Obrázek 25: Procesní diagram – výkon kontrolní činnosti (dispečink) .....	69

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Členění procesů do skupin .....	17
Tabulka 2: Typy procesních kroků používaných v procesních mapách .....	29
Tabulka 3: Ukazatelé pracovních aktivit.....	35
Tabulka 4: Základní údaje.....	41
Tabulka 5: Dopravní výkony MHD .....	41
Tabulka 6: Ukazatel přesnosti a spolehlivosti běžného provozu .....	71
Tabulka 7: Ukazatel čistoty vozidel .....	71
Tabulka 8: Ukazatel přístupu k zákazníkům .....	72
Tabulka 9: Ukazatel informovanosti cestujících (průzkum kvality).....	72
Tabulka 10: Hraniční hodnoty nastavených procesních ukazatelů .....	73
Tabulka 11: Plnění zákaznických ukazatelů za rok 2016, 2017 .....	74
Tabulka 12: Plnění finančních ukazatelů .....	75
Tabulka 13: Kompetenční model – provozní dispečer.....	83
Tabulka 14: Popis pracovní pozice – provozní dispečer.....	84
Tabulka 15: Hodnocení kompetencí – provozní dispečer .....	85
Tabulka 16: SWOT analýza před zavedením procesního řízení .....	89
Tabulka 17: SWOT analýza po zavedení procesního řízení .....	90

## Úvod

Za zásadní mezník v novodobé historii České republiky lze považovat rok 1989, kdy došlo k zániku totalitního režimu a následně k nastavení novodobého tržního hospodářství. Tento krok přinesl otevření se světu, světovému trhu s jiným politickým smýšlením. V tomto období vznikaly nové podniky, které byly řízeny zejména „citem“ a vlastními poznatky tehdejšího managementu než v současné době již obecně známými pravidly podnikání. Rozmachem podnikání se vytvářelo konkurenční prostředí a firmy musely čelit konkurenčnímu, mnohdy tvrdému prostředí, ve kterém bylo nutné zaujmout čelní pozici, ovládnout konkurenci a uspět tak na trhu. K získání této stabilní pozice na trhu bylo nutné si zajistit náskok před konkurencí. Pokud chtěl být závod úspěšný, bylo nezbytné intenzivně hledat cesty a způsoby pro udržení si své stability a konkurenceschopnosti na trhu. Jestliže se firma pokoušela jít cestou vedoucí k přizpůsobení trhu, narážela na mantinely nastaveného funkčního řízení společnosti. Tento stav byl jeden z důvodů, proč firmy zahájily přechod z funkčního řízení na systém procesního řízení jako moderního způsobu řízení, který nabízí žádoucí dynamiku nezbytnou pro přizpůsobování se situaci trhu, jenž se neustále vyvíjí. Jak uvádí Šmída (2007, s. 41), „naprosto nezbytnou podmínkou přežití každé firmy je zpracované kvalitní poslání, vize, strategie a systém realizace strategie“.

Cílem předkládané diplomové práce je popsat systém procesního řízení ve firmě a ukázat přínos procesního řízení pro konkrétní dopravní závod, zejména z pohledu kvality a efektivity nabízených služeb v praxi. Ukázat způsob modelování procesních diagramů, stanovení definic vstupů, výstupů a zdrojů jednotlivých dílčích procesů se zohledněním měřitelnosti kvality nabízených služeb Dopravním podnikem měst Liberce a Jablonce nad Nisou (dále jen DPMLJ). Neustálé zlepšování kvality nabízených služeb je nezbytné. Zákaznický orientované procesy musí mít dlouhodobý, dynamický a pozitivně orientovaný vývoj tak, aby závod uspěl v neustále se vyvíjejícím konkurenčním prostředí.

V úvodní části práce je vysvětleno procesní řízení v teoretické rovině. Druhá část se zabývá charakteristikou konkrétního závodu, tj. dopravní společnosti. Je popisováno DPMLJ z hlediska řízení společnosti před zavedením procesního řízení a po zavedení procesního řízení do praxe. Jsou popsány přípravné kroky k implementaci procesního řízení, dále jsou definovány klíčové parametry (vstupy, výstupy, zdroje) jednotlivých procesů. Závěrečná část obsahuje popis procesního řízení realizovaného v praxi se všemi

## Úvod

nově generovanými dopady na zaměstnance a vlastní management společnosti (hodnocení, monitoring a neustálé zlepšování nastavených procesů).

K napsání této práce mě vedla potřeba realizace zhodnocení již nastaveného způsobu řízení závodu. Dopravní úsek podniku je držitelem certifikace ISO 9001, v současné době má vytvořen a schválen dlouhodobý plán strategického rozvoje společnosti. Jsem přesvědčen, že informace obsažené v diplomové práci budou mít pozitivní význam nejen pro DPMLJ, ale i pro jiné dopravní společnosti obdobné velikosti středně velkého závodu. Smyslem je upozornit na funkčnost implementovaného procesního řízení do praxe u dopravního útvaru se zohledněním a zaměřením se na zpětnou vazbu od zákazníků. Za klíčovou myšlenku lze považovat i fakt zavedení procesního řízení do ostatních útvarů společnosti. Tento krok by přispěl k navýšení konkurenceschopnosti závodu, plynoucí z efektivity a zvyšující se kvality nabízených služeb.

Hlavním cílem práce je zhodnocení významu zavedení procesního řízení do praxe u dopravního závodu střední velikosti (450 zaměstnanců). Dále byly stanoveny níže uvedené dílčí cíle práce:

- provést popis definic procesního řízení, uvedení teoretických poznatků;
- zhodnocení přínosu z hlediska zefektivnění činnosti závodu (dopravní úsek);
- určit dopady působení nových podmínek;
- provést popis vlivu na motivaci zaměstnanců;
- provést popis charakteristiky závodu před zavedením změn a po jejich zavedení;
- vyhodnotit úspěšnost transformace;
- navrhnout následující kroky, doporučení pro závod.

Pro potřeby této diplomové práce jsem určil následující předpoklad:

*„Zavedení procesního řízení u dopravního závodu lze považovat za pozitivní přínos pro firmu i jako nástroj strategie úspěšnosti konkrétní firmy.“*

Očekávaným výsledkem práce je potvrzení, nebo vyvrácení tohoto předpokladu, jenž bude sloužit jako podpůrný argument při následných krocích managementu, zda lze pokračovat v zavádění procesního řízení i ve zbývajících organizačních složkách závodu, či nikoliv. Při zpracování této práce bylo použito metody pozorování závodu a vymezení používaných pojmů, popis a analýza probíhajících činností, literární rešerše, měření a výběr stěžejních procesů dopravního úseku pro účely vytvoření vlastního modelu.

# 1 Procesní řízení

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století se zjistilo, že doposud uplatňovaný způsob řízení firem je v nově nastavených podmínkách nevyhovující. Firmu již nelze řídit způsobem stabilně nadefinované organizační struktury, kde každý zaměstnanec má určeno své pevné místo, stanovenou odpovědnost a k tomu neměnné příslušné pravomoci. Takové vedení společnosti předpokládá pevně určenou skladbu jednotlivých činností a jejich návazností. Od takto řízeného závodu nelze předpokládat požadovanou dynamiku, variantnost pracovních postupů ani přílišnou nahraditelnost zaměstnanců, jak vyžaduje současná situace na trhu zboží a služeb. Společnost musí změnit základní vnímání podstaty svého fungování. Organizační struktura musí přestat být považována za základ pevně definované struktury činností a jejich vztahů. Namísto toho je základem společnost úplně nového typu. Panuje představa podnikových procesů jako soubor činností, kde je vyžadován jeden či více vstupů, který tvoří jeden výstup vyjadřující hodnotu pro zákazníka (Řepa, 2012).

Procesní řízení přináší podstatnou změnu v řízení podniku, kdy je kladen maximální důraz na využívání veškerého dostupného potenciálu za účelem zvyšování efektivity a výkonnosti jednotlivých útvarových složek závodu. Je tedy možné konstatovat, že tento způsob řízení eliminuje případnou duplicitní a neefektivní činnost jednotlivých útvarů ve firmě. Za negativa jsou považovány zejména nepřehlednost, nesystémovost, neměřitelnost a zbytečné činnosti, které jsou pro závod nákladné, neefektivní, mají minimální nebo žádný efekt. Z tohoto důvodu je zaváděno do závodu procesní řízení, které přesně specifikuje jednotlivé procesy ve firmě, včetně jejich vzájemné provázanosti. Na rozdíl od funkčního managementu, který upřednostňuje dělbu práce, je v procesním řízení nastaveno opačné uspořádání. Dochází ke slučování jednotlivých dílčích činností do podnikových procesů vedených pracovními týmy. Každému procesu přísluší vlastník procesu. Proces je klasifikován na základě nadefinovaných parametrů, tj. musí být měřitelné, vycházející ze zadaných metrických ukazatelů. K účelu jejich zpracování je používáno vhodného softwaru (ATTIS).

Je třeba zdůraznit roli informačních technologií IT (dále jen IT) ve zlepšování procesů. IT i procesní přístup jsou odvozeny ze stejného základu, tedy systémového myšlení. Z tohoto důvodu je i jejich propojení přirozené a opodstatněné. Procesně řízený pracovní výkon se mnohdy přenáší do vnitropodnikových informačních systémů (dále jen IS), které potom

hrají významnou úlohu v podobě podpory procesů, např. v podobě automatizovaného řízení toku informací, správy dokumentů apod. Organizace tak mohou efektivně využívat potenciálu informačních technologií v celém svém životním cyklu procesního řízení.

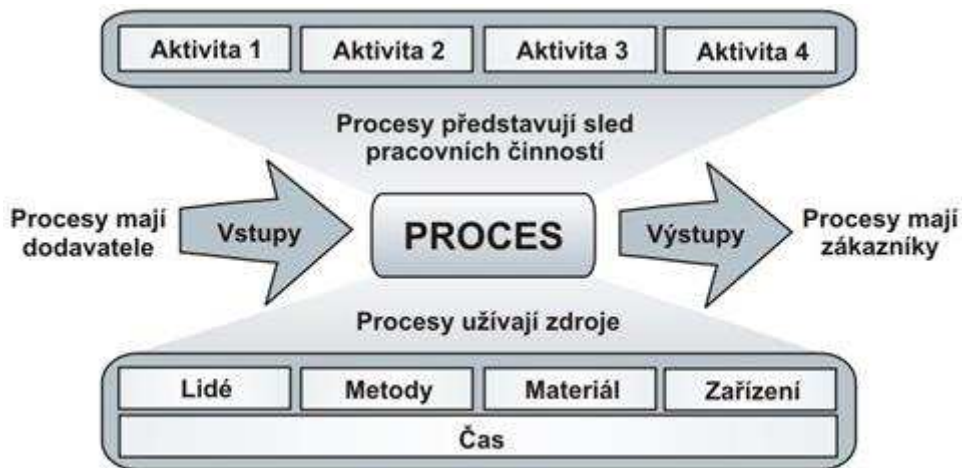
Procesní řízení je množina aktivit, která se věnuje plánování s následným sledováním výkonnosti jednotlivých podnikových aktivit, tedy vlastních procesů. Využívá znalostí, schopností, dovedností, zkušeností, různých softwarů k měření, dostupných nástrojů a modelování. Vylepšování procesů za účelem uspokojení zvyšujících se nároků zákazníků na neustále se zlepšující kvalitu nabízených služeb nebo zboží probíhá při plném a efektivním využívání všech dostupných zdrojů. Jak uvádí Tuček (2014, s. 23): „Každý podnik se sestává z procesů. Zjednodušeně by se dalo říci, že procesy jsou to, co podniky dělají a odpovídají přitom přirozeným podnikovým aktivitám.“ V mnoha organizacích však toto tvrzení neodpovídá faktickým skutečnostem. Procesy jsou často ovlivňovány dalekosáhlými, až velmi nepřehlednými firemními strukturami, které často neodráží skutečné potřeby podniku v rámci své podnikatelské činnosti. Mnohdy dochází k situacím, kdy se v závodě na jednotlivých útvarech vykonávají duplicitní činnosti, nebo naopak určitý krok činností není vykonáván. Další alternativou je personální předimenzování vzhledem ke svým aktivitám a naopak jiný úsek závodu pocítuje personální nedostatek pracovníků. Nejedná se tedy pouze o personální otázku, ale často i o ostatní zdroje v rámci optimalizace chodu podniku (například nedodání materiálu).

### 1.1 Definice procesu

Proces (obrázek 1) je možné specifikovat jako posloupnost sekvenčních činností, jež mají společný cíl. Podnikový proces je množina jedné nebo více vzájemně propojených činností, které společně přispívají k dosažení stanoveného cíle. Zpravidla v závislosti na organizační struktuře, která vymezuje vztahy a funkční role (Tuček, 2014).

O procesu je možné konstatovat:

- proces je vždy spuštěn určitým impulsem;
- proces má vždy svého vlastníka;
- funkčnost procesu závisí na jeho nastavení a zdroji (vstup, požadovaný výstup);
- proces se opakuje;
- proces se během svého života vyvíjí;
- proces má svůj vstup a výstup;
- proces má vždy svého zákazníka.



Obrázek 1: Podnikový proces

Zdroj: Tuček, 2014

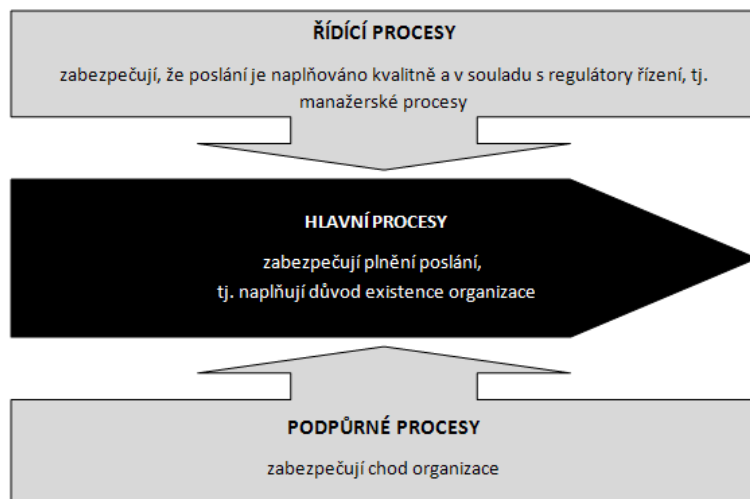
V systému procesního řízení ve společnosti je kladen zásadní důraz na využití lidského zdroje, nastavení kultury organizace, týmové spolupráce, odborného vzdělávání zaměstnanců, podnikových vizí a ochoty pracovníků k neustálému poznávání nových věcí z různých odborných oblastí, jež je možné uplatnit ve smyslu konkurenční výhody oproti ostatním firmám. „Každý podřízený si zaslouží úctu, upřímnost, čestné jednání a lidský soucit. Jestliže ne, pak by se mělo něco změnit, buď by měl odejít vedoucí, nebo podřízený“, jak uvádí Zlámal (2011, s. 54).

Proces lze definovat i jako soustavu dílčích činností, které přeměňují vstupy na výstupy při spotřebě zdrojů v řízených podmínkách. Podstatou tohoto principu je zcela logické tvrzení, že podniky vykonávají svou podnikatelskou činnost efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, jestliže vzájemně související aktivity jsou pochopeny a řízeny jako procesy. Aby byl cíl dosažen, je třeba (Nenadál, 2008):

- systematicky definovat procesy k dosažení cílů;
- definovat rámce a strukturu klíčových procesů firmy;
- jmenovat vlastníky procesů s přesným zadáním a odpovědností;
- systematicky monitorovat a měřit výkonnost procesů;
- identifikovat rozhraní mezi procesy a funkcemi v organizaci;
- vyhodnocovat možná rizika a důsledky působení procesů.

## 1.2 Klasifikace procesů

Procesy je možné členit na základě vzájemného působení dle aktivit, kdy dochází k přeměně vstupů na výstupy (obrázek 2). Klíčové procesy jsou nezbytné v rámci optimálního nastavení jednotlivých činností závodu, které se přímo vztahují k zákazníkovi. Zpravidla souvisejí s výrobky nebo poskytovanými službami (například zpracování objednávky, prodej výrobku, poskytování služeb, zajištění servisní opravy). Klíčový proces je tedy proces, který plní primární funkci závodu. Za základní charakteristiku klíčového procesu lze považovat ten fakt, že probíhá napříč celou firmou (Řepa, 2012). Podpůrné procesy klíčové procesy podporují tak, aby byly vytvořeny podmínky pro realizaci klíčových procesů (například marketingová činnost, vývoj a výzkum). Třetí skupinou procesů jsou řídicí procesy, které jsou uplatňovány v oblasti plánování, organizování a řízení zdrojů (Váchal, 2013).



Obrázek 2: Klasifikace procesů

Zdroj: Váchal, 2013

Procesy lze rozdělit do skupin s vyznačením parametrů jednotlivých procesů v rámci související vazby na externí zákazníky, tržby, průběh procesu a význam procesu (tabulka 1). Toto rozdělení slouží jako podklad pro budování vazeb v rámci nastavení úpravy stávajících IS nebo budování zcela nových podnikových IS (Nikodým, 2010).



Tabulka 1: Členění procesů do skupin

	Hlavní proces	Řídící proces	Podpůrný proces
Přidává proces hodnotu?	ANO	NE	ANO
Probíhá proces napříč společnostmi?	ANO	ANO	NE
Má proces externí zákazníky?	ANO	NE	NE
Generuje proces tržby?	ANO	NE	NE

Zdroj: Nikodým, 2010

### 1.3 Faktory ovlivňující úspěšnost zavedení procesního řízení

Zavedením procesního řízení do firmy by mělo dojít ke zlepšení spolupráce mezi zaměstnanci bez ohledu na fakt, ve kterém útvaru vykonává zaměstnanec pracovní činnost. Dále by mělo dojít ke zvýšení efektivity při výkonu jednotlivých aktivit. Zaměstnanci by měli být zaměřeni na cílový stav, kterým by měl být výstup k zákazníkovi v požadované kvalitě, nikoliv výstup vyplývající z meziútvárového soutěžení. Procesní řízení by mělo záводу přinést konkurenční výhodu, zejména v možnostech rychlé reakce na změny v tržním prostředí. Ve spojitosti s přínosem maximalizace užítku je nezbytné zmínit faktory, které výrazným způsobem ovlivňují vlastní funkčnost procesního řízení ve společnosti.

#### 1.3.1 Organizační struktura firmy

V modelu funkčního řízení je sestavena organizační struktura, ke které jsou přiřčeny jednotlivé aktivity, odpovědnosti a pravomoci, jež jsou konstantní nebo s minimální pružností reakce pro potřeby vnitřního i vnějšího prostředí závodu. V praxi toto nastavení neodpovídá skutečným potřebám podniku. „Pro funkční řízení je typické, že jakékoli zlepšení na úrovni výkonu pracovní pozice nebo činnosti organizační jednotky není zúročeno zlepšením výkonu organizace jako celku“, konstatuje Fišer (2014, s. 39).

Procesní řízení se ke způsobu vedení závodu staví úplně jinak. Nejdříve dochází ke zmapování dílčích aktivit jednotlivých procesů závodu. Pracovní pozice je chápána především jako výkonný článek pro efektivní výkon požadovaných aktivit jednotlivých procesů. Nejprve jsou navrženy jednotlivé dílčí procesy tak, aby byla zajištěna mezi nimi požadovaná návaznost a žádný nebyl uskutečňován bez využití výstupu. Následně se namodelované aktivity jednotlivých procesů přiřadí jednotlivým pracovním pozicím nebo

organizačním složkám závodu. Hranice mezi jednotlivými pracovními pozicemi a organizačními složkami závodu je vymezena zcela přirozeně potřebami dílčích procesů. U funkčního řízení je tato hranice přesně ohraničena působností jednotlivých útvarů společnosti založena na soutěživosti jednotlivých manažerů závodu.

### 1.3.2 Kultura organizace

*„Zkušenosti s implementací procesního řízení jednoznačně potvrzují, že hlavní problém při přechodu z funkčního na procesní řízení není v samotném popisu procesů a jejich přidělení organizačním jednotkám a pozicím. Hlavní problém se nachází v hlavách lidí, v jejich ochotě, či neochotě změnit své obvyklé stereotypy chování, jež bývají v ustálených a bezpečných podmínkách funkčního řízení hluboce zakořeněny“*, konstatuje Fišer (2014, s. 39).

Chování zaměstnanců je ovlivnitelné vhodným nastavením firemní kultury, která vyjadřuje hodnoty, normy a zvyky v konkrétní firmě. Firemní kulturou je stanoveno klima nejen uvnitř organizace, ale i navenek, tj. mimo závod. Za důležitý předpoklad lze považovat pozitivní působení na myšlení, chování a loajalitu zaměstnanců. Je tedy možné vyvodit závěr, že nastavení firemní kultury v závodě výrazným způsobem ovlivňuje skutečné postoje a loajalitu zaměstnanců.

Dle Charlese Handyho, jak uvádí Fišer (2014), lze určit čtyři základní modely organizačních kultur:

- kultura moci – při tomto modelu firemní kultury je řízení a chování lidí výrazně ovlivňováno z jednoho mocenského místa;
- kultura funkcí – při tomto modelu je firemní kultura založena na postupech, normách a pravidlech;
- kultura výsledků – při tomto modelu je firemní kultura orientována na plnění zadaných úkolů;
- kultura osobností – v tomto případě se jedná o kulturu jednotlivců (právníci, advokáti, lékaři).

Podnikovou kulturu lze tedy specifikovat jako soubor firemních cílů, pravidel, norem, myšlenek, názorů, zvyků, tradic, společenského vědomí, přesvědčení a hmotných podmínek. Tento soubor vzniká, vyvíjí se a udržuje v podniku. Lze tedy konstatovat, že podniková kultura slouží zejména k podpoře sounáležitosti zaměstnanců se závodem,

k rozvoji firmy a budování jejího dobrého jména v externím i interním prostředí podniku (Nenadál, 2008).

### 1.3.3 Manažerský styl řízení firmy

Řízení firmy je možné definovat jako řízení a organizaci podnikových činností, které vedou k uskutečnění naplnění předem stanovených cílů. Řízení podniku je považováno za vědu ve smyslu organizovaných znalostí, za které lze považovat soubor postupů a principů, včetně dostupných metod a technik ke zvládnutí určených cílů společnosti. Řízení podniku je i uměním, které nejlépe vystihuje obratnost, zručnost a efektivní využití firemních znalostí, s cílem zajištění konkurenceschopnosti a prosperity závodu (Petříková, 2007).

Manažerský styl stanovuje, jakým způsobem jsou přidělovány úkoly manažerem, prováděna kontrola plnění výkonu a jak je dosaženo cílového stavu. Tím, jakou formou je přidělování úkolů řešeno a kontrolováno, se zásadním způsobem ovlivňuje úroveň implementace procesního řízení do plně funkční podoby. Na chování a přístup manažera působí i relativně mnoho vlivů. Namátkově je možné jmenovat osobnost manažera, postoj manažera, charakter zadaného úkolu apod. „Robert Blake a Jane Moutonová posuzují manažerský styl podle toho, na co manažeři kladou při řízení svých podřízených hlavní důraz, kdy se soustředí na dva hlavní parametry: na zájem o dosažený výsledek a zájem o lidi (resp. jejich spokojenost a vztahy s manažerem)“, zmiňuje ve své knize Fišer (2014, s. 42).

Manažerský styl rozdělujeme podle používaného způsobu řízení. **Formální styl řízení** je styl, který je možné specifikovat svým minimálním zájmem o zaměstnance i výsledek. Manažer vykonává činnost automaticky na základě podnikových norem. Tohoto způsobu se především využívá v organizacích, v nichž dominuje kultura funkcí.

**Direktivní styl řízení** je způsob řízení, kdy manažer nebere žádné ohledy na podněty a pracovní vytížení ostatních zaměstnanců ve firmě. Je preferováno dosažení výsledku, aniž jsou brány ohledy na možné nastalé ostatní skutečnosti. Tento způsob řízení lze považovat za prázdný ve vazbě k zaměstnancům, tj. bez motivačního efektu. Smysl využití direktivního stylu lze spatřit pouze v krátkodobém časovém horizontu, kdy je nezbytné operativně řešit nastalou situaci, například při krizovém řízení.

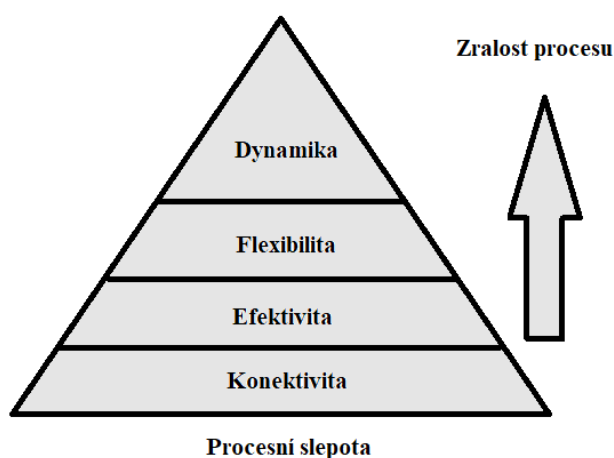
**Týmový styl řízení** je způsob řízení, při kterém se dbá mimo plnění zadaných úkolů i na to, aby byli zaměstnanci v rámci možností firmy spokojeni. U tohoto způsobu řízení se využívá působení zejména formy motivů a stimulů (Plamínek, 2009).

**U stylu řízení venkovského klubu** je vše podřízeno v rámci zachování dobrých vztahů mezi spolupracovníky. Výsledek není podstatný. Z tohoto popisu vyplývá, že nejde o řízení.

## 1.4 Pyramida zralosti procesu

Proces je možné rozdělit podle zralosti do čtyř segmentů (obrázek 3). Nultý segment je pojmenován jako „stupeň procesní slepoty“. V této části pyramidy nejde o procesní řízení. Podnik je funkční, když vykonávaná činnost zaměstnanců se opírá jen o pracovní náplně u jednotlivých zaměstnaneckých pozic. V této fázi je vykonáváno mnoho aktivit, které nejsou efektivní pro firmu. Tyto aktivity jsou historicky zažité, avšak s nulovými nebo minimálními výstupy (Fišer, 2014).

Za účelem určení jednotlivých fází vyspělosti je doporučováno užití modelu zralosti procesního řízení. Tento model slouží ke stanovení, jak účinně organizace využívá procesního řízení v praxi. *„Jednotlivé stupně zralosti podniků vzhledem k vyspělosti procesního řízení začínají od podniků neřízených k procesně orientovaným podnikům s trvalým zlepšováním procesů. Podnik dosahuje dokonalosti v oblasti procesního řízení v případě, že vytváří prostředí a podnikovou kulturu, ve které dochází k úspěšnému řízení všech podnikových procesů. Pojem úspěch vyznačuje zájmy celé organizace v souvislosti se zájmy každého procesu“*, konstatuje ve své práci Juřica (2014, s. 10).



Obrázek 3: Zralost procesu – pyramida  
Zdroj: Fišer, 2014

Pyramida zralosti zobrazuje průběžná vývojová stádia zralosti procesu před zavedením procesního řízení do firmy a také po jeho zavedení.

### 1.4.1 Procesní slepota

V této fázi se nehovoří o procesech. „*Firma funguje na základě pracovních náplní, které jsou přiřazeny organizačním jednotkám a pracovním pozicím. Principem je vykazovat co nejvíce činností, dostávat co nejvíce zdrojů, ale produkovat co nejméně výstupů*“, uvádí Fišer (2014, s. 47).

Tento stav lze definovat jako důsledek funkčního přístupu k řízení závodu, který je založený na hierarchické dekompozici organizační struktury. Výsledkem tohoto způsobu řízení je rozdělení závodu na jednotlivé funkční celky (provozovny, úseky, funkční místa), které vedou svou samostatnou agendu bez vazby na ostatní organizační složky společnosti. Tím dochází ke generování mnohdy nežádoucích výstupů, nebo naopak duplicitních výstupů s ostatními útvary apod. Zde se hovoří o procesní slepotě (Tuček 2014).

### 1.4.2 Konektivita

Jedná se již o proces. „*Procesy jsou definovány a vymezeny svými vstupy a výstupy, jejichž prostřednictvím jsou v interakci s okolím firmy (zákazníci a dodavatelé) i mezi sebou vzájemně – vzniká procesní mapa*“, konstatuje Fišer (2014, s. 48).

V této fázi vzniká referenční model, který rozlišuje pět typů procesů:

- zákaznické procesy, které plní funkci uspokojení zákazníků;
- řídicí procesy, které dlouhodobě určují směřování firmy;
- podpůrné procesy, které zajišťují zejména funkci obsluhy;
- projekty, které je možné chápat jako jednou vykonatelné procesy;
- zdrojové procesy, které zajišťují zdroje pro ostatní procesy.

Referenční model slouží jako podklad pro návrh architektury při vymezení a nastavování jednotlivých procesů ve firmě. Může sloužit i jako model pro diagnostikování problémů u již nastavených procesů, pro iniciaci změny nastavení procesů, kde výsledkem by mělo být například navrhované zlepšení.

Při úpravě nastavení jednotlivých procesů je třeba se zaměřit na jejich celkový smysl než na dílčí úpravy. Mnohdy se v praxi stává, že dílčí řešení nemají úspěch. V důsledku toho je třeba si vždy položit otázku „Proč?“, nikoliv „Jak?“ (Toman, 2005).

### 1.4.3 Efektivita

Veškeré procesy jsou zmapovány až do fáze jednotlivých dílčích aktivit. Nežádoucí, nevyhovující a neefektivní činnosti jsou vyčleněny z aktivit. Veškeré tyto kroky jsou odvozeny od požadavků z dílčích procesů se zohledněním nového nastavení odpovědnosti a pravomoci. Organizační struktura je uzpůsobena pro takové procesní činnosti, které jsou měřitelné. „Řízení výkonu je realizováno cestou vedoucích jednotlivých organizačních jednotek, které se na procesu podílejí“, doplňuje Fišer (2014, s. 48).

Při prosazování změn je důležité se zaměřit i na cíle a požadavky, které vyplývají ze strategie podniku, přání a požadavků zákazníků, předvídatosti a připomínek členů procesního týmu. Z tohoto důvodu je nutné najít odpovědi na tyto otázky:

*Co se má změnit, jaké je strategické zadání pro proces?*

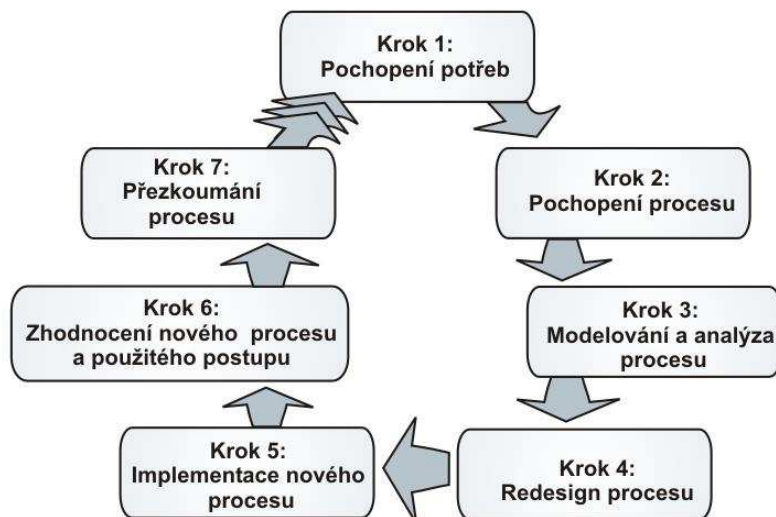
*Jaké zjištěné problémy z analýzy jsou podstatné a mají být odstraněny?*

*Jaké změny v procesu je třeba provést se zohledněním rozvoje IT a metod?*

*Existují další náměty na zlepšení, které je třeba řešit?*

*Co budeme měřit, jaké parametry má nově nastavený proces splňovat?*

Odpovědi na uvedené otázky je nezbytné prodiskutovat se členy procesního týmu a subjekty, kterých se připravovaná změna přímo dotýká. Za podstatné lze považovat i projednání změn s vrcholovým managementem, který by měl po schválení připravovaných změn garantovat trvalou podporu pro úspěšnou realizaci změny. Pro zlepšování podnikových procesů existuje mnoho metodologií. Při bližším porovnání metod je možné usoudit, že rozdíly mezi nimi jsou minimální. Tyto metody jsou složeny z několika navazujících fází, které se člení na plánování, analýzu, návrh, implementaci a vyhodnocení navrhovaného procesu (Adesola, 2005). Pro příklad je zde uvedena metodologie (obrázek 4) – MIPI (Model-based and Integrated Process Improvement).



Obrázek 4: Metodologie MIPI

Zdroj: Adesola, 2005

#### 1.4.4 Flexibilita

V této části je proces řízen již horizontálně, tj. napříč organizačními útvary podniku. Je měřena výkonnost a dochází k hodnocení jednotlivých dílčích procesů. V rámci chodu závodu se výrazně začínají uplatňovat mechanismy řízení (obrázek 5), které případně aktivují změny procesu ve formě kvalitativní nebo kvantitativní, pokud jsou tyto změny vyvolány. Dosažení flexibility procesu zahrnuje mnoho opatření na úrovni firemní kultury a úrovni závodu. Za nezbytné lze považovat změnu IS, který podporuje proces.



Obrázek 5: Zlepšování procesu

Zdroj: Řepa, 2006

Dále je nutné v této fázi řešit rozvoj a nové vymezení kompetencí specialistů, manažerů a vykonavatelů, kteří jsou do procesu zapojeni. Tento fakt je možné zahrnout do dvou klíčových podmínek, které je žádoucí při budování flexibility splnit:

- zajistit vzájemnou spolupráci zaměstnanců napříč celým procesem;
- provést zavedení řídicích mechanismů, které budou umožňovat spolupráci pracovníků vždy žádoucím směrem.

Obě tyto podmínky musí být zavedeny současně. Toto je umocněno zvláště u procesů, v nichž operují lidé zapojení z několika organizačních útvarů, do současné doby fungujících odděleně, bez žádné motivace za účelem zlepšení výsledků nastaveného procesu (Fišer, 2014).

### **1.4.5 Dynamika**

U procesu uvedeného do funkčního stavu firemního systému řízení dochází k intenzivnímu vylepšování. K optimalizaci procesu dochází i na základě působení dopadů technologického vývoje, změn v legislativě i nově vzniklé situace na trhu zboží a služeb. Významný důraz je veden i směrem k zákazníkovi s ohledem na maximalizaci přidané hodnoty. To je aplikováno na všechny cykly procesu. Navíc je třeba uplatňovat systémový přístup, který posuzuje nastalé jevy a procesy ve vzájemných vnitřních i vnějších souvislostech. (Fišer, 2014).

## **1.5 Procesně řízený závod**

Každou firmu je možné vnímat jako subjekt složený z množiny různorodých procesů, které v sobě mají zakomponovány pracovní aktivity, činnosti. Tyto aktivity je žádoucí vykonávat, aby bylo naplněno poslání závodu. Firmy se mezi sebou navzájem odlišují na základě poznatků, jakým způsobem jsou v nich dílčí procesy uskutečňovány. Nemalý význam má i způsob řízení jednotlivých procesů, což se významným způsobem odráží v efektivitě fungování konkrétního závodu. Pokud závod klade do cesty řízení procesů interního charakteru překážky, například neefektivní interní komunikací, rozsáhlou a mnohdy i zbytečnou byrokracií, realizuje zásah velkého počtů organizačních jednotek do vlastního procesu a to bez vlastní opodstatněnosti, navyšuje tím výrazným způsobem své náklady vynaložené na vykonávání procesů. Současně s tímto se neúměrně prodlužuje čas potřebný na výkon procesu, dochází ke snižování kvality, růstu nespokojenosti a i možnému odlivu zákazníků ke konkurenční firmě. Závod postrádá svou dynamiku a tím se zhoršuje i jeho postavení na trhu. Podnik výrazným způsobem ztrácí náskok oproti konkurenci.

Aby byla zachována plně konkurenceschopnost závodu, je nezbytné nastavit a akceptovat metodiku řízení v souladu s nadefinovanými interními procesy, včetně nastavení organizační struktury. Za klíčovou podmínku je nutné považovat proveditelnost kontroly



a měřitelnosti výkonnosti. Získaná data z měření výkonnosti slouží jako podpůrný prostředek pro zlepšování nastavených procesů závodu (Janda, 2014).

Za podstatu procesního řízení je považována optimalizace všech klíčových aktivit zaměřených na kvalitu poskytovaných služeb, optimalizaci nákladů a úspor času zaměstnanců.

Za velmi důležité je považováno zlepšení firemní kultury, od které je odvozeno zvyšování produktivity práce. U firemní kultury závodu je důležité, aby tato kultura byla zažitou součástí chování zralých osobností nadřazených, managementu a šířena přirozeně shora dolů. Vedoucí je vzorem a neexistuje žádná výjimka. Dochází k profesionálnímu plánování a stanovování cílů s pravidelným reportováním a hodnocením (Janda, 2004).

Procesně řízený závod přináší zejména výhody, když určuje priority pro řízení a rozvoj, které je odvozeno z hodnoty pro zákazníka, zpřehledňuje aktivity, které vykonávají zaměstnanci závodu, zvyšuje motivaci zaměstnanců (týmová práce, vlastníci procesu), zpřesňuje systém monitoringu, který doplňuje o ukazatele spojené s hodnocením procesů, zajišťuje a uchovává know-how pro další rozvoj a umožňuje optimalizaci, modelování procesů se zohledněním dalších přístupů a systémů řízení (teorie omezení, štíhlá výroba).

Procesní řízení představuje na rozdíl od funkčního managementu zcela nový směr vývoje novodobého řízení závodu. Jedná se o ucelený systém. Systém, který je sestaven z celé řady postupných kroků vedoucích od stanovení vize, hodnoty pro zákazníky, vlastní návrh, tvorbu a zavedení strategie, až po finální nastavení dílčích procesů s následným měřením výkonnosti, včetně sestavení kompetenčních modelů a hodnocení zaměstnanců (Řepa, 2012).

Procesní řízení těží z výhod detailního zdokumentování jednotlivých procesů, včetně stanovení a dodržování všech pracovních postupů, kdy tento fakt může i negativně působit a tvořit brzdu v případné kreativité zaměstnanců. Tento stav se projevuje zejména v rámci svévolného zdokonalování jejich práce a pracovních postupů. V praxi pak dochází k neshodám mezi skutečnostmi vykonávaných jednotlivých procesních kroků a tím, jak jsou v závodě procesy nastaveny. Proto je zcela nezbytné, aby manažeři stanovili optimální vyváženost mezi tím, jaký způsob práce si zvolí pracovníci sami, a dodržováním interní legislativy nastavených procesů. Mnohdy je zvolený způsob zaměstnanci oproti nastaveným procesům výhodnější pro firmu. V tomto případě nejsou zcela optimálně nastaveny jednotlivé procesy, pracovní postupy. K výše uvedenému dochází z důvodu

zastaralosti procesních cest nebo chybně provedené modelace vlastních procesů. Mnohdy touto skutečností dávají zaměstnanci impuls, tedy zpětnou vazbu, manažerům k provedení změny již nevyhovujícího procesního nastavení. Pokud se vedení závodu přikloní na stranu praxe, dá svým postojem volnost k průchodu nových, mnohdy originálních podnětů, které směřují ke zvyšování efektivity výroby nebo poskytovaných služeb. Konzervativní dodržování nastaveného procesního řízení vede ke ztrátě dynamiky závodu. Na procesní řízení je třeba pohlížet jako na stále živoucí proces, jeho inovace je nezbytná, neboť je důležité, aby byl kopírován vývoj konkurenčního prostředí na trhu (Váchal, 2013).

### 1.5.1 Podpora procesního řízení

Metoda procesního řízení je odvozena od systémového myšlení, kde informační technologie (dále IT) hraje nemalou roli v rámci využití jejich možností. Podstatnou úlohu při podpoře procesního řízení hrají workflow systémy a informační systémy (dále IS). Workflow systémy nabízejí svůj potenciál ke sledování, řízení a automatizaci toku informací v závodě, například pohybu elektronické dokumentace. Pro podporu workflow se nabízí řada existujících softwarových produktů, které nachází uplatnění v digitalizaci dokumentů do elektronické podoby i v následném zpracování úloh (Tóth, 2012).

Workflow systém je složen ze čtyř částí:

- úloh – činnosti, které musí být vykonány, aby byly dosaženy podnikové cíle;
- lidí – vykonávají jednotlivé role a úkoly;
- nástrojů – aplikace, podpora pro realizaci zadaných úkolů;
- údajů – dva typy: věcná data a informace o procesu; procesní dokumentace vedení databáze, zprávy apod.

Workflow systém je tvořen ze tří základních bloků:

- pravidel regulujících procesy;
- systému předávání informací
- měřítek procesu (metrik) používaných pro jejich posuzování.

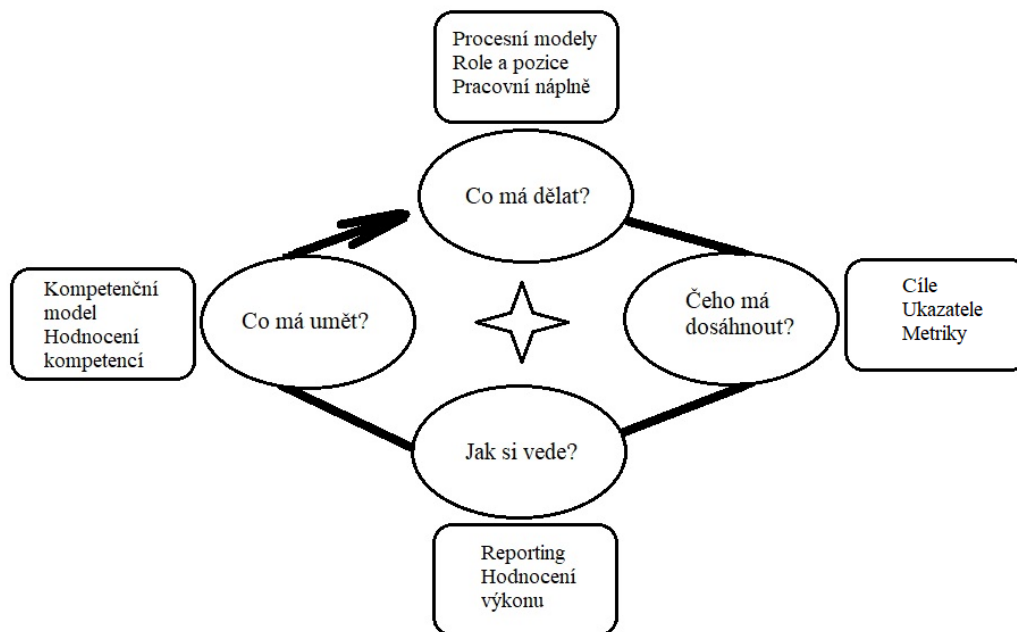
Workflow systém je definován jako automatizace celého nebo části firemního procesu, během kterého jsou informace, dokumenty a zadané úkoly předávány od jednoho aktéra procesu k druhému podle nastavení sledu procedurálních pravidel tak, aby bylo dosaženo plnění firemních cílů (Carda, 2003).

*„Při zavádění systému workflow se tento systém zdaleka nebuduje na zelené louce, naopak je třeba jej začlenit do stávající architektury IS/IT. Ta bývá tvořena kombinací různých platforem technologií a škálou počítačových aplikací. Mezi nimi zaujímá často významné místo hlavní (páteřní) systém odpovídající obvykle nasazenému aplikačnímu programovému balíku. Aplikace workflow může spadat do homogenní oblasti některé z aplikací, může procházet několika aplikacemi či může být zaměřena na neautonomní oblast“,* uvádí ve své knize Carda (2003, s. 80).

Obchodní procesy se v praxi liší v úrovni realizované automatizace. Existují například obchodní procesy, které jsou plně automatizované. Pod tímto pojmem si lze představit takové procesy, kdy žádný zaměstnanec není fakticky zapojen do vlastního průběhu výkonu nastaveného procesu. Příkladem může být řešení objednávky letenky pomocí webového rozhraní. Dalším cílem je integrovat podnikové aplikace do systému procesů (Weske, 2007).

Úspěšnost implementace procesního řízení je ovlivněna vždy volbou vhodného softwaru, který bude použit pro modelaci a řízení procesu. Základním předpokladem je mít na zřeteli, že cílem není procesní model, ale realizace změny výkonu, kdy podstatnou měrou záleží, jak informace o procesech, ukazatelích, cílech, včetně požadovaných kompetencí jsou předávány pracovníkům, kteří procesy vykonávají. Jedním z možných programů, který je schopen zajistit komplexní podporu procesního řízení, je český program ATTIS (Fišer, 2014).

Na obrázku 6 jsou zobrazeny hlavní funkce programu, který je navržen tak, aby poskytoval pracovníkovi informace o výkonu jeho pracovních aktivit („Co má dělat?“), jaké výstupy jsou očekávány („Čeho má dosáhnout?“), jak se mu daří dosahovat požadovaného výkonu („Jak si vede?“) a jakými svými zdroji by měl být vybaven („Co má umět?“).



Obrázek 6: Podpora procesního řízení v programu ATTIS







Zdroj: Fišer, 2014

### 1.5.2 Modelace procesů

Pro optimální nastavení procesů v závodě je důležitá jejich vlastní modelace, která zobrazuje vykonávanou činnost v podniku, jež tvoří základ pro získávání dat a informací o procesu za použití procesního modelu. Za přínos u procesního mapování je považováno lepší pochopení souvislostí aktivit, procesů a celkového zlepšení firemních činností, včetně výkonů. U již funkčních procesů je možné u provedeného procesního mapování analyzovat funkci, které proces slouží, aktivity, které proces obsahuje, zachytit mechanismy, které výše uvedené vyvolávají. V podstatě existují tři způsoby znázornění procesů v podniku. Procesy je možné zachytit ve formě textového znázornění, ve formě tabulek nebo v grafické podobě. Nevýhodou textového znázornění je obtížnost jeho čtení, což vyplývá z obtížnosti strukturování komplexní formulace srozumitelného popisu procesu. Při znázornění procesů ve formě tabulek jsou nedostatky především v tom, že struktura tabulek je nejednotná a často se ztrácí přehlednost. Nejednotné, různě obtížné tabulky různých formátů se rychle stávají nezvladatelnými pro uživatele procesu. Grafická podoba je považována za nejlépe čitelnou a přehlednou formu znázornění procesů. Procesní modelování je vnímáno jako způsob vyjádření možností řešení pro organizování a vedení, včetně souhrnné dokumentace procesů, která obsahuje plán celého systému založeného na diagramu informačních a datových toků (Tuček, 2014).

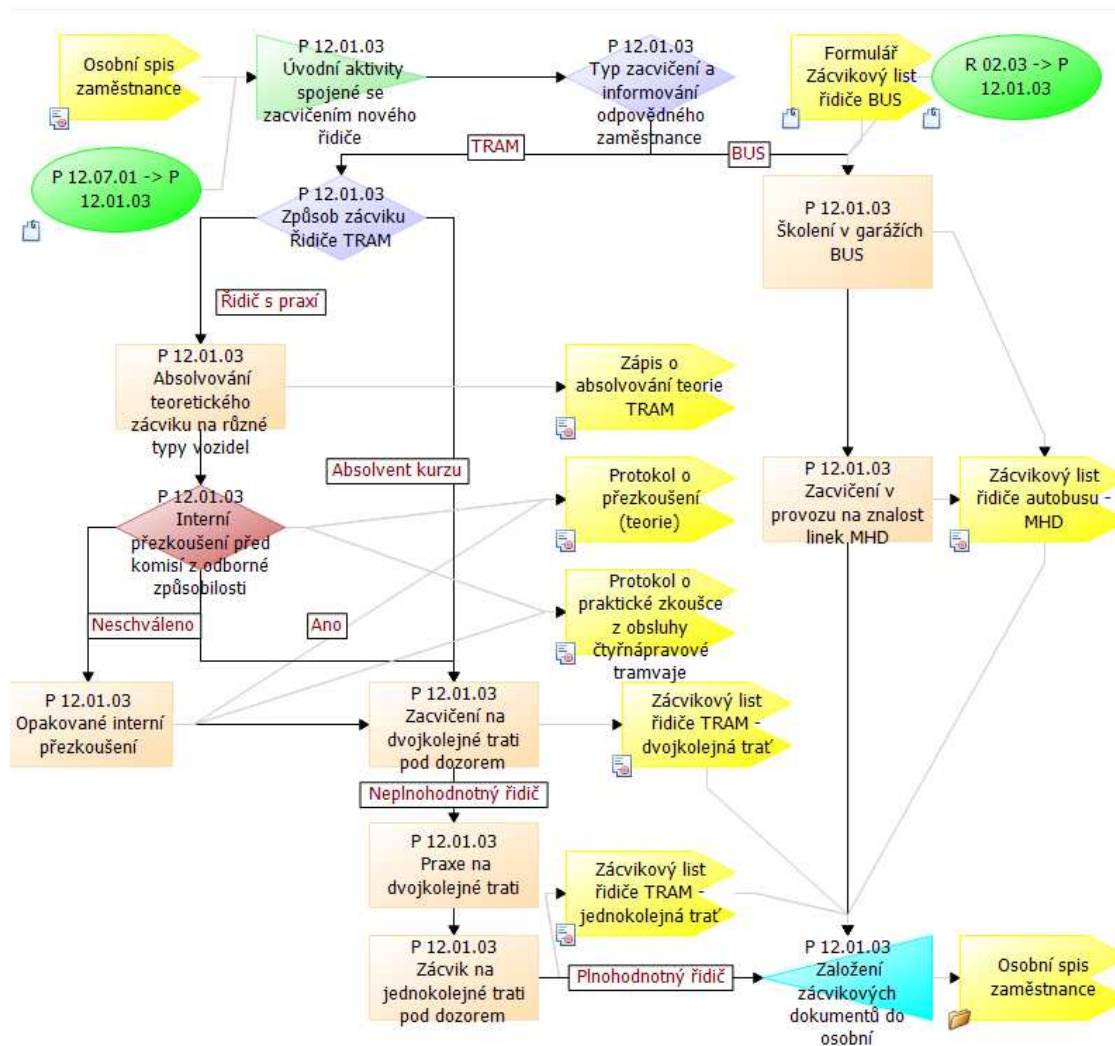
Základním prvkem informačního modelu podnikového procesu je proces, aktivita, podnět a zpětná vazba. Proces je modelován jako skupina aktivit (tabulka 2), které na sebe vzájemně navazují, kdy každá aktivita může být považována za samostatný proces. Procesy, jednotlivé činnosti nevznikají nahodile, ale jsou zpravidla vyvolány podněty vnějšího nebo vnitřního charakteru. Podněty zvenčí jsou nazývány událostmi, vnitřní podněty situací. Tyto situace označují stav procesu. Situaci lze specifikovat tak, že určitý stav začíná a končí vždy nějakou událostí. Stejně tak událost začíná a končí v nějakém stavu. Jednotlivé dílčí činnosti jsou tak navzájem svázány a vytváří společně kostru modelu (Řepa, 2012).

Tabulka 2: Typy procesních kroků používaných v procesních mapách

Název	Popis	Grafika
Procesní krok spouštěcí	Událost v procesu - touto činností proces začíná anebo je jí vyvolán.	
Procesní krok přeměnný	V této činnosti dochází ke kvalitativní změně procesu (dílčí přeměně vstupů do procesu na jeho výstupy).	
Procesní krok transportní	Událost v procesu - krok, který ovlivňuje průběh procesu (např. se čeká po významnou dobu na zpracování nějakého vstupu).	
Procesní krok rozhodovací	Na základě vyhodnocení může odtud proces pokračovat různými směry (větve), a to jedním nebo paralelně více směry.	
Procesní krok schvalovací	Specifický typ rozhodovacího kroku. Dochází ke schválení nebo zamítnutí určitého stavu výstupu procesu.	
Procesní krok zakončovací	Touto činností proces končí.	

Zdroj: CONSULTING, ATTN. ATTIS software, 2018

Jednotlivé úrovně modelů procesů lze zobrazit a vyjádřit prostřednictvím procesních map (obrázek 7), které tvoří grafické zobrazení jednoduchých vývojových diagramů aktivit. Dále popisy procesů, které tvoří vývojové diagramy aktivit, obohacené o další informace popisující proces.



Obrázek 7: Procesní mapa (zácvik řidiče)

Zdroj: CONSULTING, ATTN. ATTIS software, 2018

Procesní modely detailně popisují proces a umožňují tak následnou analýzu, simulaci a řízení procesu.

Optimální model by měl naplňovat následující kritéria:

- činnostem přiřazovat rozsáhlou škálu vlastností pro různá využití modelu;
- zobrazovat veškeré vztahy mezi aktivitami;
- umožňovat rychlé a snadné změny, včetně aktualizací;
- podporovat a sdílet související různé názorové proudy;
- umožňovat včasné plánování potřeb zdrojů a rozpočtování nákladů;
- umožňovat rychlou integraci s ostatními procesy;
- být složen z jednoduchých částí, které agregací vytvoří větší procesní celky;
- vykazovat problémy jako např. špatné seskupení elementů, chybějící informace.

Business Process Modeling Notation (dále jen BPMN) je mezinárodní grafický standard pro vizualizaci procesů. Standard BPMN využívá pro zobrazování reálných podnikových procesů tyto uvedené základní objekty (Řepa, 2012):

- událost – definuje to, co se stalo v průběhu procesu, ovlivňují tok procesu;
- činnost – je aktivita realizovaná v průběhu procesu;
- brána – vyjadřuje místo, kde se sbíhá, rozchází alternativní nebo paralelní cesta procesu;
- tok – vyjadřují sled postupnosti, v jakém budou jednotlivé aktivity v procesu vykonány;
- bazén a dráha – umožňuje pohled na proces s rozlišením jeho aktérů. Bazény představují větší celky (např. závody) a dráhy v nich umístěné jejich detailnější členění (např. útvary závodu);
- artefakt – poskytuje další procesní informace.

*„Modelování obchodních procesů má evoluční charakter v tom smyslu, že procesní model je analyzován a vylepšen tak, aby skutečně reprezentoval požadovaný obchodní proces a že neobsahuje žádné nežádoucí vlastnosti“*, konstatuje Weske (2007, s. 11).

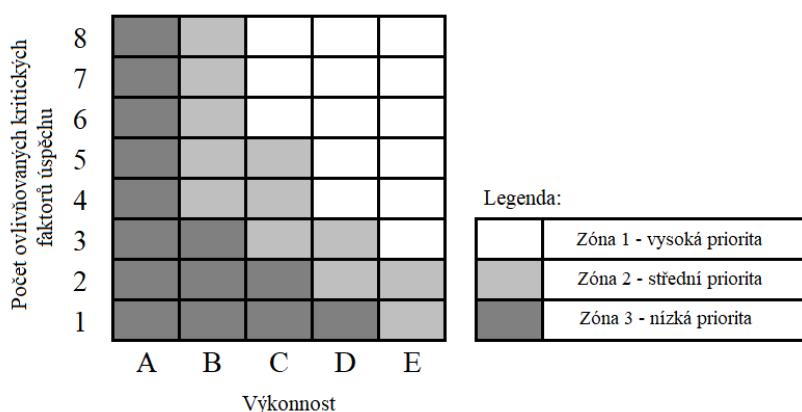
### 1.5.3 Procesní analýza

Procesní analýza vychází z konstrukce procesních map a je zejména zaměřena na zjištění a ověření úrovně výkonnosti u jednotlivých nastavených procesů. Zkoumá, zda proces přidává hodnotu pro zákazníka a jakou formou. Dále ověřuje časovou náročnost, včetně spotřebovaných nákladů v procesu. Jedním z výstupů analýzy je vznik karty procesu, která slouží k detailnější analýze jednotlivých procesů. Karta procesu může mít následující skladbu (Truneček, 2004):

- **Popis vstupů.** Vstupem jsou výrobky nebo služby, které jsou poskytované z vnějšího prostředí procesu. Ten je po té transformován do podoby výstupu.
- **Vlastník procesu.** Je ten, kdo je plně zodpovědný za proces. Určuje rozsah jeho pravomocí a odpovědnosti, požaduje případnou korekci v procesu.
- **Zákazník.** Externí nebo interní povahy. Zákazník odebírá výstup z procesu.
- **Hranice procesu.** Určuje hranice pravomocí mezi vlastníkem procesu, zákazníkem a dodavatelem.

- **Činnosti.** Je popis aktivit vykonávaných v procesu, kdy se přeměňují vstupy na požadované výstupy.
- **Přidaná hodnota.** Je provedena detailní specifikace toho, co je dodáváno zákazníkovi.
- **Zdroje.** Vyjadřují spotřebu jednotlivých zdrojů při procesu (finanční, lidská, materiální zdroje).
- **Doba cyklu.** Je doba od přijetí požadavku od zákazníka po dobu, kdy dojde k jeho uspokojení.
- **Kritické faktory úspěchu.** Dojde k aktivaci takových událostí, kdy dojde k ovlivnění přidané hodnoty zákazníka.
- **Popis výstupů.** Popisuje realizovaný výrobek nebo službu.

V rámci procesní analýzy je nezbytné posuzovat každý proces samostatně. Pro určité vymezení problematických procesů lze použít mapy priorit (obrázek 8) a určit, které procesy budou přednostně upraveny. Jednotlivé procesy jsou nejdříve ohodnoceny na základě jejich výkonnosti. Mimo výkonnost se ještě přihlíží k počtu procesem ovlivňovaných klíčových faktorů úspěchu. Výstupem je provedení záznamu do mapy priorit. Zde jsou procesy rozděleny do třech oblastí, s vysokou, střední a nízkou prioritou. „V nejdůležitější zóně s vysokou prioritou jsou procesy, které mají nízkou výkonnost (třída C až E) a přitom ovlivňují významný počet kritických faktorů úspěchu“, vysvětluje Váchal (2013, s. 448).



Obrázek 8: Mapa stanovení priorit procesů

Zdroj: Váchal, 2013



### 1.5.4 Měření procesů

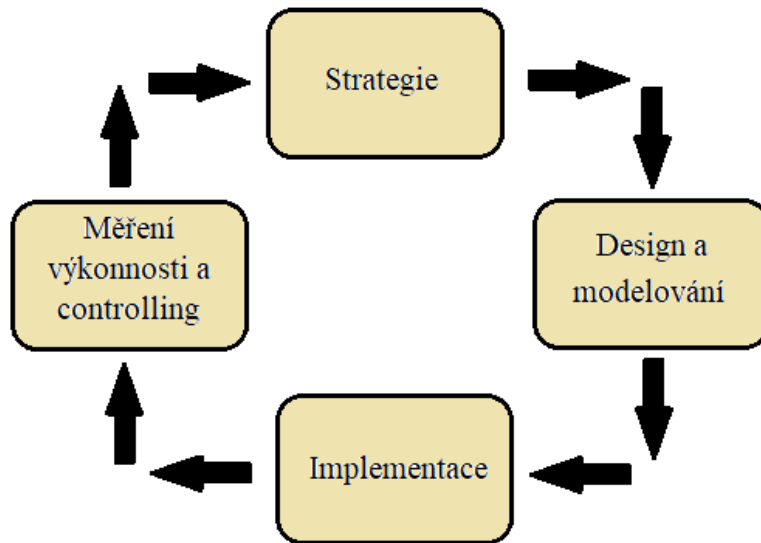
Sledováním určitých parametrů procesů měříme jejich výkonnost, která vyjadřuje efektivitu, účelnost i adaptibilitu procesu. Při tomto pozorování je identifikován ještě jeden důležitý parametr. Tento parametr je definován jako ideje, obsahuje poznatky o aplikovaných postupech, existenci a užití nových technologií, případném zlepšování a nejlepších dostupných metodách. Informace tohoto typu je však velmi obtížné identifikovat i aplikovat do praxe. Přesto je nezbytně nutné, aby se o toto podniky pokoušely, protože zde se skrývá nemalý potenciál.

Klíčové ukazatelé výkonnosti KPI (Key Performance Indicators) obsahují indikátory, metriky i jiné ukazatele (například výkonnostní), které jsou přiřazeny konkrétnímu procesu, organizačnímu útvaru a znázorňují požadované parametry v oblasti kvality, hospodárnosti nebo efektivy. Používají se nejen v rámci procesu, ale i při strategickém řízení závodu na všech řídicích úrovních. KPI vyjadřují cíle podniku, jsou lehce kvantifikovatelné a základním klíčem vedoucího k úspěchu závodu na trhu. KPI lze rozdělit na finanční a nefinanční. Finanční zahrnují výrobní náklady, čistý příjem, zisk. Nefinanční zahrnují čas, kvalitu a flexibilitu KPI musí splňovat vlastnosti pravidla SMART (Tuček, 2014):

- S – Specific – specifické, jednoznačně definované cíle;
- M – Measurable – měřitelné cíle;
- A – Achievable/Acceptable – dosažitelné/přijatelné cíle;
- R – Realistic/Relevant – realistické/relevantní cíle (zdroje);
- T – Time Specific/Trackable – časově přesně specifikované cíle.

Je nezbytné intenzivní vylepšování procesního nastavení v závislosti na vývoji trhu. Je nutné přizpůsobovat procesy požadavkům nejen zákazníků, ale i firmy. Obecný vývoj procesů (obrázek 9) je významně ovlivněn čtyřmi hlavními aspekty (Váchal, 2013):

- **trhem** a jeho tempem vývoje, včetně měnících se požadavků zákazníků a působením konkurence;
- **technologií**, která se neustále zdokonaluje, včetně vývoje a implementace substitutů;
- **životní fázi závodu**, vývojem organizační struktury, včetně firemní kultury podniku;
- **limity**, které omezují zdroje a legislativní regulace.



Obrázek 9: Životní cyklus procesů

Zdroj: Tuček, 2014

Mimo výkonnostního měření se provádí i významové měření, které zachycuje, jak je proces koncipován do celého systému. Stanovuje výkonnostní cíle a provádí hodnocení míry potřeby realizovat změnu. Informace, které jsou získávány, odpovídají na otázky:

- Jaký účel plní tento proces?
- Podporuje tento proces zvolenou strategii?
- Jak je naplňováno očekávání našich zákazníků?
- Jakých výkonů by měl proces dosahovat?

Tyto poznatky jsou evidovány za účelem implementace nových procesů, případně k úpravě procesního nastavení již spuštěných procesů. Informace lze získat například z dotazníkového šetření u zákazníků.

Za důležitý v rámci měření procesů je považován monitoring. Monitoring, stejně jako vypracované zprávy o výsledcích, je u většiny závodů řešen monitorovacím systémem. Monitorování je prováděno do systému pravidelně prostřednictvím vhodného programu. Záznam provádějí řadoví zaměstnanci. Reporting je prováděn dle nastavení procesu v různých intervalech (týdně, měsíčně, čtvrtletně nebo ročně). Reporting provádí zaměstnanec odpovídající za plnění cílů procesu (Váchal, 2013).

O procesním řízení se dá říci, že jeho posláním je identifikovat a pojmenovat potřebné informace, vyhledat jejich zdroje, aplikovat do vytvořeného systému pro jejich

shromažďování a distribuci. Následně podporovat v maximální možné míře využití jejich potenciálu.

## 1.6 Lidé v procesech řízení

Práce zaměstnanců obnáší mnoho přemýšlení a plánování. Nepříjemným důsledkem je pak hektická aktivita (tabulka 3), která se na první dojem jeví věrohodnější než skutečná práce. Definice hektické aktivity je různá a u každého zaměstnance závislá na vykonávané pracovní pozici. Mnohdy je její příčinou nesystémové, chaotické řízení a s tím související výkon činností, které neefektivně odčerpávají lidské zdroje. Tuto problematiku řeší systém procesního řízení v závodě (Forster, 2013).

Tabulka 3: Ukazatelé pracovních aktivit

Skutečná práce	Hektická aktivita
rozvíjí firmu nebo pozici	odvádí od práce, která je důležitá pro rozvoj firmy nebo pozice
je práce, za kterou zaměstnanec pobírá mzdu	brání věnovat se práci, za kterou zaměstnanec pobírá mzdu
má pozitivní dopad na generování zisku	má negaftivní dopad na zisk
naplno využívá schopností a znalostí zaměstnance	nevyžaduje uplatnění schopností a znalostí v plném rozsahu
zaměstnanec je motivován k nadstandardním výkonům	zaměstnanec nemá účelnou motivaci
je náročná	je snadná
zvládne ji pouze vyškolený zaměstnanec	zvládne ji každý

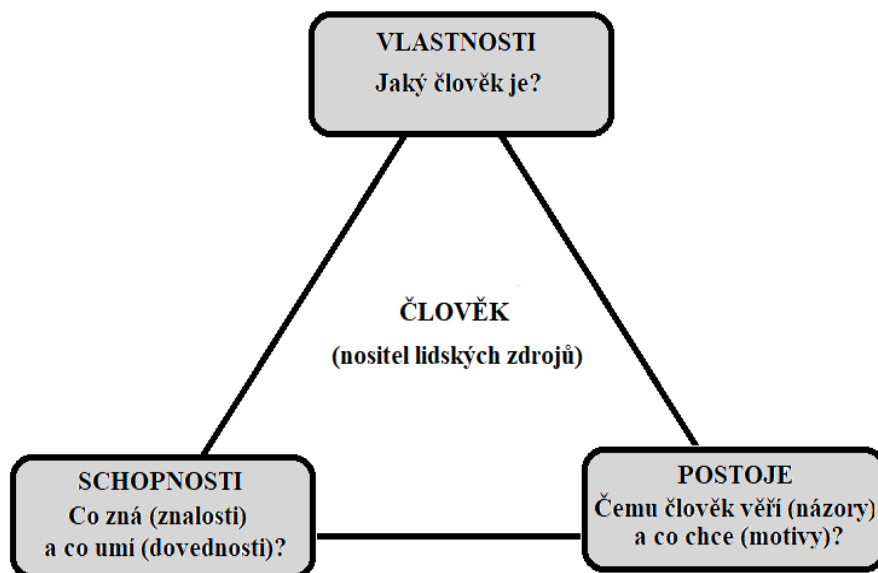
Zdroj: Forster, 2013

### 1.6.1 Lidské zdroje

Úspěch změn nezávisí na změně strojů, objektů, místa působení a výši bankovních účtů. Důležité je, zda je možné přesvědčit zaměstnance závodu a získat je na stranu firmy. Klíčový boj se odehrává zejména v mysli lidí. Není možné se spokojit s formálním příslibem. Je třeba je získat, změnit jejich postoj pro věc. Je nezbytné přesvědčit zaměstnance podniku, že se stávají vlastníky změn (Toman, 2005).

Lidský intelekt je nepostradatelnou součástí lidského zdroje. Je též nazýván intelektuálním kapitálem, který je možné definovat jako sumu znalostí využívanou organizací pro své potřeby. „*Intelektuální kapitál však nezahrnuje jen znalosti, ale patří do něho i schopnost a ochota pracovníků tyto znalosti použít při práci ve prospěch organizace (znalostní aktivita)*“, uvádí Řezáč (2009, s. 80).

Zásadním předpokladem úspěchu firmy se stává kvalita lidí, kterými firma disponuje. Za zdroj se nepovažuje člověk jako takový, ale jeho schopnosti, postoje a vlastnosti (obrázek 10). Schopnosti je možné definovat jako znalosti a dovednosti konkrétního pracovníka. Jde o potenciál každé osobnosti, se kterým je možné nadále pracovat a rozvíjet ho, například vzdělávacími aktivitami. Druhou kategorií jsou postoje člověka. Ty vyjadřují celkovou míru loajality, snahy a ochoty každého zaměstnance dát závodů výkony v požadované kvalitě a efektivitě. Ta je závislá na motivaci a stimulech zaměstnance. Třetí složkou jsou vlastnosti. Jedná se o sestavu lidských zdrojů, které s ohledem na specifické podmínky není vhodné při práci s lidskými zdroji měnit. Vlastnosti jsou úzce spojeny s rysy osobností na základě psychologické a biologické podstaty. Jsou neměnné nebo obtížně měnitelné (Plamínek, 2008).



Obrázek 10: Životní cyklus procesů

Zdroj: Plamínek, 2008

Jednotlivé zaměstnance podle členění jednotlivců je možné rozdělit do čtyř kategorií:

- **Umí, ale nechce.** V této kategorii jsou zpravidla schopní, ale neochotní lidé. Tento nedostatek je možné odstranit vhodně zvolenou motivací pracovníka.

- **Chce a umí.** Jedná se o pozitivně využitelnou skupinu.
- **Chce, ale neumí.** Jedná se množinu snaživých zaměstnanců, kteří disponují nedostatečnou schopností. Tento nedostatek je možné odstranit doplněním si potřebných znalostí, například firemním vzděláváním.
- **Neumí a nechce.** Tato skupina je považována za negativní z hlediska možného využití potenciálu těchto zaměstnanců. Jejich užitečnost pro závod je velmi problematická (Plamínek, 2008).

### 1.6.2 Firemní kultura

Firemní kultura vytváří prostředí ve firmě za účelem dosahování požadované výkonnosti a současně s tím etického chování. Toho je dosaženo za přispění týmů i jednotlivců, kteří za tento dosažený stav nesou plnou odpovědnost. V nejlepších závodech jsou aktivity manažerů a ostatních zaměstnanců cíleny na dosahování firemních pozic, čímž se odlišují od svých konkurentů. Každý cíl, který je dosažitelný, závod prezentuje jako příležitost (Zuzák, 2011).

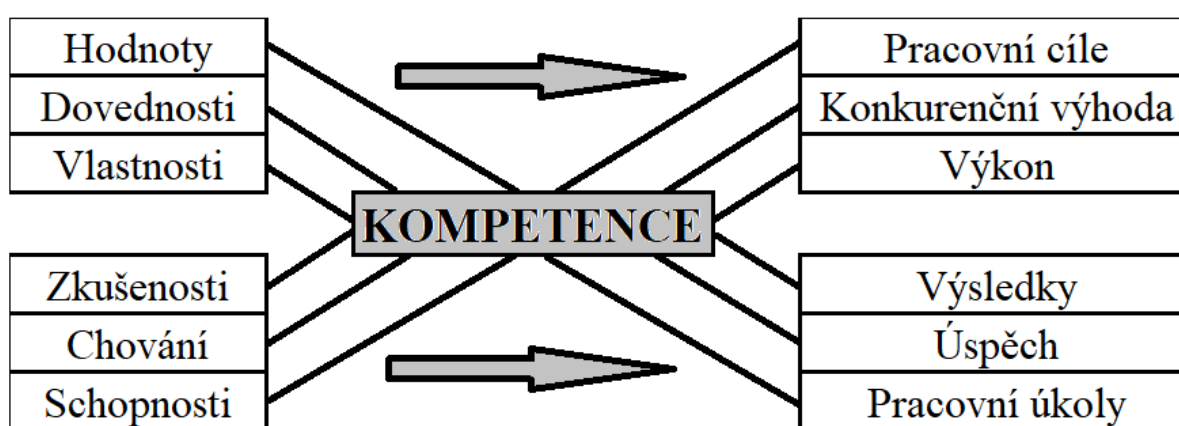
Jiná charakteristika popisuje firemní kulturu jako soustavu sdílených názorových proudů, představ, očekávání a postojů, které probíhají ve vztahových vazbách formálního i neformálního charakteru. Je ovlivňováno chování uvnitř závodu, tak i jeho vystupování v externím prostředí, ve kterém závod působí. Dá se tedy konstatovat, že firemní kultura podniku je přímo závislá na vyspělosti a úrovni managementu, ale také i na spokojenosti, úrovni a vyspělosti ostatních pracovníků. Závody si uvědomují potřebu disponovat schopnostmi a znalostmi lidí, kdy i z tohoto důvodu se stává dobrá firemní kultura pro podnik zásadní prioritou (Petříková, 2007).

*„Úspěšné organizace, vědomy si tohoto faktu, si proto v současnosti čím dál tím více cení nejen stávajících znalostí a dovedností svých zaměstnanců, jejich ochoty zvládat všechny náročné úkoly, ale rovněž jejich loajality, což následně umožňuje snadnější zvládnutí všech problémů souvisejících s nastoupenými změnami“*, doplňuje Nenadál (2008, s. 55).

Za součást firemní kultury lze považovat etický kodex společnosti, vydanou podnikovou normu, která upravuje etické chování zaměstnanců v interním i externím prostředí podniku.

### 1.6.3 Kompetence zaměstnanců

Úspěšnost závodu není závislá jen na vhodně nastavených procesech a metrikách, ale jak je uvedeno v předchozí kapitole (1.6.1) i na lidských zdrojích, lidském kapitálu, který tyto procesy zajišťuje. Z těchto příčin se management zaobírá přípravou a definováním kompetenčních modelů a následným plánem odborného rozvoje svých pracovníků. Kompetence je možné vyjádřit také jako schopnost člověka přizpůsobit své chování požadavkům výkonu práce v parametrech odrážejících prostředí závodu a tak přinášet požadované výstupy. Obrázek 11 představuje soubor vlastností, dovedností a zkušeností, které jsou nezbytné pro dosahování požadovaných výsledků (Váchal, 2013).



Obrázek 11: Kompetence

Zdroj: Váchal, 2013

O zdraví firmy rozhoduje zejména schopnost dosahovat harmonického vztahu mezi tím, co závod chce a co je proveditelné. Jde tedy o plánování se znalostí vlastních možností, vlastního potenciálu. U jednotlivého zaměstnance je spíše uvažováno o souladu mezi tím, co může udělat a co skutečně koná. Je posuzován skutečný výkon vycházející z potenciálu, který má tento zaměstnanec pro podání výkonu k dispozici. Řešení potíží i rozvoj podniku lze řídit možným ovlivňováním kompetencí zaměstnanců, kteří vykonávají určité činnosti. Toho je docíleno skutečností přímé odpovědností za příslušné aktivity v kompetenci konkrétního zaměstnance (Plamínek, 2005).

Na kompetence je možné pohlížet i ve strategickém pojetí. Jádrem kompetencí pro strategické pojetí managementu lidských zdrojů je nezbytné uplatňování strategického myšlení, které obsahuje předvídavost a kreativitu. Za tuto předvídavost lze považovat: vidět dopředu, dívat se dozadu, dívat se na závod z výšky, vidět vedle (konkurence), vidět za hranice (nové možnosti), vidět dovnitř. Důležitým podkladem pro rozvoj kompetencí

musí být detailní znalost záměrů rozvoje podniku. Na tomto poznatku musí být nastavena finální podoba klíčových kompetencí při zohlednění výše uvedených poznatků (Jermář, 2013).

Každý člověk má jiné předpoklady vykonat určité zadání úkolu v rámci závodu, z pohledu kompetencí. Tyto kompetence jsou odvozeny od úrovně rozvoje dílčích kompetenčních složek. Dá se v nadsázce říci, že složky, které obsahují horní části modelů, jsou pro firmu lépe uchopitelné v rámci žádaného rozvoje, oproti složkám, které se nachází ve spodních vrstvách. Avšak i tyto složky kompetencí je zapotřebí zdokonalovat. K tomuto kroku napomáhá dlouhodobý podrobný plán karierního rozvoje zaměstnance, který garantuje zdokonalování vlastností a osobnostních rysů pracovníků, pro budoucí využití tohoto získaného potenciálu zaměstnance. K tomuto účelu slouží plán karierního rozvoje, který vzniká jako výstup plánovaných uskutečněných kompetenčních pohovorů. Rozvoj kompetencí bývá časově i finančně náročný pro podnik, avšak je třeba na tuto skutečnost pohlížet, jako na investici do vlastního lidského kapitálu s předpokládanou návratností vynaložených nákladů. Tato návratnost se projeví zvýšenou výkonností dotčeného zaměstnance, nebo jeho uplatněním na vyšší, odpovědnější pracovní pozici (Plamínek, 2005).

Aby chováním zaměstnance byly prezentovány požadované kompetence je žádané, aby přinášené výstupy v rámci výkonu byly podpořeny vnitřní kvalitou osobnosti zaměstnance.

## 2 Charakteristika konkrétního závodu

Závodem je zpravidla označován podnik, který vznikl za účelem generování podnikatelských aktivit bez ohledu na zvolenou právní formu. Závod bývá zřízen z důvodu realizace výroby zboží nebo poskytování služeb. Výstupem těchto aktivit je tvorba zisku, uspokojování potřeb zákazníků na trhu a upevňování pozice závodu v konkurenčním prostředí. Aby závod obstál v konkurenčním prostředí, je žádoucí, aby jeho výstupy (výrobky a služby) byly užitečné a realizace výroby efektivní. Tím získává firma požadovanou stabilitu na trhu. Pro požadované získání stability na trhu je třeba dodávat do závodu potřebnou reakční dynamiku vedoucí k naplňování potřeb trhu tak, aby závod byl vždy připraven operativně reagovat na vnitřní i vnější podněty vyplývající z nastalých i očekávaných změn (Plamínek, 2008).

### 2.1 Základní identifikační údaje závodu

Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou (dále jen DPMLJ) má sídlo v krajském městě Liberec, na adrese Mrštíkova 3, Liberec 3. Společnost je evidována v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem, odd. B, vložka 372, ze dne 1. 4. 2003. Právní forma vybraného závodu je akciová společnost, předmětem podnikatelských činností jsou:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování;
- opravy silničních vozidel;
- silniční motorová doprava – osobní, provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob, včetně řidiče;
- silniční motorová doprava – osobní, provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob, včetně řidiče;
- provozování tramvajové dráhy a drážní dopravy;
- provozování autoškoly;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Statutární město Liberec, jako jediný akcionář, rozhodl v působnosti valné hromady dle usnesení rady města č. 418/09 ze dne 16. 6. 2009 o navýšení základního kapitálu závodu o hodnotu 3 000 tis. Kč (výše základního kapitálu tak činí 785 700 tis. Kč). Druhým akcionářem se tímto úkonem stalo Statutární město Jablonec nad Nisou. Hlavním



akcionářem společnosti je Statutární město Liberec, které vlastní 99,62 % emitovaných akcií, Statutární město Jablonec nad Nisou vlastní 0,38 % emitovaných akcií. Základní data o společnosti DPMLJ jsou uvedena v tabulce 4 a dopravní výkony MHD v tabulce 5.

Tabulka 4: Základní údaje

Údaje o DPMLJ k datu 31. 12. 2016				Průměr 2016		Stav k 31. 12. 2016	
Provoz	Počet linek MHD	Délka linek MHD	Počet vozidel MHD	Přepočtený počet zaměstnanců	Řidiči autobusů a tramvají	Počet zaměstnanců	Řidiči autobusů a tramvají
Autobusy v Liberci	45	407	101	165	127	167	129
Autobusy v Jablonci n/N	25	219	32	0	0	0	0
Tramvaje	4	37	67	121	48	116	44
Ostatní MHD	0	0	0	90	0	90	0
<b>CELKEM</b>	<b>74</b>	<b>663</b>	<b>200</b>	<b>376</b>	<b>175</b>	<b>373</b>	<b>173</b>

Zdroj: DPMLJ, 2016

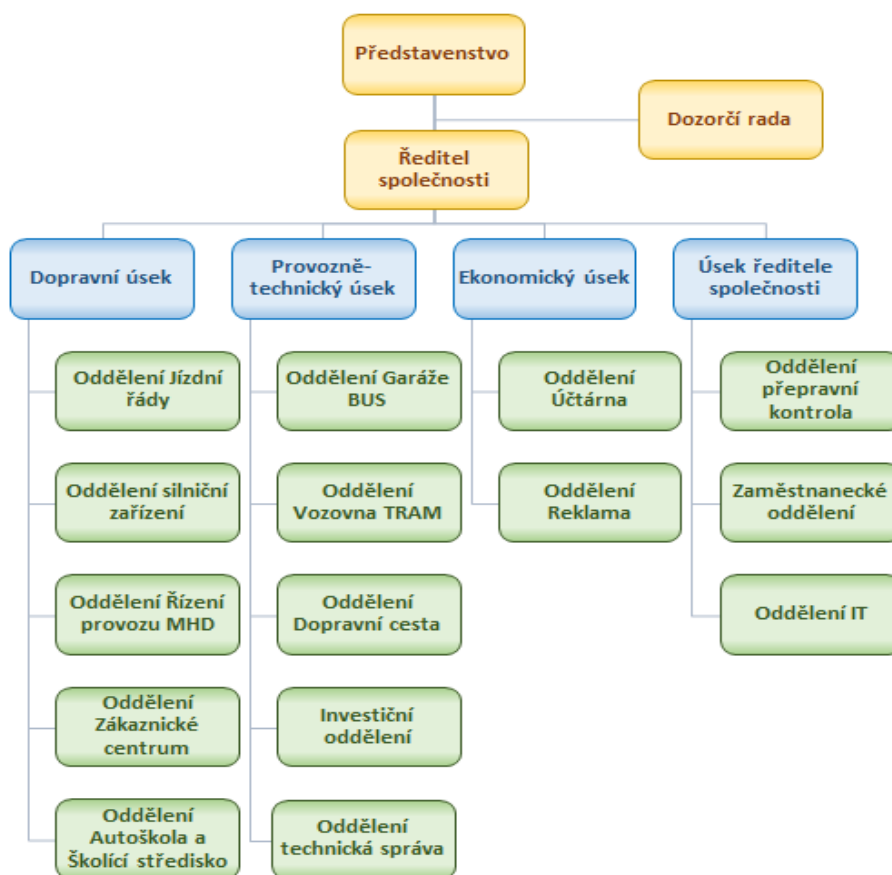
Tabulka 5: Dopravní výkony MHD

Provoz	(tis. VzKm) 2016	(tis. VzKm) 2015	Index 2016/2015	(tis. MstKm) 2016	(tis. MstKm) 2015	Index 2016/2015
<b>BUS</b>	<b>5719</b>	<b>5857</b>	<b>0,98</b>	<b>680405</b>	<b>706375</b>	<b>0,96</b>
Liberec	4215	4352	0,97	551216	577078	0,96
Jablonec	1504	1505	1	129189	129297	1
<b>TRAM</b>	<b>2150</b>	<b>1795</b>	<b>1,2</b>	<b>236996</b>	<b>196673</b>	<b>1,21</b>
<b>CELKEM</b>	<b>7869</b>	<b>7652</b>	<b>1,03</b>	<b>917401</b>	<b>903048</b>	<b>1,02</b>

Zdroj: DPMLJ, 2016

Akciovou společnost řídí zvolené představenstvo, které je statutárním orgánem společnosti. Výkon kontrolního orgánu společnosti provádí dozorčí rada, která byla jmenována valnou hromadou (DPMLJ, 2016).

Ředitel společnosti vykonává běžné řízení závodu, je přímo odpovědný představenstvu společnosti. Řediteli společnosti jsou přímo podřízeni odborní ředitelé, kteří zajišťují řízení firmy na úrovních jednotlivých organizačních jednotek společnosti. Vazby na jednotlivé úseky spadající do kompetencí odborných ředitelů jsou graficky znázorněny v organizačním schématu závodu (obrázek 12).



Obrázek 12: Organizační schéma závodu

Zdroj: DPMLJ, 2016

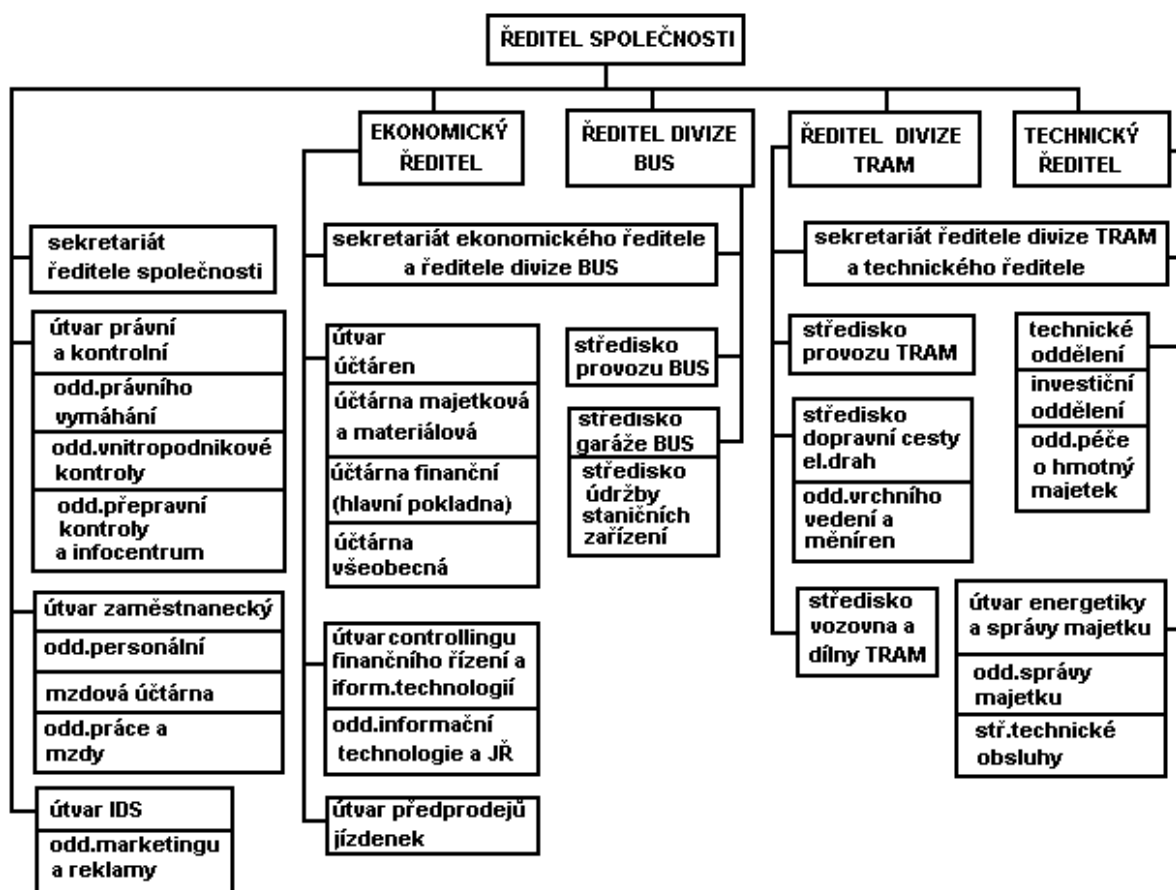
Závod nedisponuje jinými organizačními složkami v České republice ani v zahraničí. V oblasti vývoje a výzkumu společnost neprovádí žádné činnosti, které by měly pozitivní vliv na životní prostředí. Firma ale přispívá ke snižování zátěže na životní prostředí formou prováděné modernizace vozidel a jejich postupné obnovy, čímž dochází ke snižování emisních hodnot vypouštěných do ovzduší, například provozem vozidel na alternativní pohon (CNG).

## 2.2 Řízení závodu před implementací systému procesního řízení

Firemní uspořádání závodu bylo z hlediska provozování městské hromadné dopravy (dále MHD) rozděleno do jednotlivých celků podle provozovaného typu trakce, tedy na provoz autobusů a provoz tramvají. Každý z těchto subjektů nesl odpovědnost za opravy a údržbu silničních a kolejových dopravních prostředků. Infrastruktura tramvajového provozu byla navíc rozšířena o vlastní kolejovou síť a napájecí soustavu 600V (měničny, trolejové vedení apod.). Každý z těchto samostatně hospodařících útvarů byl přímo odpovědný za realizaci jízdního výkonu, kontrolu a řízení trakce provozu

autobusů nebo tramvají. V případě autobusového provozu navíc i za sjednávání a realizaci služeb a výkonů externích dopravců. Jednalo se tedy o divizní uspořádání řízení společnosti.

Příprava vlastního plnění jízdních výkonů v podobě uzavírání, obnovování smluv s jednotlivými objednateli, modelace jízdních řádů, jejich distribuce, včetně souvisejících dat pro palubní systémy vozidel, příprava jednotlivých tarifních sazeb a distribuce jízdních dokladů byla v té době výhradně v kompetencích úseku ekonomického ředitele společnosti. Provozní a komerční marketing byl přímo podřízen řediteli společnosti, tato aktivita byla vykonávána oddělením informačních a dopravních systémů (dále IDS) a střediskem vnitropodnikové kontroly (dále PK). Ostatní činnost byla realizována technickým úsekem, který nesl odpovědnost za péči o majetek závodu, přípravu a vlastní realizaci investičních záměrů, řešení problematiky energetiky, ekologické zátěže a bezpečnosti práce (obrázek 13).



Obrázek 13: Organizační schéma závodu – divizní uspořádání

Zdroj: vlastní, 2018

Řízení závodu probíhalo výhradně na platformě nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých pracovních pozic, samostatných organizačních složek podniku. Vzájemná a konstruktivní komunikace mezi těmito útvary byla nulová nebo na minimální úrovni. Zaměstnanci neměli požadované informace o podniku jako celku. Relativně mnoho činností bylo prováděno nesystémově, paralelně s jinými útvary společnosti, nebo nebyly prováděny vůbec. Gradovala absence provázanosti mezi jednotlivými subjekty podniku v oblasti spolupráce mezi organizačními útvary. Za stěžejní bylo považováno posuzování výsledků jednotlivých divizí a to bez finálního zohlednění výsledku celé firmy z pohledu plánování, hospodaření i hodnocení zaměstnanců. Tento stav se promítal i výrazným způsobem do chodu podniku, což se projevovalo zejména v nepružné reakci na připomínky a poznatky orientované na spotřebitele. Opakem pak byla realizovaná činnost, která byla zcela zbytečná a nikým nebyla vyžadována. Jednalo se hlavně o aktivitu, která byla v závodě historicky zažitá, nikým nekorigovaná, bez ohledu na přínos pro firmu, zvláště po implementaci prostředků technologického rozvoje, zejména IT. Tímto zavedením IT došlo k nahrazení určité lidské činnosti, která se stala pro chod podniku již nežádoucí, nepotřebnou, ačkoliv byla i nadále paralelně vykonávána. Závod se nacházel ve fázi procesní slepoty.

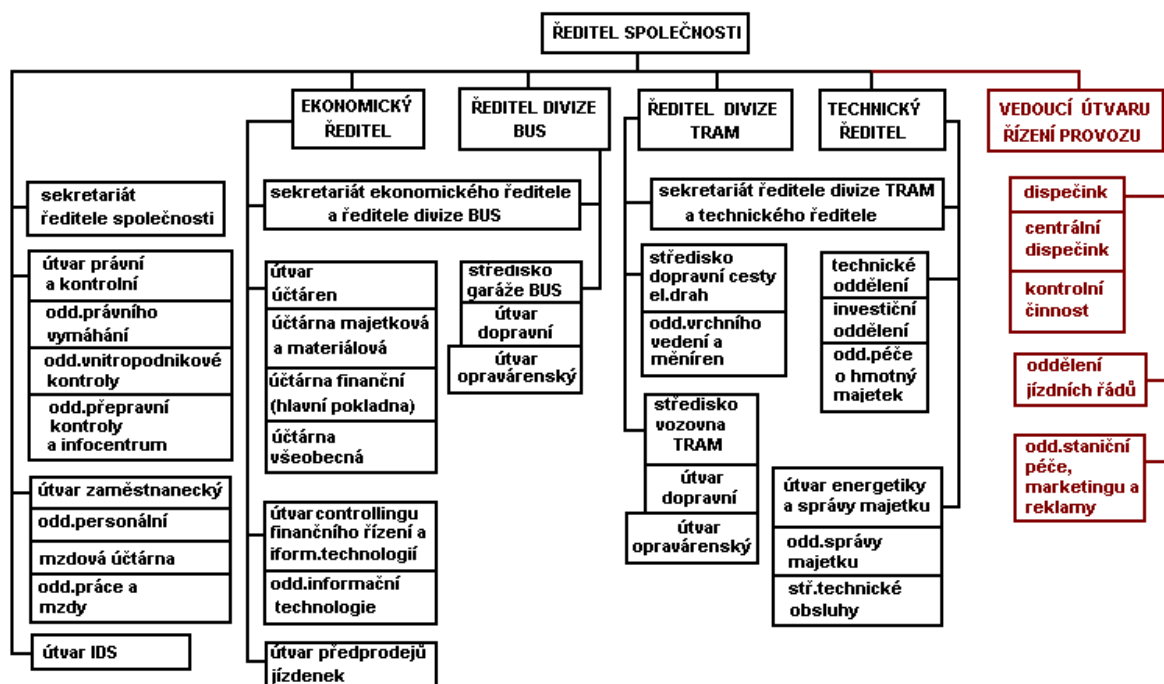
### **2.2.1 Postupný vývoj řízení závodu směřující k zavedení procesního řízení**

Z důvodu omezených nebo neexistujících komunikačních vazeb napříč firmou docházelo k nepružnému způsobu řízení na jednotlivých úsecích podniku, a tedy i závodu jako celku. Z tohoto důvodu byl nucen management hledat alternativy řešení, jak dále postupovat, aby firma obstála na sílícím konkurenčním trhu. Umocňovala se obava ze ztráty vybudované pozice na trhu, bylo nezbytné najít řešení a to interního charakteru. Cílem managementu bylo centralizovat veškeré dopravní činnosti do jednoho provozního celku s vymezením přesně definovaných odpovědností a kompetencí pro přípravu a zajištění objednaného rozsahu a kvality dopravních služeb, poskytovaných jednotlivým objednavatelům. K tomu bylo nezbytné zřídit jeden organizační celek, společný pro provoz tramvají a autobusů, řešit tak i zajištění totožných podmínek objednávek a kontrol pro provozovny provozu MHD (vozovna a garáže), ale i pro externí dodavatele přepravních výkonů. Bylo žádoucí učinit kroky vedoucí k zajištění nezávislého postavení řídicích a kontrolních složek vůči zaměstnancům provozního personálu: zahájení přípravy závodu na očekávané začlenění podniku do připravovaného integrovaného dopravního systému, příprava podmínek uvnitř závodu tak, aby podnik byl konkurenceschopný s cílem navýšení dopravních výkonů, zajištění stabilní pozice závodu a dominantního postavení na otevřeném dopravním trhu.

Na základě dohodnutých podmínek udržitelnosti firmy na trhu bylo žádoucí detailně specifikovat kompetence a zodpovědnost jednotlivých podnikových úseků a útvarů. Následně pak definovat i jednotlivé kompetence zaměstnancům, včetně odpovídající zodpovědnosti. Totéž určit ve zbývajících útvarech závodu se zohledněním těchto skutečností i u externích poskytovatelů přepravních služeb (poddodavatelů).

### **2.2.2 Klíčová myšlenka inovace způsobu řízení závodu**

V základních parametrech byla nastavena vize působnosti závodu, kde uplatňovanou myšlenkou bylo postupné odbourávání nepružnosti i vlastní neefektivity některých zaběhnutých aktivit. Za klíčové bylo považováno zvolení úzké spolupráce s ekonomickým útvarem při plnění objednávek přepravních výkonů MHD, které byly zadávány jednotlivými objednateli, včetně komerční dopravy. Dále spolupráce v rámci projednávání, plánování a vyhodnocování jednotlivých nabídek a poptávek po přepravních službách, přípravy a konstrukce jízdních řádů, žádosti o licence a přípravě požadovaných dat pro objednavatele a dodavatele jízdního výkonů. Řešení spolupráce se vzájemnou výměnou informací, vedenou napříč všemi útvary závodu. Přednostní řešení objednávky výkonů vlastních provozoven, stanovení důležitosti priorit řešení problémů, například jízdní řády (služby), nevyhovující kvalita (chválené standardy kvality). Za motivační prvek lze považovat například různou cenu podle provozovaného typu vozidla. Další připomínkou byl fakt, že součástí zvolené metodiky objednávaného přepravního výkonu by měla být zvolena i metodika nastavení provozní kontrolní činnosti a sankcí při nedodržení nasmlouvaného objemu výkonu přepravy nebo zjištěné nevyhovující kvality nabízených služeb. Současně s tímto postupně zavádět do praxe bonusy a malusy jako jeden z možných motivačních nástrojů společnosti.



Obrázek 14: Organizační schéma závodu – divizní uspořádání s útvarem řízení provozu

Zdroj: vlastní, 2018

Základním posláním bylo „umět“ v případě změny rozsahu objednávky provozoven nebo externích dopravců operativně a adekvátně reagovat na nově nastalou situaci. Vzniklý Útvár řízení provozu MHD (obrázek 14) byl vytvořen, aby včas a rychle reagoval na nastalé změny v dopravě, a to u změn operativních i plánovaných. Úkolem tohoto útvaru bylo provádění operativního řízení MHD v nahodilých dopravních situacích, nasazování náhradních spojů, zprostředkovávání technické odborné pomoci, provádění plánovaných i namátkových kontrol plnění smluvního výkonu a poskytované kvality služeb. Za podstatné byl považován i přístup řidičů a ostatních zaměstnanců (revizoři, pracovníci odbavovacích přepážek) k zákazníkům. Dále rozvoj telematiky, elektronická prezentace jízdních řádů (informační panely ve vozidlech a na zastávkách), vhodný počet distribučních míst jízdních dokladů a kontaktních míst pro zákazníky (informační zákaznická centra).

Mezi další úkoly výše uvedeného útvaru patří též schválení závazných postupů pro instalaci a distribuci jízdních řádů, určení pravidel pro umístění staničního značení, servisu a navazující kontrolní činnosti. Sledování ekonomických parametrů provozu MHD s využitím plánovaných i dílčích dopravních průzkumů. Porovnávání poskytované nabídky vůči poptávce se zohledněním kapacity nabízených vozidel a volby vhodného intervalu odpovídající příslušnému linkovému vedení.

Základní myšlenkou inovace systému řízení bylo výrazné zrychlení reakční doby na vyvolané změny vnitřním nebo vnějším prostředím závodu. Předpokladem bylo zvýšení pružnosti v reakci na požadavky cestujících a s tím související kvality nabízených služeb.

S odstupem času lze zcela zodpovědně konstatovat, že tato myšlenka přivedla management přirozenou cestou k otázce přípravy implementace procesního řízení do firmy. Vznikl sice Útvar řízení provozu MHD, ale ten v závodu působil spíše jako zastřešující útvar pomocných organizačních složek technického charakteru (vozovna tramvají, garáže autobusů), které mu poskytovaly vlastní zdroje (vozidla a řidiče). Mezi těmito útvary vznikalo mnoho třecích ploch, konfliktních situací pramenících z pokračující absence meziútvarové komunikace. V praxi tedy probíhala i nadále úzká komunikace pouze na konkrétních útvarech, nikoliv napříč jednotlivými organizačními složkami závodu. Podnik byl na půl cesty k procesně řízené organizaci.

## **2.3 Dopravní úsek, mapování činností před zavedením procesního řízení**

V této přípravné části je realizován popis vykonávaných jednotlivých činností na konkrétních odděleních, pracovištích ještě před vlastní implementací procesního řízení do organizačních složek závodu. Nedílnou součástí výstupů provedeného mapování aktivit jsou i podněty ke zlepšení výkonu jednotlivých činností s pozitivním dopadem na efektivitu výkonu, evidenci i případné nastavení dílčích kroků pro úspěšné uvedení těchto „nápadů“ do praxe. Mapování jsou zpravidla účastni pracovníci, kteří se přímo na výkonu těchto aktivit podílí. Výstupy z mapování jsou pak považovány za klíčové pro následující modelaci procesních diagramů a procesních map. „Zaměstnanci musí chtít a být schopni zásadní změnu realizovat a musí se naučit efektivně pracovat ve zcela novém prostředí. Jinak se víze zavedení změny nenaplní“, konstatuje Šmída (2007, s. 134). Závod se dostává do prvního stupně zralosti procesu nazývaného konektivita.

### **2.3.1 Oddělení jízdních řádů**

Toto oddělení je primárně zřízeno za účelem analýzy a tvorby provozních podkladů pro vlastní provoz MHD. Podílí se na přípravě jízdních řádů (dále JŘ) a grafikonů pro vozidlové systémy, řidiče, cestující a informační systémy, včetně dat pro elektronické panely na zastávkách MHD, dat pro ostatní elektronické zařízení (například mobilní aplikace) a celostátní informační systém CIS. Grafikon je grafické vyjádření jízdního řádu příslušného linkového vedení nebo směru. Slouží jako základní podkladový materiál pro

## Charakteristika konkrétního závodu

tvorbu a úpravu jízdních řádů ve vazbě na zajištění návaznosti mezi jednotlivými spoji, případně u tramvajového provozu k zajištění řádného křižování tramvajových vlaků na jednokolejné trati.

Nejprve bylo nezbytné uskutečnit zmapování všech aktivit tohoto oddělení (obrázek 15). Oddělení tedy vytváří JŘ, které zprostředkovaně ekonomickým úsekem společnosti podstupuje objednavateli dopravy, Magistrátu města Liberce (dále jen MML), formou zajištění smluvního vztahu. Úpravy jízdních řádů jsou řešeny na základě podnětů cestujících často chaoticky a nesystémově. Je zde postrádána adekvátní IT podpora, elektronické výstupy jsou převáděny do starého formátu. V novém modulu IT je již počítáno s přímým propojením jízdních řádů, plánování služeb, statistiky výkonů a provozního dispečinku s jednou společnou databází. Tak bylo možné zhodnotit situaci před vlastní implementací systému procesního řízení do oddělení JŘ. Obrázek vystihující konkrétní činnosti oddělení jízdních řádů je umístěn na následující straně práce.





Pracovníci tohoto oddělení při mapování jednotlivých činností prezentovali připomínky a náměty k problematice nevyhovující spolupráce s ostatními subjekty závodu s nezbytnou potřebou stanovení postupných kroků pro realizaci jednotlivých aktivit, zejména podílení se ostatních uživatelů na přípravě a tvorbě JŘ. Lepší a aktivnější zapojení oddělení plánování služeb, stanovení četnosti realizace úprav jízdních řádů, a to optimálně 4x ročně. Pracovníci dále vznesli podnět k řešení a zohlednění vazby na obnově vozového parku, nutnost přípravy nových jízdních řádů pro MHD se samostatně řešeným režimem nočního provozu, zaměřit se na časy přistavné a odstavné doby u jednotlivých služeb s cílem stanovení totožných hodnot u všech výkonů. Za stěžejní lze vnímat připomínku volby vhodného technického řešení sledování vozidel v reálném čase, včetně požadovaného záznamu historie pohybu vozidla a s tím související archivace případných odchylek oproti jízdnímu řádu. Toho lze plně využít pro automatickou tvorbu přípravy jízdních řádů se zohledněním reálně uskutečněných jízdních dob u jednotlivých spojů MHD. Systém musí najít využití aplikace stávající výpočetní techniky pro stanovení a uskutečnění procesů v oblasti činností oddělení JŘ, kdy procesy jsou přizpůsobeny již používaným softwarům (nikoliv naopak).

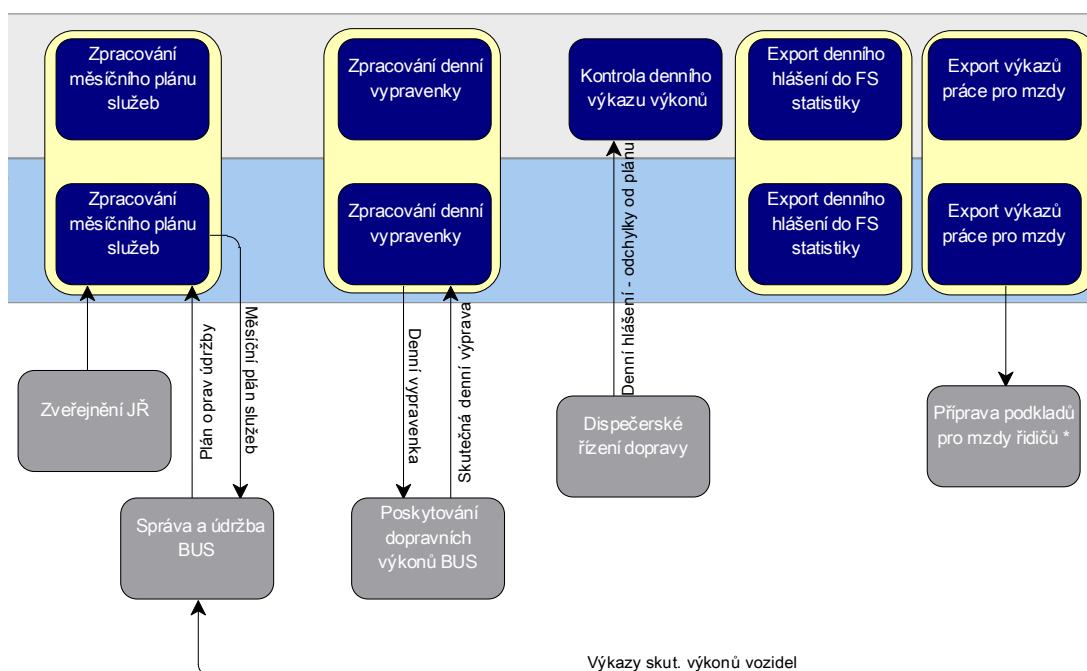
V souladu s přípravou modelace vlastního konkrétního procesu bylo nutné realizovat propojení s FS Software. FS Software je počítačový program, který je postaven z několika samostatných modulů, kterými jsou grafikony JŘ, plánování služeb, provozní dispečink a provozní statistika, určených k plánování a řízení provozu MHD.

Současně s touto problematikou bylo nezbytné řešit výše zmiňované přistavné a odstavné doby, systém nočního provozu MHD a v dlouhodobějším časovém horizontu nové, koncepčnější zpracování JŘ pro MHD. Za důležité bylo považováno pořízení a nasazení nového a vhodného softwaru do provozu MHD pro sledování vozidel v reálném čase. Dále najít vhodné řešení návrhu koncepce obnovy vozového parku a současně s tímto provést přípravu výstupů ze sledování vozidel v závislosti na dodržování JŘ.

### **2.3.2 Oddělení plánování služeb**

Oddělení plánování služeb připravuje turnusy služeb pro jednotlivé řidiče tramvají a autobusů. Turnus je sestavován z jednotlivých typů směn a konkrétních služeb, které jsou automaticky přidělovány jednotlivým řidičům příslušné trakce. Pracovník oddělení plánování služeb je odpovědný za nasazování řidičů do služeb za účelem realizace jednotlivých plánovaných přepravních výkonů na linkách MHD. Dále zpracovává a vede

evidenci pracovní agendy, včetně plánovaného čerpání a skutečného čerpání řádné dovolené u jednotlivých jízdnic pracovníků. Odpovídá za plnění hodin výkonu, realizaci náhrad za případné absence. Přípravuje podklady provoznímu dispečinku MHD pro provoz tramvají a autobusů na následující dny. Od oddělení jízdnic řádů přebírá podklady pro tvorbu měsíčních turnusů pro řidiče, prezentuje jednotlivé rozpisy směn ve služebních místnostech řidičů (nástěnky) i na webových stránkách společnosti. Projednává s řidiči případné změny směn vyvolaných potřebou provozu MHD nebo dotyčným řidičem (například nemoc, návštěva lékaře). Veškeré aktivity oddělení plánování služeb jsou popsány na obrázku 16. Schéma činností zobrazuje veškeré vykonávané činnosti před zavedením procesního řízení.



Obrázek 16: Schéma činností – oddělení plánování služeb

Zdroj: CONSULTING, ATTN. ATTIS software, 2018

Pracovníci i v tomto případě prezentovali náměty pro zlepšení komunikace i vlastní spolupráci s ostatními subjekty závodu. Za nezbytné bylo považováno nastavení postupných kroků při zavádění jednotlivých nových činností do praxe, zejména nutné propojení jednotlivých modulů FS Software (jízdnic řády, plánování služeb, dispečink). Požadavky byly v některých aspektech totožné jako u oddělení jízdnic řádů. Za nezbytné bylo považováno řešení přistavných a odstavných dob ve vazbě na stanovení jednotného způsobu vykazování jízdnic výkonů u řidičů. Četnost prováděných změn JŘ pro cestující a s tím souvisejících změn oběhů (pracovních směn). Bylo požadováno provádění případných změn JŘ v pravidelných časových intervalech, jelikož každá změna přinášela

nutnost nové modelace turnusu pro řidiče. Dále zazněly náměty zohlednění vazby na koncepci rozvoje obnovy vozového parku s nutností systémového řešení režimu nočního provozu. Za důležité lze považovat nutnost přizpůsobit proces již ve formě používaného softwaru (nikoliv naopak). Byla zmíněna i existence omezujících podmínek, které je třeba při plánování služeb zohledňovat:

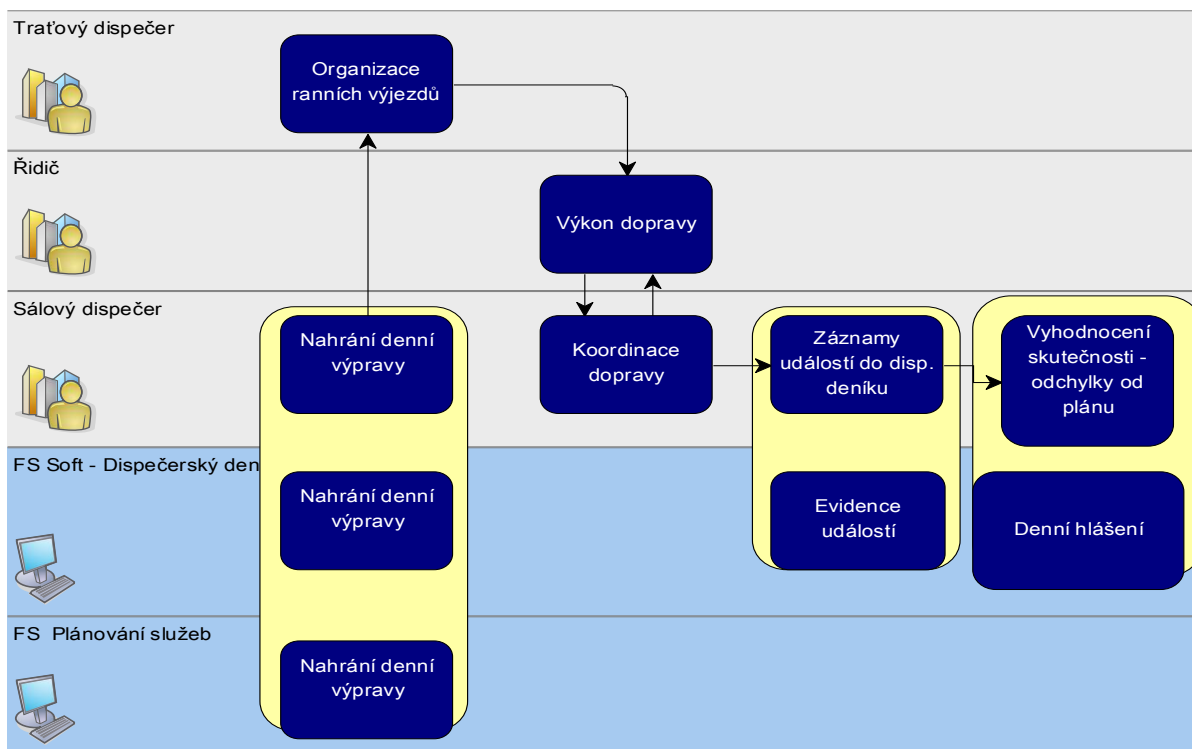
- nutnost dodržovat pravidla marketingu (reklama na vozidlech, smluvní vztah);
- zabezpečovat nízkopodlažní vozidla podle smluvního vztahu, informace v JŘ;
- dodržovat skladbu jednotlivých typů vozidel na linkách podle nastavených technických a provozních parametrů (kloubová tramvaj, kloubový autobus, palivo nafta, palivo zemní plyn, dojezdová vzdálenost apod.).

Následně vedení společnosti určilo závazný postup, jak se vypořádat s prezentovanými náměty ze strany pracovníků. Podněty zaměstnanců oddělení jízdních řádů a plánování služeb byly z větší části totožné nebo se vzájemně doplňovaly, což predikovalo logické propojení procesních diagramů se zohledněním následných přirozených vazeb.

### **2.3.3 Oddělení provozního dispečinku**

Oddělení provozního dispečinku je předurčeno k operativnímu a dohledovému řízení provozu MHD, autobusové i tramvajové trakce. Je odpovědné za dodržování jízdních řádů jednotlivých spojů, nastavených přestupních vazeb a plynulosti provozu v síti MHD. Ve své působnosti zajišťuje, řeší a likviduje nastalé mimořádné události tak, aby vlastní dopad těchto událostí byl na provoz MHD co nejvíce minimalizován. Přijímá nápravná i provizorní opatření, řeší tramvajové výluky plánovaného i operativního charakteru. Nasazuje vhodný počet výlukových autobusů na odklonové trasy, informuje cestující veřejnost všemi dostupnými prostředky o nastalém dopravním opatření v provozu MHD. Eviduje a podílí se na sestavování provozní dokumentace za příslušný kalendářní den.

Oddělení provozního dispečinku řeší tedy veškeré nestandardní události v provozu MHD, dozoruje provoz MHD a v případě potřeby je kompetentní k nasazování zálohových autobusů i řidičů. Určuje prioritu pořadí řešení mimořádných událostí nad standardní činností (obrázek 17). Podílí se na zajišťování oprav malých závad na vozidlech. Vykonává asistenční službu při dopravních nehodách.



Obrázek 17: Schéma činnosti – oddělení provozního dispečinku

Zdroj: CONSULTING, ATTN. ATTIS software, 2018

Dispečink provádí též kontrolní činnost v namátkovém i předepsaném pravidelném režimu. Tato kontrolní činnost je zaměřena na staniční zařízení, výkon služby řidičů na linkách MHD a kontroly fyzického stavu jízdnicích řádů prezentovaných na zastávkách MHD.

V závodě jsou zřízena dvě pracoviště dispečerské služby. Každé pracoviště má pravomoc k řízení provozu příslušné traktce (provoz tramvajů a provoz autobusů). V praxi tedy existuje dispečink tramvajového provozu a dispečink autobusového provozu. Každý provozní dispečer eviduje dokumentaci o průběhu provozu MHD, kam se zaznamenává mimo běžných provozních stavů i hlášení o vzniklých mimořádných událostech, dopadech na dopravu a přijatém opatření. Dále je zde vedena i dokumentace kontrolních protokolů apod.

Ve smyslu přípravných kroků zavedení procesního řízení dispečerů zmínili i zcela nové náměty mimo připomínek již prezentovaných předchozími provozními úseky. Opětovně bylo požadováno propojení jednotlivých modulů FS Software (jízdnicích řádů, plánování služeb, dispečink) se zavedením systému sledování provozu MHD v reálném čase, kdy plánované procesy by měly být přizpůsobeny používaným softwarům (nikoliv naopak). Ze zcela nových námětů byla zmíněna připomínka pro zlepšování komunikace v rámci plánování služeb, při tvorbě jízdnicích řádů, na úrovni dispečinku, řidičů a většího

zapojení IT do procesu. Pracovníci provozního dispečinku by rádi uvítali možnost následného vzdělávání, zejména v oblasti komunikace, IT se zaměřením na uživatelské prostředí před zaváděním nových počítačových programů do závodu nebo i případně po provedené aktualizaci programu, která se výrazným způsobem dotýká uživatelského prostředí, například nové verze programů. Tento typ vzdělávání v závodě chyběl.

Na základě prezentovaných námětů a připomínek ze strany pracovníků dispečinku byly managementem stanoveny postupy, jak se s nimi vypořádat. Bylo nutné namodelovat strategii a schéma vlastního procesu ve vazbě na FS Software, najít řešení pro potřebu sledování provozu MHD v reálném čase, zahájit zacvičování dispečerů na opačnou trakci (kvalifikace dispečera pro obě trakce) a zkvalitnit všeobecnou firemní komunikaci (četnost porad, volba nových informačních kanálů například intranet, facebook). Vedení závodu považovalo za podstatné naplnit připomínku zaměstnanců ohledně doškolování provozních zaměstnanců. Vzhledem k předchozímu funkčnímu řízení závodu nebyl tento požadavek nikdy považován za podstatný. Nyní v rámci zahájení přípravných kroků přechodu závodu k procesnímu řízení vstupuje tento fakt do popředí zájmu podniku.

## **2.4 Dopravní úsek, stabilita vyvolaná implementací procesního řízení**

Schopnost závodu umět se v krátkém časovém horizontu přizpůsobit dynamickému vývoji vnějšího prostředí, umět včas reagovat na nastalé skutečnosti přináší závodu zvýšení stability na trhu. Klíčovými faktory ovlivňujícími dynamiku vnějšího prostředí trhu jsou:

- makroekonomické podmínky;
- vývoj legislativních změn;
- technologický pokrok (vývoj);
- stoupající požadavky zákazníků (co dřív bylo nadstandard, je nyní standardem).

Dynamické změny vyvolávané vnějším prostředím mohou vyvolávat i mnoho dalších následných reakcí podniku. Schopnost závodu umět včas reagovat na změny se obvykle odvozuje od toho, zda závod umí a je schopen promítnout případné možné dopady změn do všech hlavních oblastí závodu. Schopnosti umět plánovat, měřit, hodnotit a určovat, jakou formu je vhodné zvolit pro poskytování nezbytné zpětné vazby. Současně s tímto je žádoucí umět pružně implementovat tyto zpětné vazby do rutinního života podniku (zavádění IS).

Rozvoj oblasti stability je pro závod velmi důležitý, neboť je řešeno vlastní zavedení procesního řízení, tj. systémového řešení aktivit, kompetencí, dokumentace, kdy je vše zacíleno na podporu dynamického chování závodu (plánování, měření výkonnosti, odstraňování neshod, řešení námětů apod.). Za nedílnou součást je považována i motivační a vzdělávací činnost u zaměstnanců, primárně zaměřená na zvyšování celkové schopnosti zaměstnanců závodu umět pružně realizovat předkládané změny dle zadaných parametrů.

### 2.4.1 Základní definice

*„Definice procesů znamená navrhnout transformaci vstupů ve výstupy, tedy definovat procesy, které budou ve firmě probíhat za účelem vzniku produktu, včetně procesů jednorázových, tedy projektů, které řeší jedinečné, neopakující se úlohy“*, uvádí Plamínek (2005, s. 42).

**Proces** je množina vzájemně propojených aktivit, které jsou po určitou dobu opakovaně vykonávány. Cílem každého procesu je vytváření žádoucího výstupu. Proces může být také chápán jako *„organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které společně vytvářejí hodnotu pro zákazníka“*, definuje Plamínek (2008, s. 29).

**Podproces** je činnost, kterou je nezbytné provádět. Má přímé propojení na aktivity spojené s výkonem činností hlavního procesu. Podproces bývá také definován jako proces, který zákazníkům přidává hodnotu pro zákazníka nepřímo. *„Transformaci se nemění přímo na produkt pro zákazníka, ale vytváří předpoklad pro chod hlavních podnikových procesů“*, konstatuje Tuček (2014, s. 26).

**Činnosti** (aktivity) detailně popisují dílčí část práce, která vytváří jeden podstatný krok procesu a který nelze rozložit. Činnost může být manuální nebo plně automatizovaná.

**Procesní mapa** je systémové grafické znázornění procesů. Může být graficky vyjádřena za pomoci počítačového programu ATTIS. Program ATTIS je software sestavený z jednotlivých modulů určených pro modelování jednotlivých procesů. Umožňuje tvorbu procesní mapy, procesních diagramů se zohledněním jednotlivých nastavených vazeb nezbytných pro realizaci nadefinovaných procesů, měření výkonnosti, hodnocení a nastavení motivačních kroků u zaměstnanců.

*„Procesy v ní bývají obvykle uspořádány hierarchicky do procesního stromu, na jehož nejnižší úrovni jsou procesy zobrazeny až do úrovně jednotlivých činností (aktivit)“*, uvádí Fišer (2014, s. 72).

**Procesní diagram** je podrobné grafické znázornění jednotlivých činností procesu se zohledněním jeho vzájemného propojení. Procesní diagram je možné definovat i jako detailní popis aktivit procesu v grafické podobě.

**Výstup procesu** je přímý výsledek uskutečněného procesu, který lze podrobit vyhodnocení z nákladového, časového nebo kvalitativního hlediska. Je možné stanovit i jiné měřitelné parametry.

**Vstup procesu** jsou dodávané jednotky, které proces přímo spotřebovává (přeměňuje) za účelem získávání výstupu.

**Zdroje procesu** mohou být technologické, lidské (zaměstnanci) nebo i jiné (individuální), jenž jsou požadovány pro vykonání vlastního procesu (Váchal, 2013).

#### **2.4.2 Role zaměstnanců závodu v řízení procesů**

**Správce procesu (vlastník procesu)** působí v primární roli při řízení spravovaného procesu. Zodpovídá za navrhovaný proces, včetně celkové procesní dokumentace. Intenzivně kontroluje nastavení a funkčnost svého procesu, provádí monitoring. U tohoto procesu vykonává hodnocení efektivity i kvalitativních ukazatelů na výstupu. Provádí reportování dat (reporting) výkonnosti procesu na základě požadovaných parametrů. Je odpovědný za řízení procesního týmu, se kterým navrhuje případné změny nastavení svěřeného procesu s cílem neustálého zlepšování a přizpůsobování procesu potřebám závodu (Tuček, 2014).

**Garant procesu** bývá obvykle členem managementu závodu. Je plně odpovědný za nastavení vhodných pracovních podmínek tak, aby mohlo dojít ke zdárnému zavedení procesu do firmy, včetně jeho budoucího zlepšování při implementaci změn navržených správcem procesu a jeho procesním týmem. Garant procesu schvaluje procesní dokumentaci a namátkově provádí kontrolní činnost zaměřenou na aktivitu všech správců dílčích procesů v jim garantovaných procesech (Fišer, 2014).

**Procesní tým** je sestavený tým ze zaměstnanců závodu nebo zástupců stěžejních dodavatelů, popřípadě zákazníků, kteří mají zásadní vliv na výkon procesu. Tým v součinnosti se správcem procesu spolupracuje na zlepšení, realizaci schválených návrhů, hodnocení a vývoji nových potřebných procesů. *„Toto unikátní složení, při němž lidé z firmy přinášejí důvěrnou znalost produktů, trhů i firemního prostředí, a lidé zvenčí zase*



metodiky a zkušenosti odjinud, může pochopitelně nalézat řešení, která by žádná z obou skupin sama najít ani nemohla“, konstatuje Plamínek (2005, s. 148).

### 2.4.3 Postup přípravy procesní dokumentace

**Dokumentace procesů** je klíčový nástroj, který slouží pro řízení pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků. Je určen i jako podkladový materiál pro generování pracovních náplní pro dotčené zaměstnance v procesu.

**Hlavním nástrojem pro tvorbu dokumentace procesů** je software ATTIS, do kterého je zaveden model organizační struktury závodu s aktuálním uvedením personálního obsazení. Do programu ATTIS jsou zaneseny i ostatní informace o procesech, zpravidla veškerá dostupná data vázaná na vstupy a výstupy, informace o výkonnosti jednotlivých procesů, časové náročnosti jednotlivých dílčích aktivit aj.

Každý proces v programu ATTIS je součástí strukturované procesní mapy (procesního stromu). Tuto implementaci každého jednotlivého procesu do procesní mapy v softwaru ATTIS realizuje pracovník v pracovním zařazení manažera jakosti. Ten přidělí nově zařazenému procesu identifikační znak, který je jedinečný. Na elektronické kartě každého procesu je vždy uveden vlastník (správce) procesu, detailní popis vlastního procesu a součástí jsou přílohy zadávací a kontrolní list procesu. Ke každému procesu je připojen soubor dat, který detailně vyjadřuje vstupy, výstupy a vazby na ostatní procesy. Pro každý proces je zpracován procesní diagram (Fišer, 2014). K vyjádření jednotlivých typů činností jsou užívány nastavené znaky aktivit (kapitola 1.5.2):

- zahajovací – touto aktivitou proces začíná, nebo je jí vyvolán;
- přeměnná – v této aktivitě dochází ke kvalitativní změně předmětu procesu;
- rozhodovací – na základě vyhodnocení zadaných podmínek může proces z toho místa pokračovat různými směry;
- schvalovací – v tomto místě dochází ke schválení, nebo zamítnutí určitého stavu v procesu;
- transportní – předmět popisovaného procesu je přeposlán jinam, zpravidla na jiné oddělení závodu;
- distribuční – předmět procesu nebo dokument je rozeslán na více míst ve stejnou dobu;
- zakončovací – touto aktivitou je popisovaný proces ukončen.

## Charakteristika konkrétního závodu

Procesní diagram je podrobně vypracován, aby bylo zjevné přidělení jednotlivých aktivit ke konkrétním pracovním pozicím a s tím související přesně určené odpovědnosti za výkon v pracovní pozici. U každé činnosti je nezbytné mít v matici odpovědnosti označeny zaměstnanci, kteří jsou odpovědní za výkon příslušné činnosti. Navíc může být určeno, kdo zastupuje, případně kdo provádí kontrolní činnost. U činností, při jejichž výkonu je nezbytná podpora IT, je nutné přesně specifikovat informace o požadovaném (využívaném) programu. Tato data jsou předána manažerovi IT, který provede ověření, případně zajistí požadovanou softwarovou podporu. Procesní diagram je v konečné podobě ještě doplněn o evidenční seznam souborů zásadních vstupů a výstupů se zohledněním všech vazeb na ostatní procesy. Pokud to povaha procesu vyžaduje, jsou vypracovány a připojeny k procesu i ostatní materiály, například podnikové směrnice, legislativní normy, technologické postupy. Pokud je návrh procesu realizován bez podpory schváleného programu ATTIS, je třeba ctít základní pravidla pro prezentaci jednotlivých typů činností s ohledem na poskytnutí maximálních hodnot požadovaných ukazatelů. Závod přechází do druhého stupně zralosti procesu nazývaného efektivita. Všechny aktivity jsou zmapovány.

### **2.4.4 Postupné kroky při zavádění procesu do závodu**

Management podniku jmenuje a předá pověření správci procesu k implementaci nového procesu. Zároveň určí i garanta procesu. Je vyplněn odpovědným managementem zadávací a kontrolní list procesu (Část I), který je předán správci procesu. Tento správce si stanoví procesní tým, se kterým při úvodní schůzce týmu je upřesněno zadání nového procesu, včetně stanovení podmínek pro jeho úspěšné zavedení do zkušebního provozu. Výstupem této úvodní schůzky, případně několika upřesňujících porad, je vypsání zadávacího a kontrolního listu vlastního projektu (Část II). Poté následují přípravné kroky k implementaci. Fáze přípravných kroků musí být schválena garantem procesu, včetně managementu závodu. Správce procesu zajistí v součinnosti s procesním týmem přípravu dokumentace procesu a implementaci procesu. Dílčí kroky zapsané v zadávacím a kontrolním listu procesu jsou považovány za klíčové. Zadávací a kontrolní list procesu je obsažen v příloze diplomové práce.

Diagram procesu je vždy vytvořen s aktivním zapojením spolupracovníků z důležitých pracovních pozic podniku. Neodmyslitelnou součástí procesních diagramů je nutnost stanovení závazného rozhraní mezi správci procesů, kdy jsou definovány klíčové ukazatele

vlastní výkonnosti procesu. V rámci zavádění softwaru je navržena a uvedena do praxe informační podpora pro procesy se zajištěním příslušných podpůrných materiálů (návody). Zároveň jsou zpracovány a vydány žádoucí směrnice a pokyny. Je provedena taková úprava řídicích dokumentů podniku, aby bylo zajištěno, že nastavená změna bude plně v souladu s platným organizačním řádem společnosti a ostatní související agendou spojenou s chodem závodu (předpisy, legislativa apod.).

Za velmi důležité lze považovat určení požadovaných kompetencí u zaměstnanců, kteří vykonávají proces. Všichni pracovníci závodu, které změna ovlivní, musí být prokazatelně proškoleni ze znalostí nových procesů i nově požadovaných dovedností, které bude nutné ovládat pro zvládnutí nově zavedených procesů. Bude ověřováno, zda proškolení pracovníci ovládají nově definované úkoly v reálné praxi. Ze všech školení a hodnocení bude vytvořena a následně archivována dokumentace. Dalším krokem bude provedení realizace úpravy popisu pracovních náplní, včetně jejich předání zaměstnancům, kterých se týká provedená změna. Tato úprava pracovních náplní bude srozumitelně vymezovat povinnosti, pravomoci a odpovědnosti vycházející z realizované změny, případně požadavku na změnu.

Následuje zavedení kontrolního mechanismu, včetně pravidelného hlášení o procesu. Všechny realizované změny budou po stanovenou dobu realizovány v režimu zkušebního provozu se zvýšeným dohledem všech procesně zapojených zaměstnanců. Smyslem tohoto zkušebního provozu je odhalit případné neshody a následně navrhnout jejich odbourání před vlastním zavedením procesu do rutinního života. V období zkušebního provozu budou centralizovány veškeré zpětné vazby od jednotlivých pracovníků procesu. O průběhu zkušebního provozu je pořizována dokumentace, která je následně archivována.

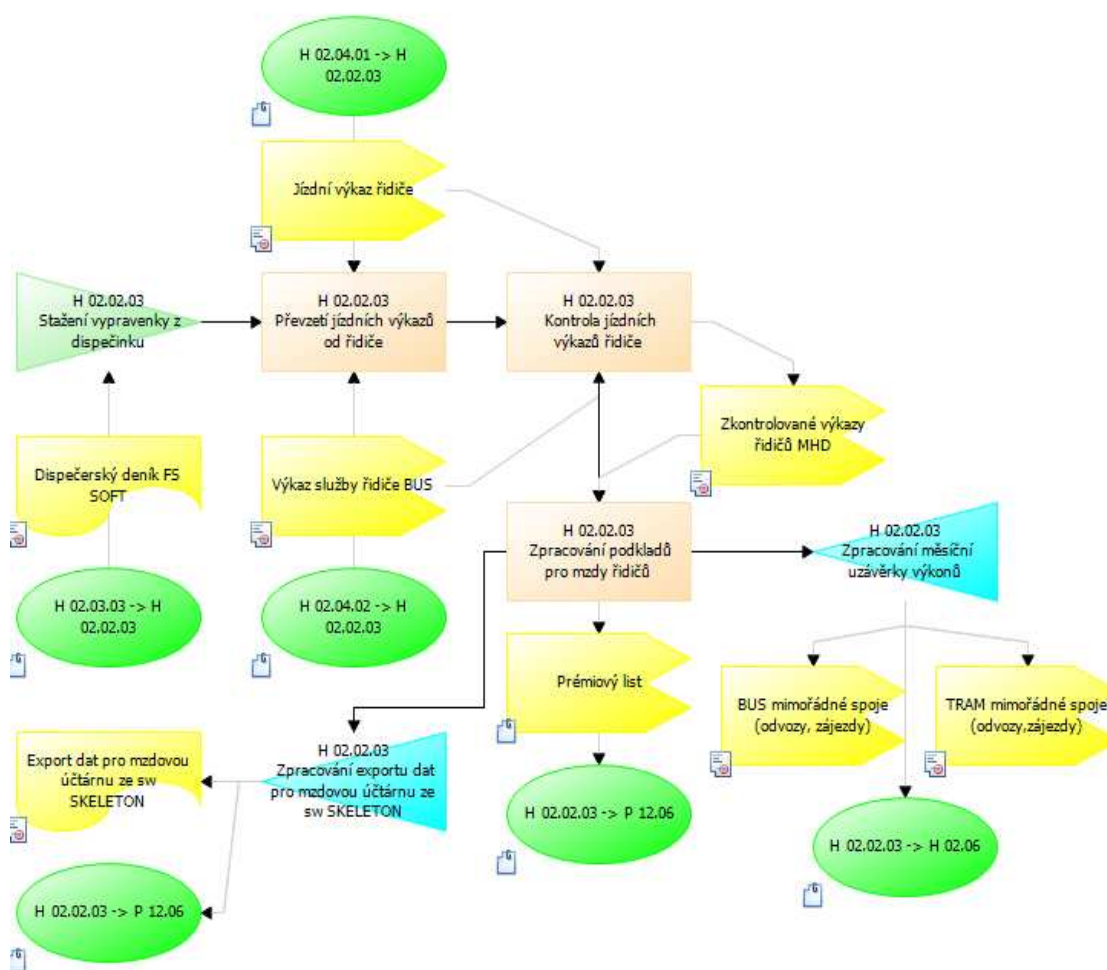
Při vyhodnocování zkušebního provozu budou řešeny případné připomínky, kdy po odstranění zjištěných neshod vydá řídicí výbor projektu své rozhodnutí o akceptaci projektu a následném převedení procesu do již běžného provozu. Řídicí výbor projektu nebo management společnosti může na základě podnětů nebo zjištěných poznatků zásadního významu rozhodnout o prodloužení zkušebního provozu, případně o ukončení projektu. Za poslední krok implementace procesu lze považovat skutečnost převedení zavedeného procesu ze zkušebního režimu do běžného provozu.

## 2.4.5 Ukázka implementace vybraných procesů

Jedny z prvních nastavených procesů v DPMLJ byly procesy „Plánování služeb“ a proces „Sestavování turnusů“. Správné definování těchto procesů, včetně jejich optimálního nastavení, bylo považováno za klíčové, neboť dopady implementace se výrazně promítaly do hospodárnosti dopravního útvaru s významným dopadem na efektivitu využívání lidského potenciálu, tedy řidičů MHD.

Tyto procesy byly považovány za klíčové i v oblasti plnění veřejných objednávek na linkách MHD a operativního výkonu smluvních zakázek přepravních služeb, zejména zájezdové činnosti.

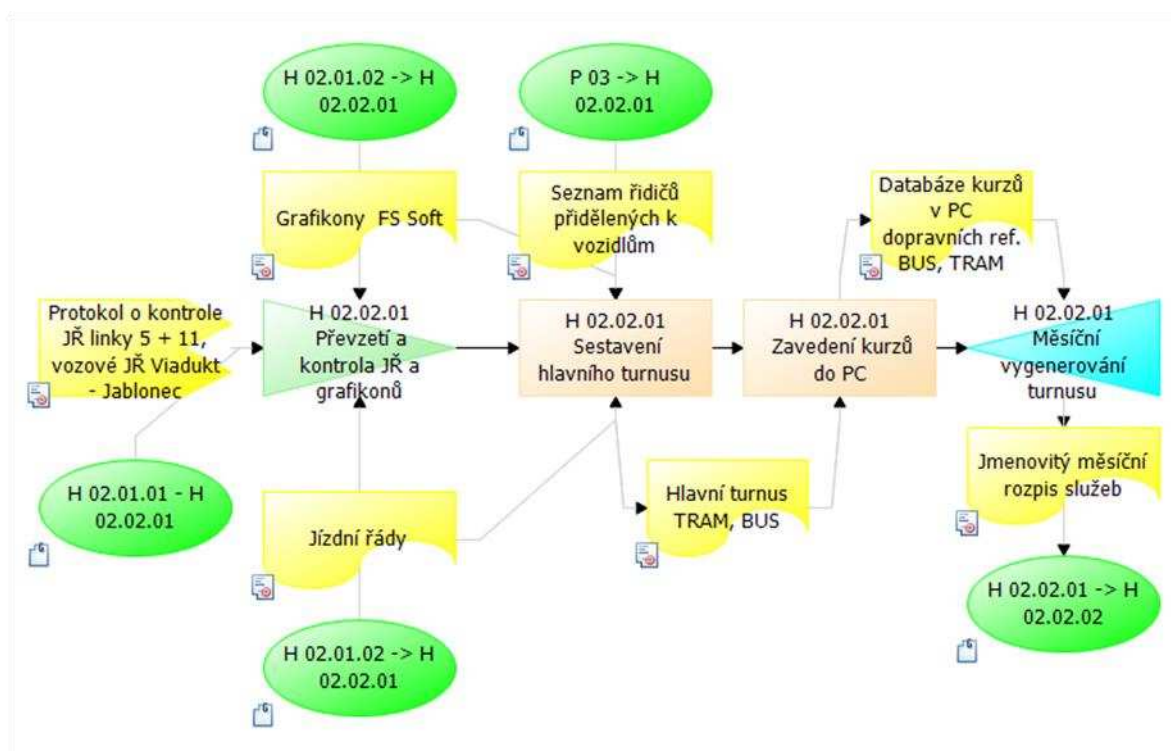
**Zpracování a schválení procesních diagramů** (obrázek 18) procesu „Plánování služeb“ a (obrázek 19) procesu „Sestavování turnusů“ bylo ukončeno při zařazení těchto procesů do zkušebního provozu.



Obrázek 18: Plánování služeb – procesní diagram

Zdroj: CONSULTING, ATTN. ATTIS software, 2018

V rámci **implementace softwaru** u těchto procesů je využíván modul firmy FS Software Olomouc „Plánování služeb a dopravních prostředků.“ V provozu autobusové a tramvajové trakce se používá totožná verze programu 7.0. Současně s tímto programem závod testuje novou softwarovou podporu MAGNUS. Jedná se o program, který zajišťuje správu databáze provozu tramvají i autobusů. Program je koncipován na jiné platformě než software FS Olomouc. Data z obou programů (výstupy) se vzájemně porovnávají, současně s tím dochází k odstraňování případných nesrovnalostí v součinnosti s managementem a poskytovatelem využívaných programů MAGNUS a FS Software. Od 1. července 2018 přejde plánování služeb provozu obou trakcí rutinně pod softwarovou podporu MAGNUS. Tento program je plně kompatibilní s moduly grafikonů i dispečerského deníku. Doposud nejsou během zkušebního paralelního provozu softwarové podpory evidovány žádné překážky, které by bránily realizaci tohoto záměru. Případné zjištěné nedostatky budou operativně odstraňovány v úzké spolupráci plánovače služeb provozu příslušné trakce a oddělení IT. Za přínos lze považovat vznik jedné jedinečné databáze dat, společné pro všechny používané moduly programu s možností exportu dat v běžně používaných formátech pro další zpracování (Excel, Word).



Obrázek 19: Sestavování turnusů – procesní diagram

Zdroj: CONSULTING, ATTN. ATTIS software, 2018

V oblasti **vydávání navazujících směrnic a pokynů** byl vydán dne 1. prosince 2015 aktualizovaný materiál „Provozní předpis pro provoz MHD“. Všichni pracovníci provozu MHD tento materiál obdrželi a zároveň byli prokazatelně seznámeni s tímto předpisem na pracovních poradách řidičů a ostatního personálu v prosinci 2015. Materiál „Standardy kvality“ byl dopracován a schválen s účinností od 1. ledna 2016.

Tento materiál má úzkou vazbu na vykazované nastavené (dosažitelné) parametry sledování a reportů jednotlivých procesů, tedy parametry povolené a kritické. Od těchto hodnot jsou odvozené požadované hodnoty ve standardech (co je přípustné a co již nikoliv), včetně jejich vzájemné provázanosti.

**Stanovení požadovaných kompetencí u pracovníků, kteří vykonávají proces**, bylo splněno. Se všemi zaměstnanci dopravního úseku, mimo řidičů MHD, byly provedeny kompetenční pohovory ještě před zavedením vlastních procesů do zkušebního provozu. Kompetenční listy jednotlivých procesů jsou archivovány u personalistů závodu.

**Motivace, proškolení a přezkoušení zúčastněných pracovníků** bylo splněno. Se všemi zaměstnanci dopravního úseku, mimo řidičů MHD, byly provedeny motivační pohovory a přezkoušení ze znalostí nových procesů ještě před zavedením vlastních procesů do zkušebního provozu. Je rozlišováno několik stádií motivačních systémů. Instinkty představují formu motivace, která je vrozená. Zvyky představují naučené tendence způsobu chování a volné jednání, které je záměrné, cílené a kontrolované (Pauknerová, 2012).

Bylo nezbytné ještě doladit aktivity v jednotlivých procesech, tj. kdo je vykonává, a to i v souladu s organizační změnou společnosti od 1. ledna 2016.

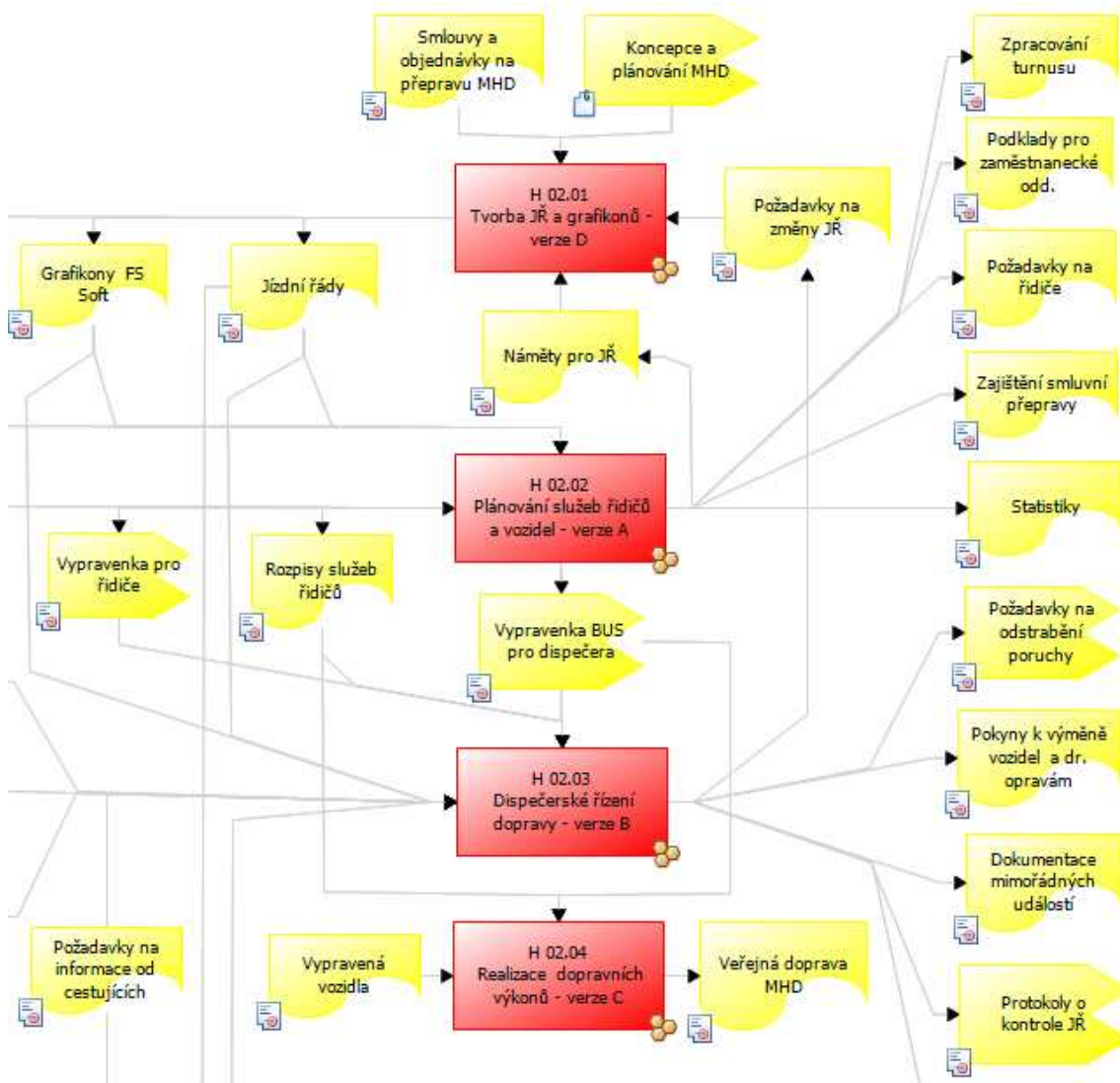
**Úprava a předání popisů pracovních náplní** byly zahájeny 10. prosince 2015 personálním oddělením společnosti.

**Zavedení kontroly a hlášení procesu (ATTIS)** bylo splněno. Systém kontrol je zaveden, je z něho vykazováno hlášení do systému ATTIS (již zadáno hlášení za měsíc leden 2016 a únor 2016). Evidence záznamů o sledování je vedena v elektronickém formátu Excel. Předpokládá se změna některých požadovaných hodnot ukazatelů, u kterých zatím nelze zcela objektivně odhadnout (přinese vlastní provoz MHD) jejich parametry tak, aby byly splnitelné a zároveň nebyly benevolentní k záporným nežádoucím hodnotám.

**Zkušební provoz se zvýšeným dohledem a podporou** je spuštěn. Nejsou známy žádné překážky, které by neumožňovaly zavedení procesu do běžného rutinního provozu.

### 3 Procesní řízení konkrétního závodu

Činnost dopravního úseku je postavena na čtyřech klíčových procesech. Na tvorbě jízdních řádů (dále JŘ), plánování služeb řidičů a dopravních prostředků, dispečerském řízení provozu MHD a vlastní realizaci dopravních výkonů (obrázek 20). Každý z těchto procesů je sestaven z dílčích procesních diagramů, které jsou vzájemně propojené svými vstupy a výstupy.

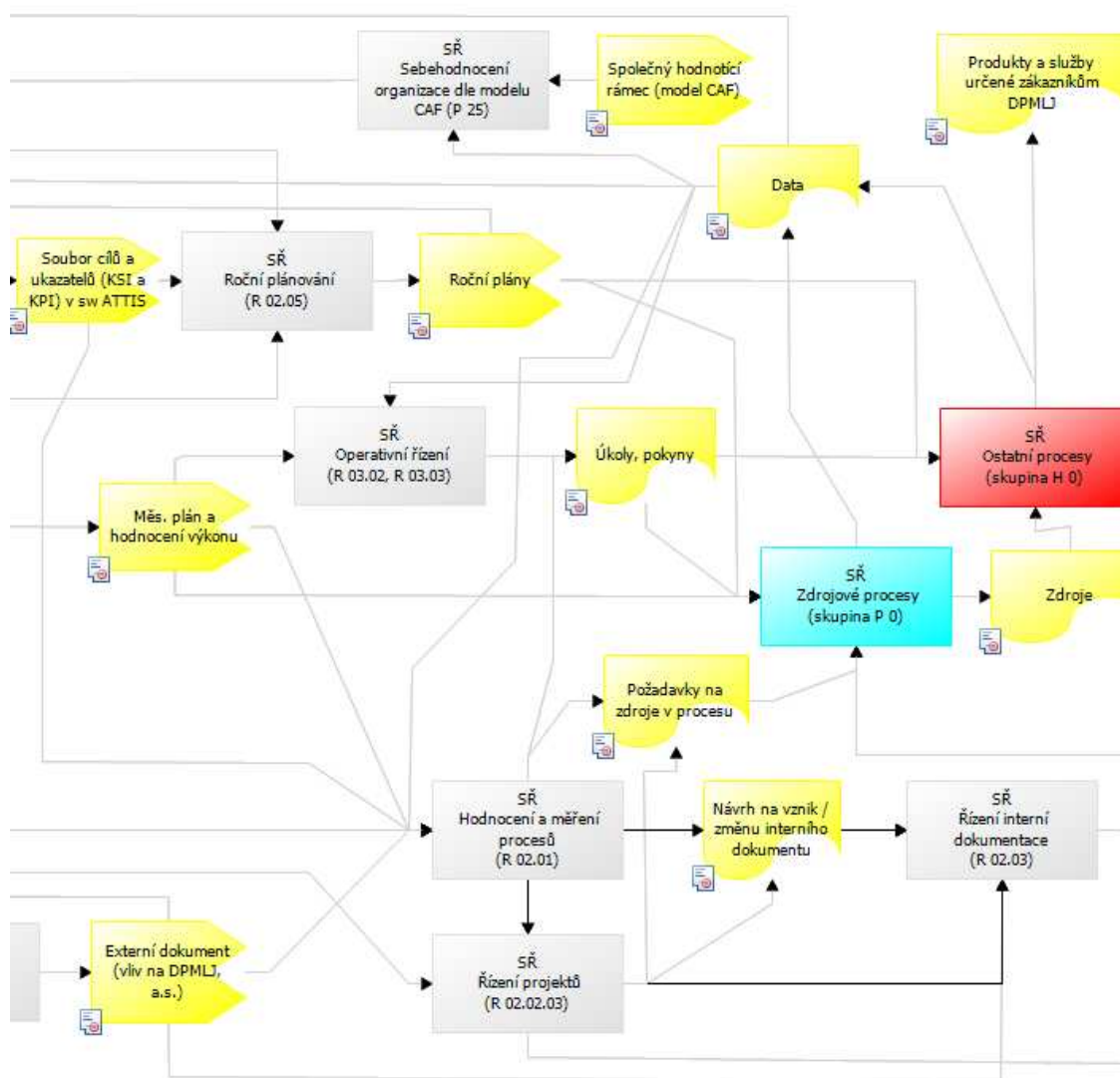


Obrázek 20: Procesní schéma – dopravní úsek

Zdroj: CONSULTING, ATTN. ATTIS software, 2018

### 3.1 Procesní mapa

Procesní mapy jsou určeny k evidenci a správě všech nastavených procesů, které v podniku probíhají (obrázek 21). Lze je považovat vzhledem ke svému grafickému provedení jako vhodný nástroj pro pochopení nastavených podnikových procesů i osobami, které nejsou přímo do firemního prostředí zapojeny.



Obrázek 21: Procesní mapa

Zdroj: CONSULTING, ATTN. ATTIS software, 2018

V procesních mapách jsou znázorněny všechny vstupní i výstupní parametry s provedeným záznamem jednotlivých dílčích činností vlastního procesu. Procesní mapa tedy plní popisnou funkci, dokumentuje jednotlivé procesy s jejich vzájemnou vazbou a vyjádřením jednotlivých činností. Za použití procesních map lze přesně určit případná kritická místa nebo možné chyby v nastavení procesu. Je možné modelovat simulační stavy procesu

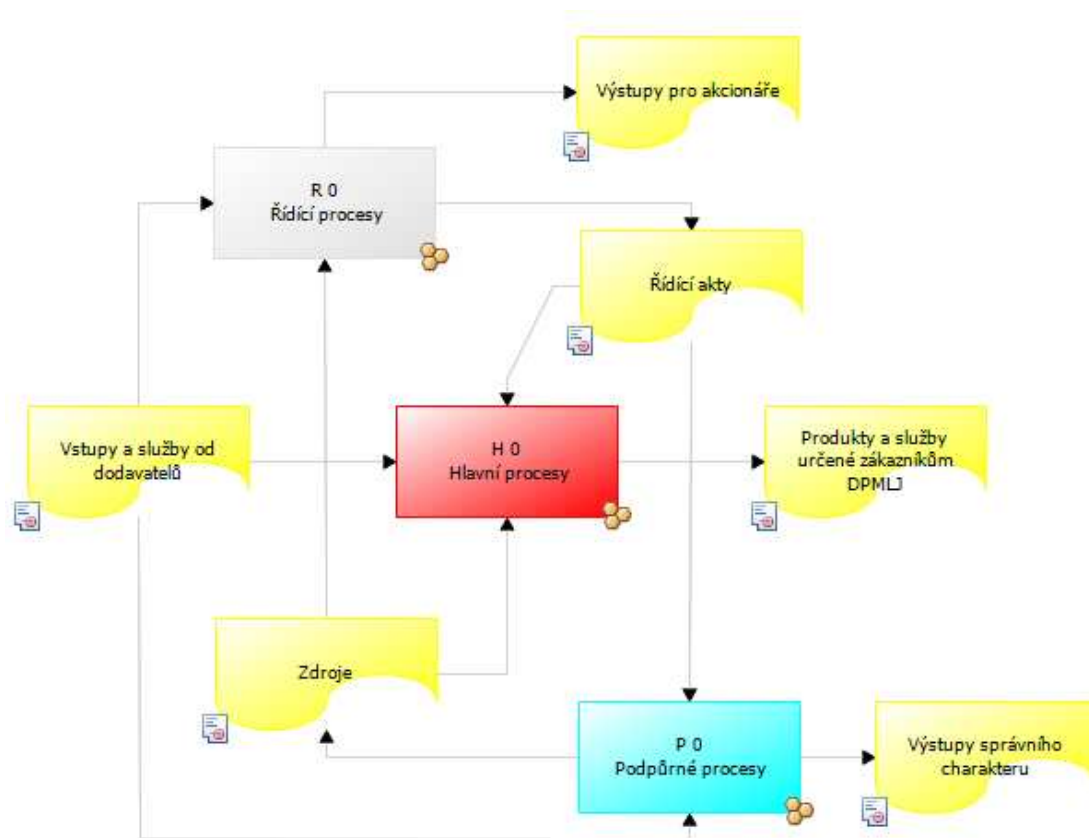


před vlastním spuštěním do rutinního provozu za účelem ověření funkčnosti procesu. K vlastní prováděné modelaci procesní mapy lze využít relativně mnoho nástrojů softwaru, např.: ARIS nebo již popisovaný program ATTIS (Váchal, 2013). Procesní mapa je sestavena z dílčích procesních diagramů, které vyjadřují rozložení procesů do podprocesů napříč celou firmou. Procesní mapa je tedy složena ze vzájemně propojených jednotlivých procesních diagramů, které na sebe vzájemně navazují. Co je pro jeden dílčí proces výstupním parametrem, je vstupním parametrem pro druhý proces.

### 3.1.1 Typy jednotlivých procesů

Procesy lze rozdělit podle typů dle svého významu a určení (obrázek 22):

- **zákaznické procesy** jsou zaměřeny výhradně na zákazníky na podnikových trzích;
- **řídící procesy** vykazují výstupy, které nastavují budoucí směřování podniku v dlouhodobém horizontu, se zohledněním způsobu fungování, a to i v krátkodobém období koordinační činnosti závodu, tj. operativních a kontrolních zásahů (Tuček, 2014);
- **podpůrné procesy** plní funkci podpory chodu podniku (realizace podnikové dopravy, vedení účetnictví, servisní střediska údržby dopravních prostředků, servisní střediska dopravní cesty apod.);
- **projekty** se uskutečňují jen jednou na základě konkrétního schváleného projektu, např.: příprava a realizace nové softwarové podpory. Posláním těchto procesů je zejména nastavení koordinace při sdílení zdrojů s ostatními procesy (zaměstnanci, technická podpora apod.);
- **zdrojové procesy** „se starají o firemní zdroje, které slouží pro všechny ostatní procesy (projekty nevyjímaje). Pro řízení konkurenční výhody firmy budou vždy klíčové tři oblasti správy a rozvoje zdrojů – lidé a jejich zdroje, finanční zdroje a zdroje v oblasti informačních a komunikačních technologií“, popisuje Fišer (2014, s. 53).



Obrázek 22: Základní procesní schéma

Zdroj: CONSULTING, ATTN. ATTIS software, 2018

### 3.1.2 Procesní diagramy – dispečerské řízení dopravy

Všechny procesní diagramy (obrázek 23, 24, 25) jsou sestaveny tak, že jsou zohledněny tři známé veličiny (Váchal, 2013):

- vstupy procesu;
- výstupy procesu;
- zdroje procesu.

V procesu „dispečerské řízení dopravy“ byly specifikovány jako **hlavní vstupy**: výroba jízdnicích řádů, včetně grafikonů (jízdnicí řady, grafikony, výluky, protokol o předání jízdnicích podkladů), realizace nasmlouvaných dopravních výkonů v provozu tramvají a autobusů, plánování služeb řidičů a dopravních prostředků (rozpisy pracovních směn řidičů), správa a údržba staničního zařízení (změny, upozornění, opravy), správa a údržba vozidel jednotlivých provozovaných trakcí (provozní výměny), řešení dopravních nehod, mimořádnosti provozu a legislativních změn a omezení (nové legislativní normy).

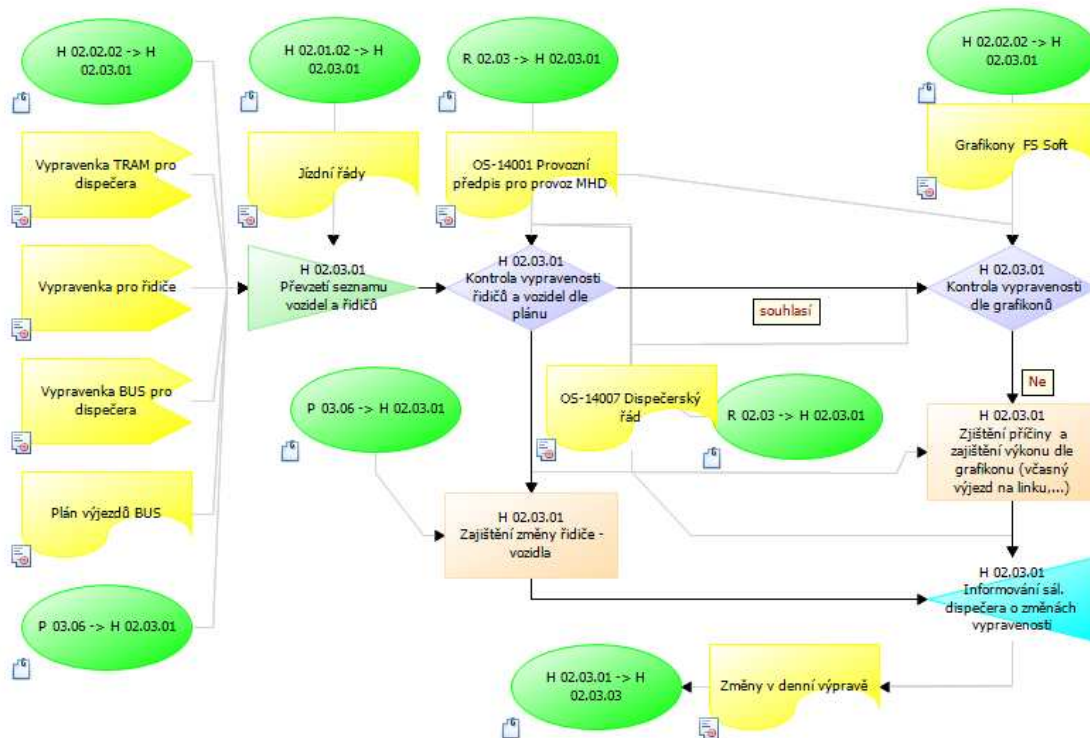
Za **klíčové výstupy** procesu „dispečerské řízení dopravy“ byly definovány: výroba jízdních řádů, včetně grafikonů (opodstatněné požadavky na provedení změn, odstranění zjištěných neshod, protokoly o provedené kontrole), realizace nasmlouvaných dopravních výkonů v provozu tramvají a autobusů (denní hlášení o provozu MHD, ostatní dispečerská dokumentace), plánování služeb řidičů a oběhu dopravních prostředků (změny v plánování služeb, odchylky od plánu směn řidičů, úprava turnusu a změny ve vazbě na dispečerskou dokumentaci), správa a údržba staničního zařízení (řešení odstranění závad, ostatní neshody), správa a údržba vozidel jednotlivých provozovaných trakcí (výměny neprovozních vozidel), řešení dopravních nehod a legislativních požadavků (hlášení nastalé mimořádné události v provozu MHD, provedení a archivace fotodokumentace, ostatní dispečerská dokumentace), správa odbavovacího systému pro cestující (řešení závad a ostatních neshod), správa a údržba tramvajových tratí (řešení závad a ostatních neshod), správa a údržba měření a trakčního vedení (řešení závad a ostatních neshod) a vyúčtování dopravních výkonů v provozu MHD (evidence proběhu vozidel, dispečerská dokumentace, předání dat k fakturaci).

**Zdroje** procesu „dispečerské řízení dopravy“:

- řidiči autobusů a tramvají;
- dopravní prostředky (tramvaje, autobusy);
- plánovači směn řidičů a oběhů vozidel;
- vhodná IT, žádoucí programové vybavení (počítače, software, radiostanice, GPS software, IT systém pro zpracování a archivaci dispečerské dokumentace);
- vstupy procesu.

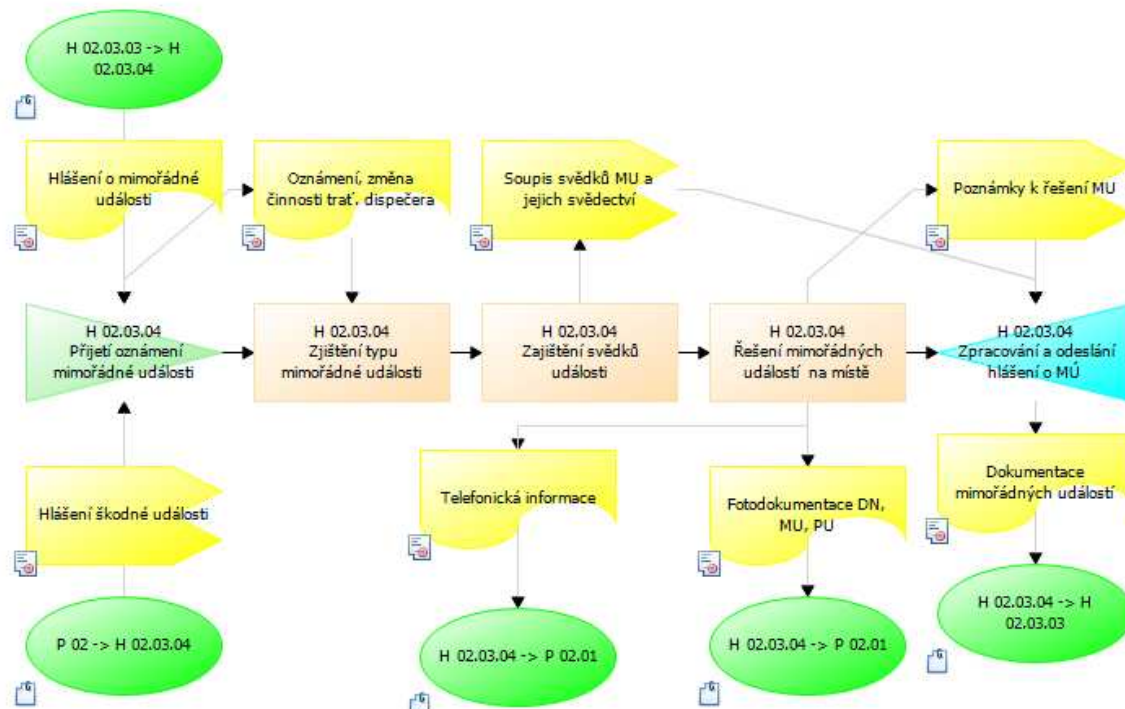
Procesní diagramy JŘ – provedení mimořádné změny, JŘ – provedení plánované změny, JŘ – vznik nové linky, JŘ – provedení změny plánu sítě linek MHD, Plánování služeb – realizace zpracování výkonů, Plánování služeb – realizace denní výpravy vozidel, Plánování služeb – příprava turnusů řidičů MHD jsou obsaženy v příloze diplomové práce.

## Procesní řízení konkrétního závodu



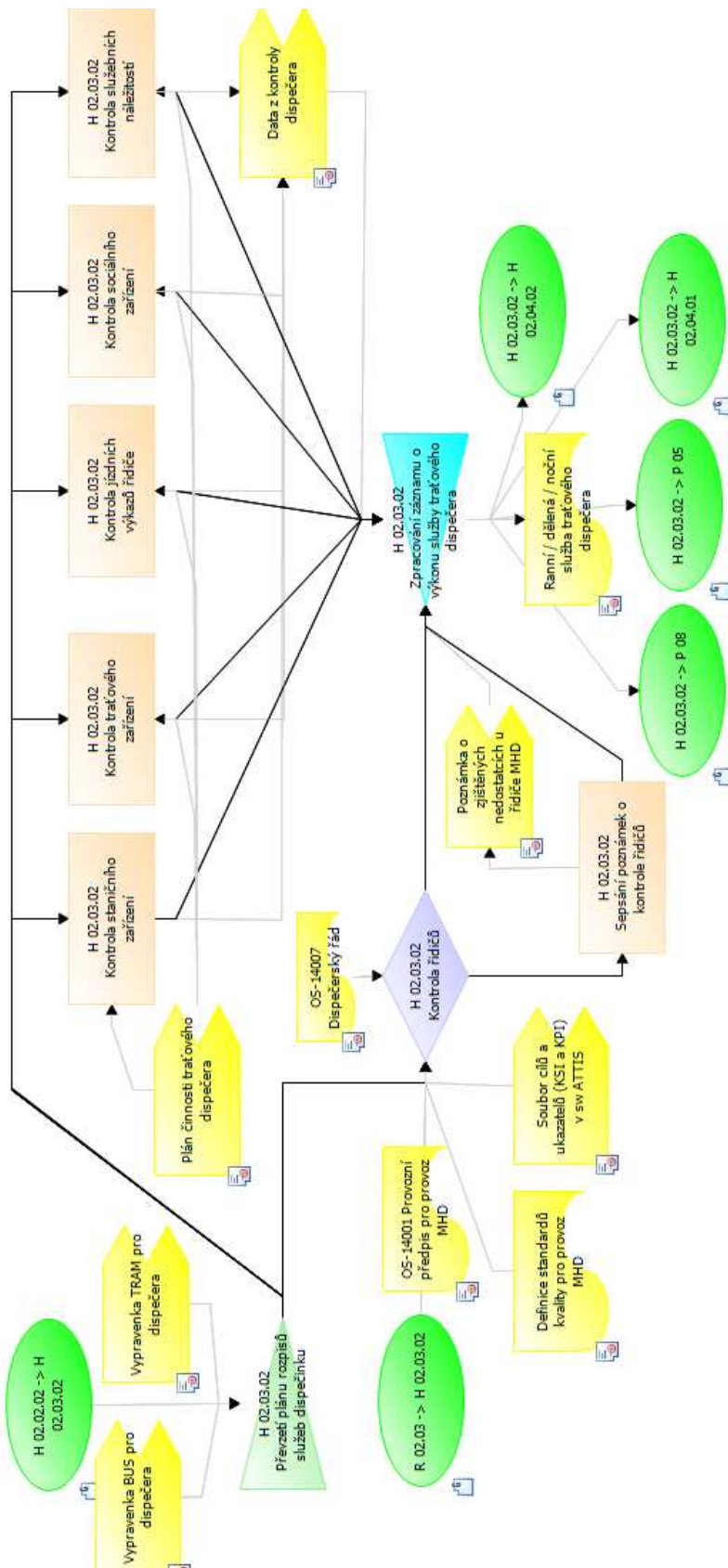
Obrázek 23: Procesní diagram – vypravování vozidel (dispečink)

Zdroj: CONSULTING, ATTN. ATTIS software, 2018



Obrázek 24: Procesní diagram – řešení mimořádné události (dispečink)

Zdroj: CONSULTING, ATTN. ATTIS software, 2018



Obrázek 25: Procesní diagram – výkon kontrolní činnosti (dispečink)  
 Zdroj: CONSULTING, ATTN. ATTIS software, 2018

## 3.2 Dopady působení procesního řízení na závod

Implementací systému procesního řízení v závodě došlo k eliminaci neefektivních a mnohdy zbytečných aktivit, které firmu zatěžovaly. Tyto realizované výstupy nebyly nikým v závodě využívány. Jednalo se zejména o aktivity hluboce zakořeněné ve firmě, úzce spojené s historickým vývojem podniku bez ohledu například na inovační či podpůrné technologie, čímž docházelo k produkci nevědomé duplicitní činnosti. Tento stav se umocňoval i skutečností vlastní nepropojenosti jednotlivých útvarů závodu v rámci vzájemné nespolupráce a nekomunikace. Nebyl zřetelně vyspecifikovaný cíl. Výsledek (cíl) musí být vždy stanoven jako naprosto jasné kritérium, což má za následek odstranění všech subjektivních aspektů, které nežádoucím způsobem zpravidla zasahují do hodnocení. Zároveň je jasně zdůrazněno, co je pro naplnění cílů podstatné (Posner, 2006).

Zavedení procesního řízení do závodu přineslo zcela jiný pohled na vlastní způsob řízení podniku. Na zaměstnance jsou kladeny vyšší, ale cílené nároky za účelem neustálého zlepšování nastavených procesů. Za velmi podstatné je považována realizace měřitelnosti a dílčího hodnocení jednotlivých nastavených parametrů, tedy reportování metrických ukazatelů, kterými je potvrzována, nebo vyvrácena očekávaná efektivita a kvalita výkonů jednotlivých podnikových procesů. Tyto ukazatele je možné rozdělit podle jejich orientace:

- procesní ukazatelé (kontrola čistoty vozidel apod.);
- zákaznické ukazatelé (spokojenost cestujících s ochotou a chováním, atd.);
- finanční ukazatelé (plnění finančního plánu apod.).

V této fázi závod přechází do třetího stupně zralosti procesu nazývaného flexibilita (kapitola 1.4).

### 3.2.1 Procesní ukazatelé

Závod má nastavené procesní ukazatele, které charakterizují kvalitu a výkonnost dopravního úseku. Tyto ukazatele jsou sledovány jednou měsíčně, kdy jsou následně vyhodnoceny, zda splňují nastavené žádoucí parametry. Jsou sledovány indikátory výkonu:

- přesnost a spolehlivost (tabulka 6);
- počet kontrol vozidel zaměřených na čistotu interiéru (tabulka 7);
- počet oprávněných stížností (tabulka 8);
- průzkum kvality (tabulka 9).

Veškeré ukazatele sledují odpovědní správci procesu, kteří provádí v měsíčním intervalu reporting dat prostřednictvím podpory programu ATTIS směrem k managementu. Management závodu má možnost provést úpravu hraničních mezí jednotlivých vykazovaných parametrů.

Tabulka 6: Ukazatel přesnosti a spolehlivosti běžného provozu

měsíc	<b>LIBEREC</b> nad 10 minut	nejčastější důvody neplnění	<b>JABLONEC</b> nad 10 minut	nejčastější důvody neplnění
VI.16	22	technická závada, hustota provozu	4	technické závady na busech
VII.16	12	DN, hustota provozu	2	nehody, technické závady
VIII.16	12	tech. závada, DN, hust. provozu	3	technické závady na busech
IX.16	20	technická závada, hustota provozu	4	technické závady na busech, DN
X.16	36	DN, hustota provozu	3	nehody, technické závady
XI.16	23	tech. závada, DN, hust. provozu	5	nehody, technické závady, nesjízdnost
XII.16	34	hust. provozu !!!!!, DN, tech.závada	3	technické závady, nehody
I.17	42	hust.prov.,mráz, DN, sníh	4	technická závada, DN, sjízdnost
II.17	14	tech. závada, DN, hust. provozu	3	technické závady, nehody
III.17	24	tech. závada, DN, hust. provozu	3	technické závady, nehody
IV.17	13	tech. závada, DN, hust. provozu	2	technické závady, nehody
V.17	28	tech. závada, DN, hust. provozu	3	technické závady na busech
VI.17	38	tech. závada, DN, hust. provozu	2	technické závady na busech
VII.17	24	tech. závada, DN, hust. provozu	3	technické závady, nehody
VIII.17	19	tech. závada, DN, hust. provozu	1	technické závady na busech
IX.17	24	tech. závada, DN, hust. provozu	2	nehody
X.17	31	tech. závada, DN, hust. provozu	2	technické závady, nehody
XI.17	25	technická závada, hustota provozu	3	technické závady na busech
XII.17	36	hust. provozu !!!!!, DN, tech.závada	2	technické závady na busech

Zdroj: vlastní, 2018

Tabulka 7: Ukazatel čistoty vozidel

měsíc	<b>LIBEREC</b> počet kontrol	z toho nesplňují	<b>JABLONEC</b> počet kontrol	z toho nesplňují
VI.16	218	0	62	2
VII.16	224	1	58	1
VIII.16	230	0	56	3
IX.16	207	2	61	2
X.16	214	0	59	2
XI.16	221	1	64	1
XII.16	216	1	56	1
I.17	234	2	62	2
II.17	214	1	58	1
III.17	229	0	61	2
IV.17	209	0	60	3
V.17	221	0	68	1
VI.17	216	1	62	2
VII.17	222	1	59	2
VIII.17	213	0	60	1
IX.17	206	1	59	2
X.17	216	2	63	1
XI.17	225	0	58	1
XII.17	218	1	56	2

Zdroj: vlastní, 2018

Procesní řízení konkrétního závodu

Tabulka 8: Ukazatel přístupu k zákazníkům

měsíc	LIBEREC	z toho oprávněných	JABLONEC	z toho oprávněných
	počet stížností		počet stížností	
VI.16	6	1	3	0
VII.16	5	1	2	1
VIII.16	4	0	2	0
IX.16	7	1	3	1
X.16	6	1	2	0
XI.16	7	0	5	2
XII.16	6	1	3	1
I.17	10	4	4	3
II.17	8	2	2	1
III.17	7	2	2	0
IV.17	6	0	3	1
V.17	8	3	2	0
VI.17	9	2	3	1
VII.17	5	0	2	0
VIII.17	8	2	2	0
IX.17	10	2	3	1
X.17	12	2	4	2
XI.17	9	2	4	1
XII.17	8	2	4	2

Zdroj: vlastní, 2018

Tabulka 9: Ukazatel informovanosti cestujících (průzkum kvality)

měsíc	LIBEREC	nejhůře hodnoceno	JABLONEC	nejhůře hodnoceno
	průměr		průměr	
VI.16	2,23	1,99 čistota vozidel	2,32	2,2 ochota a chování řidičů
VII.16	2,29	1,85 přesnost a spolehlivost spojů	2,36	2,2 čistota zastávek
VIII.16	2,26	2,08 přesnost a spolehlivost spojů	2,24	2,04 přesnost a spolehlivost spojů
IX.16	2,27	2,03 ochota a chování řidičů	2,39	2,14 vzhled a vybavení zastávek
X.16	2,16	1,82 čistota vozidel	2,27	2,16 čistota zastávek
XI.16	2,22	1,99 ochota a chování řidičů	2,31	2,02 čistota zastávek
XII.16	2,12	1,85 čistota vozidel	2,3	1,98 čistota vozidel
I.17	2,24	1,87 čistota vozidel	2,28	2,06 čistota vozidel
II.17	2,26	2,03 vzhled a vybavení zastávek	2,34	2,14 přesnost a spolehlivost spojů
III.17	2,24	1,98 ochota a chování řidičů	2,34	2,24 čistota zastávek
IV.17	2,29	2,1 vzhled a vybavení zastávek	2,37	2,24 info o SPP a povinnostech
V.17	2,33	1,84 přesnost a spolehlivost spojů	2,41	2,26 vzhled a vybavení zastávek
VI.17	2,31	2,01 přesnost a spolehlivost spojů	2,47	2,28 přesnost a spolehlivost spojů
VII.17	2,18	1,93 ochota a chování řidičů	2,44	2,32 čistota zastávek
VIII.17	2,26	2 info na zastávkách	2,46	2,38 čistota zastávek
IX.17	2,18	2,08 čistota vozidel	2,43	2,3 ochota a chování řidičů
X.17	2,21	2 čistota vozidel	2,4	2,34 vzhled a vybavení zastávek
XI.17	2,2	1,98 čistota vozidel	2,39	2,34 ochota a chování řidičů
XII.17	2,2	1,97 čistota vozidel	2,38	2,3 přesnost a spolehlivost spojů

Zdroj: vlastní, 2018

Pro každý sledovaný parametr jsou nastaveny hraniční hodnoty. Ty jsou zvolené tak, aby bylo umožněno plnění požadovaných parametrů, ale zároveň nevznikala benevolence ze strany zaměstnanců vůči požadovanému plnění stanovených parametrů, jež mají vést ke



zvyšování kvality nabízených služeb i vlastní efektivity vykonávaných činností jednotlivých úseků společnosti (tabulka 10).

Tabulka 10: *Hraniční hodnoty nastavených procesních ukazatelů*

<b>sledovaný ukazatel</b>	<b>LIBEREC</b>	<b>JABLONEC</b>
	<b>hraniční hodnota</b>	<b>hraniční hodnota</b>
přesnost a spolehlivost běžného provozu (max.)	33	10
čistota vozidel - počet kontrol (min.)	200	55
čistota vozidel - nesplňuje (max.)	4	2
přístup k zákazníkům - počet stížností	10	5
přístup k zákazníkům - oprávněné stížnosti (max.)	5	2
informovanost cestujících - kvalita (min.)	2	2

Zdroj: vlastní, 2018

Procesní ukazatele si stanovuje závod sám, který provádí ve stanoveném časovém intervalu vyhodnocení plnění těchto nastavených parametrů. Následně přijímá potřebná opatření, například realizuje korekci hraničních hodnot. Podněty k těmto změnám podává management společnosti, správce procesu nebo je stanoveno výstupem po ověření procesu interním auditem. Jako podpůrný nástroj je používán program ATTIS, prostřednictvím kterého je prováděn vlastní reporting zjištěných požadovaných hodnot.

### 3.2.2 Zákaznické ukazatelé

Podnik provádí pravidelné měsíční průzkumy kvality nabízených služeb MHD ve městě Liberci i Jablonci nad Nisou. V liberecké aglomeraci je pravidelně dotazováno 100 respondentů a v Jablonci nad Nisou 50. Vzorek respondentů je vybírán zcela náhodně, tj. obsahuje všechny věkové skupiny cestujících, bez rozdílu pohlaví dotazovaných respondentů. Průzkum je vždy prováděn v různých časových obdobích, v různých lokalitách, vždy v dostupnosti zastávek MHD. Respondenti v obou městech jsou dotazováni v dotazníkovém šetření na úroveň spokojenosti:

- s informacemi o tarifu a předplatném;
- s informacemi o smluvních a přepravních podmínkách a povinnostech;
- s informacemi o změnách a mimořádnostech v provozu MHD;
- s informacemi na zastávkách pro cestující;
- s přesností a spolehlivostí jednotlivých spojů;
- s čistotou provozovaných vozidel;
- se vzhledem a vybaveností zastávek MHD;

## Procesní řízení konkrétního závodu

- s čistotou zastávek MHD;
- s ochotou a chováním řidičů autobusů a tramvají;
- s ochotou a chováním zaměstnanců zákaznického centra.

Respondenti hodnotí každý dotaz na spokojenost zvlášť známkou v rozsahu 0–3. Jednotlivé známky hodnocení vyjadřují: 0 – zcela nespokojen, 1 – spíše nespokojen, 2 – spokojen, je však možné zlepšení, 3 – zcela spokojen.

V rámci tohoto hodnocení spokojenosti zákazníků lze za uspokojivou hodnotu pro závod považovat průměrný výsledek 2,5 a výše. Za kritickou, tedy hraniční průměrnou hodnotu, je považováno hodnocení známkou 2. Nižší hodnocení než 2 je považováno za neuspokojivé pro firmu, při opakování nízkého hodnocení firma přijímá nápravná opatření pro zlepšení hodnocení. Za období leden až prosinec roku 2016 dosáhl závod v rámci hodnocení spokojenosti zákazníků průměrnou hodnotu 2,29. Za téže období roku 2017 dosáhl závod v rámci hodnocení spokojenosti zákazníků průměrnou hodnotu 2,365 (tabulka 11).

Tabulka 11: Plnění zákaznických ukazatelů za rok 2016, 2017

Měsíc/rok	Info o tarifu a předplatném		Info o SPP a povinnostech		Info o změnách a mimořádnostech		Info na zastávkách		Přesnost a spolehlivost		Čistota vozidel		Vzhled a vybavení zastávek		Čistota zastávek		Ochota a chování řidičů		Ochota a chování ZC		Průměr všech ukazatelů za měsíc	
	LBC	JBC	LBC	JBC	LBC	JBC	LBC	JBC	LBC	JBC	LBC	JBC	LBC	JBC	LBC	JBC	LBC	JBC	LBC	JBC	LBC	JBC
leden 2016	2,51	2,46	2,35	2,42	2,35	2,22	2,22	2,26	2,06	2,28	2,19	2,5	2,11	2,36	2,13	2,32	2,3	2,46	2,38	2,44	2,26	2,372
únor 2016	2,34	2,36	2,25	2,24	2,26	2,46	2,15	2,28	2,02	2,42	2,35	2,5	2,24	2,38	2,1	2,38	2,28	2,28	2,52	2,4	2,251	2,37
březen 2016	2,4	2,48	2,27	2,26	2,23	2,3	2,16	2,16	2,11	2,2	2,28	2,38	2,33	2,4	2,19	2,2	2,28	2,36	2,53	2,32	2,278	2,306
duben 2016	2,52	2,46	2,45	2,3	2,35	2,4	2,21	2,26	2,15	2,26	2,33	2,32	2,15	2,36	2,14	2,12	2,25	2,32	2,42	2,42	2,297	2,322
květen 2016	2,47	2,44	2,42	2,3	2,45	2,26	2,25	2,38	2,18	2,38	2,25	2,34	2,39	2,36	2,18	2,26	2,21	2,24	2,43	2,54	2,323	2,35
červen 2016	2,4	2,42	2,38	2,4	2,39	2,26	2,26	2,32	2,01	2,26	1,99	2,32	2,3	2,22	2,12	2,38	2,07	2,2	2,37	2,4	2,229	2,318
červenec 2016	2,42	2,4	2,4	2,42	2,41	2,36	2,35	2,28	1,85	2,34	2,2	2,38	2,42	2,4	2,25	2,2	2,09	2,4	2,49	2,46	2,288	2,364
srpen 2016	2,39	2,34	2,3	2,38	2,27	2,32	2,31	2,16	2,08	2,04	2,39	2,1	2,2	2,26	2,09	2,22	2,12	2,22	2,4	2,4	2,255	2,244
září 2016	2,39	2,74	2,41	2,6	2,33	2,42	2,2	2,26	2,28	2,22	2,34	2,32	2,2	2,14	2,09	2,28	2,03	2,34	2,47	2,6	2,274	2,392
říjen 2016	2,37	2,32	2,36	2,24	2,12	2,3	2,16	2,22	1,99	2,3	1,82	2,32	2,1	2,32	2,16	2,16	2,05	2,22	2,42	2,34	2,155	2,274
listopad 2016	2,43	2,56	2,34	2,52	2,43	2,42	2,39	2,24	2,1	2,32	2,07	2,2	2,12	2,12	2,03	2,02	1,99	2,26	2,26	2,42	2,216	2,308
prosinec 2016	2,36	2,48	2,34	2,58	2,11	2,26	2,01	2,18	1,97	2,32	1,85	1,98	1,96	2,3	2,19	2,28	2,11	2,22	2,33	2,36	2,123	2,296
<b>průměr 2016</b>	<b>2,42</b>	<b>2,46</b>	<b>2,36</b>	<b>2,39</b>	<b>2,31</b>	<b>2,33</b>	<b>2,22</b>	<b>2,25</b>	<b>2,07</b>	<b>2,28</b>	<b>2,17</b>	<b>2,31</b>	<b>2,21</b>	<b>2,30</b>	<b>2,14</b>	<b>2,24</b>	<b>2,15</b>	<b>2,29</b>	<b>2,42</b>	<b>2,43</b>	<b>2,25</b>	<b>2,33</b>
leden 2017	2,42	2,28	2,42	2,34	2,39	2,44	2,28	2,26	2,22	2,42	1,87	2,06	2,15	2,18	2,13	2,12	2,23	2,24	2,25	2,42	2,236	2,276
únor 2017	2,43	2,38	2,45	2,34	2,36	2,34	2,35	2,3	2,22	2,14	2,06	2,42	2,03	2,4	2,11	2,48	2,1	2,24	2,48	2,4	2,259	2,344
březen 2017	2,42	2,4	2,33	2,26	2,32	2,42	2,33	2,26	2,09	2,34	2,26	2,42	2,15	2,4	2,06	2,24	1,98	2,32	2,5	2,38	2,244	2,344
duben 2017	2,55	2,36	2,42	2,24	2,32	2,46	2,21	2,28	2,22	2,42	2,2	2,5	2,1	2,38	2,07	2,38	2,24	2,28	2,52	2,4	2,285	2,37
květen 2017	2,42	2,44	2,53	2,38	2,46	2,48	2,25	2,34	1,84	2,46	2,03	2,42	2,28	2,26	2,11	2,4	1,99	2,36	2,37	2,58	2,228	2,412
červen 2017	2,38	2,6	2,3	2,54	2,25	2,42	2,33	2,46	2,01	2,28	2,44	2,44	2,38	2,52	2,33	2,46	2,12	2,46	2,56	2,56	2,31	2,474
červenec 2017	2,39	2,48	2,18	2,46	2,12	2,44	2,22	2,44	2,1	2,42	2,12	2,48	2,22	2,46	2,15	2,32	1,93	2,42	2,36	2,48	2,179	2,44
srpen 2017	2,38	2,44	2,3	2,5	2,29	2,48	2	2,42	2,35	2,52	2,11	2,42	2,21	2,5	2,19	2,38	2,27	2,38	2,52	2,6	2,262	2,464
září 2017	2,29	2,44	2,23	2,5	2,14	2,48	2,12	2,42	2,11	2,52	2,08	2,42	2,25	2,5	2,12	2,38	2,13	2,38	2,36	2,6	2,183	2,464
říjen 2017	2,37	2,46	2,27	2,36	2,17	2,38	2,21	2,42	2,1	2,4	2	2,38	2,13	2,34	2,14	2,42	2,31	2,36	2,36	2,48	2,206	2,4
listopad 2017	2,32	2,4	2,35	2,38	2,29	2,42	2,32	2,44	2,03	2,4	1,98	2,38	2,23	2,34	1,99	2,36	2,12	2,34	2,32	2,44	2,195	2,39
prosinec 2017	2,36	2,42	2,28	2,3	2,27	2,34	2,13	2,42	1,99	2,3	1,97	2,32	2,13	2,36	2,28	2,38	2,13	2,44	2,45	2,52	2,199	2,38
<b>průměr 2017</b>	<b>2,39</b>	<b>2,43</b>	<b>2,34</b>	<b>2,38</b>	<b>2,28</b>	<b>2,43</b>	<b>2,23</b>	<b>2,37</b>	<b>2,11</b>	<b>2,39</b>	<b>2,09</b>	<b>2,39</b>	<b>2,19</b>	<b>2,39</b>	<b>2,14</b>	<b>2,36</b>	<b>2,13</b>	<b>2,35</b>	<b>2,42</b>	<b>2,49</b>	<b>2,23</b>	<b>2,40</b>
Legenda k podbarvení - průměr 2017:		takto podbarvený údaj znamená zhoršení oproti r. 2016																				

Zdroj: vlastní, 2018

Průzkum kvality – zákaznické ukazatele, souhrnný report a report metrik je uveden v příloze diplomové práce.

### 3.2.3 Finanční ukazatelé

Reportování finančních ukazatelů je o 1 měsíc opožděno oproti ostatním ukazatelům v hodnoceném období (např. hodnocení za měsíc březen hodnotí finanční ukazatele za únor) z důvodu časové náročnosti zpracování měsíčních výsledků hospodaření. V reportingu se vychází z finančního plánu podle nákladových středisek a celkového plnění za úsek.

Tabulka 12: *Plnění finančních ukazatelů*

Měsíční report Dopravního úseku		
Měsíc:	Odpovídá:	
Finanční ukazatele		
Název ukazatele	Aktuální plnění	Komentář (včetně doporučení a prognózy pro další období)
F 2- Procentní odchylka od kumulovaného plánu výnosů	Neplněno v povolené odchylce o 3,6%	Bez komentáře
F 2 - Procesní odchylka od kumulovaného plánu nákladů dopravního úseku	Neplněno o 5,1 %	Bez komentáře
F 4 - Kumul.plnění fin. plánu stř. 141 Prodej a předprodej jízdného (odch. od plánu výnosů v %)	Splněno lépe o 0,8 %	
F 4 - Kumul.plnění fin. plánu stř. 141 Prodej a	Splněno lépe o 2,7 %	
F 6 - Kumul.plnění fin. plánu stř.211 MHD TRAM - dopravní výkony (odch. od plánu výnosů v %)	Nesplněno o 14,9 %	Bez komentáře
F 6 -Kumul.plnění fin. plánu stř.211 MHD TRAM - dopravní výkony (odch. od plánu nákladů v %)	Splněno lépe o 4,2 %	
F 8 - Kumul.plnění fin. plánu stř.231 MHD BUS - dopravní výkony (odch. od plánu výnosů v %)	Splněno lépe o 6,9 %	
F 8 -Kumul.plnění fin. plánu stř.231 MHD BUS - dopravní výkony (odch. od plánu nákladů v %)	Neplněno v povolené odchylce o 3,7 %	Je ovlivněno četnými uzavírkami městských komunikací (ul. Rumunská, Sokolská, Londýnská, I/35 apod. - objízdné trasy-hustota provozu IAD.
F 10 - Kumul.plnění finančního plánu stř.240 MHD vedení střediska 211 a 231 (odch. od plánu HV v %)	Nesplněno o 22,8 %	Bez komentáře
F 12 - Kumul.plnění finančního plánu stř.241 - Dispečink BUS a TRAM (odch. od plánu HV v %)	Nesplněno o 12,7 %	Bez komentáře
F 14 - Kumul.plnění finančního plánu stř.243 MHD - Jízdní řády a grafiky (odch. od plánu HV v %)	Splněno lépe o 9,8 %	
F 16 - Kumul.plnění finančního plánu stř.331 - staniční značení (odch. od plánu HV v %)	Splněno lépe o 35,5 %	
F 44 - Kumulativní plnění finančního plánu stř. 504 - AŠ a školicí stř. (odchylka od kumulovaného plánu HV stř. 504)	Splněno lépe o 505,4 %	
F 44 - Kumulativní plnění finančního plánu stř. 504 - AŠ a školicí stř. (odchylka od kumulovaného plánu nákladů stř. 504)	Neplněno o 6 %	252,5 tis. Kč. Odchylka 6 % byla způsobena položkou Spotřeba materiálu a Ostatní nepřímé daně a poplatky. Plánovaná hodnota položky Spotřeba materiálu byla 8,9 tis. Kč. Skutečná hodnota je 16,7 tis. Odchylka je ve výši 87,7 % a byla způsobena výměnou oleje, zapalovacích svíček a nákupem letních pneu. Plánovaná hodnota položky Ostatní nepřímé daně a poplatky byla 5,6 tis. Kč. Skutečná hodnota je 14,5 tis. Odchylka je ve výši 158,9 % a byla způsobena úhradou správních poplatků za závěrečné zkoušky

Zdroj: CONSULTING, ATTN. ATTIS software, 2018

Do systému ATTIS se reportuje procentní a absolutní odchylka od plnění plánu nákladů a výnosů celkem za jednotlivá střediska (tabulka 12).

V případě, že je odchylka nenulová, uvede zaměstnanec, který provádí report, do komentáře položky a hodnoty (plánované i skutečné), které odchylku způsobily, vysvětlí důvody, proč k odchylce došlo, a navrhne doporučení pro nápravu stavu. Pro souhrnný report za úsek jsou zahrnuty všechny střediskové ukazatele. V této kapitole jsou pro názornost uvedeny pouze ukazatele finančního charakteru.

### 3.2.4 Trvalé zlepšování procesu

Pro každý podnikový proces jsou stanoveny dílčí indikátory výkonu, nebo je ověřován pravidelným interním auditem, který je ve firmě prováděn pravidelně, jednou za kalendářní rok. Interní auditor je zaměstnancem společnosti, jmenovaný k této činnosti auditorem managementem podniku. Příkaz k auditu se seznamem kontrolních otázek k výkonu auditu je uveden v příloze diplomové práce.

Pokud jsou zjištěny neshody v rámci vykonávaného auditu, je následně provedeno odstranění těchto neshod v procesu. Zároveň mohou být akceptovány věcné připomínky zaměstnanců k vykonávanému procesu s následným zavedením těchto podnětů do praxe. Je tedy možné proces upravit odstraněním zjištěných nedostatků nebo i akceptací pozitivních připomínek. Také může dojít ke změně nastavených parametrů procesu z důvodu například rozvoje informačních technologií. V rámci neustálého požadovaného zlepšování procesních, finančních nebo zákaznických ukazatelů dochází takřka k nepřetržitým změnám nastavení (zpřísnění, či zmírnění) těchto indikátorů. V této fázi závod přechází do čtvrtého stupně zralosti procesu nazývaného dynamika (kapitola 1.4).

### 3.2.5 Vliv na motivaci zaměstnanců

U pracovníků je využíváno v rámci vlastního lidského potenciálu třech základních typů zdrojů zaměřených zejména na (Fišer, 2014):

- vlastnosti pracovníka;
- schopnosti pracovníka;
- postoje pracovníka.

S vlastnostmi se člověk rodí. Tyto vlastnosti jsou fyzické (výška, barva pleti, hmotnost), psychické (typ osobnosti), nadání (talent). Schopnosti se lze naučit. Mezi schopnosti patří

dovednosti, znalosti (výsledky vzdělávání) apod. Postoje zaměstnance je možné definovat jako míru nadšení pro věc, jakým způsobem přistupuje k plnění zadaných úkolů.

Všechny tyto tři typy lidského potenciálu významným způsobem ovlivňují faktor času při plnění zadaného úkolu. Každému jedinci trvá splnění totožného úkolu různě dlouhou dobu, ne každý pracovník se hodí na vše.

Zájmem manažera je vyvolat v zaměstnanci přání provést něco pozitivního, tj. co je plně v souladu s aktivitami a zájmy podniku. Pokud je žádoucí, aby zaměstnanec poskytoval závodu nejlepší výkon, je třeba k němu přistupovat jako k osobnosti, u které se ví, jakými disponuje schopnostmi a dovednostmi, a zároveň je zřejmé, co lze od něho reálně očekávat. Bylo by chybné přistupovat k zaměstnanci jako ke stroji, který dostane úkol a nějak provede jeho splnění, avšak mnohdy laxně a bez zaujetí, ve špatné kvalitě a bez nadšení pro danou věc. *„Nepřítelávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům“*, konstatuje ve své knize Fišer (2014, s. 35). Tento názor lze považovat za zcela pravdivý a v mnoha případech praxí ověřený.

Aby pracovník plnil zadané úkoly v žádoucí kvalitě, je nezbytné ho motivovat. Za tím účelem slouží například motivace finanční (mzdová), poskytované benefity, školení, nebo nabídka zvýšení kvalifikace v oboru. *„Ke zvyšování motivace pracovníků dochází využitím principů týmové práce a rovněž i určením vlastníků procesů. To napomáhá k přerozdělování pravomocí, které se váží na takový přístup“*, doplňuje Váchal (2013, s. 455).

Každý podnikový proces má svého vlastníka, který je odpovědný za průběh činností, inovační aktualizaci procesu (například zavádění vyvolaných nebo požadovaných změn, řešení zjištěných neshod), a to za účelem soustavného zlepšování výstupních parametrů.

Tento průběh je možné do určité míry považovat za částečně motivační v rámci nastavené týmové spolupráce, nebo i soutěže při dosahování nejlepších dosažitelných hodnot mezi vlastníky jednotlivých procesů, musí však být tyto hodnoty porovnatelné.

Motivaci pracovníků je třeba považovat za stěžejní pro dosahování uspokojivých výsledků v rámci zlepšování hlavních činností závodu. Musí zahrnovat motivační a vzdělávací aktivity. Současně jsou v podniku zaváděny nové procesy spojené s podporou nově vzniklých inovačních strategií a organizačním vzděláváním. Mezi prvky je nezbytné

zařadit i již fungující spolupráci s vysokými školami, dopravními společnostmi v Čechách i v zahraničí a dalšími subjekty, které přinášejí závodu nepostradatelné zkušenosti a poznatky, jež vedou ke zkvalitňování činnosti v oblasti dopravních služeb.

Pracovníci závodu jsou těmi, kdo realizují jednotlivé projekty a tím vylepšují již nastavené procesy. Pokud mají úspěšně propojovat své pracovní činnosti se zvolenou strategií, musí tuto strategii chápat a porozumět jí (Kaplan, 2010).

### 3.2.6 Firemní kultura v DPMLJ

Firemní kultura v závodě upravuje způsob „Vnitrofiremní komunikace“, kde jsou podporovány žádoucí standardy chování zaměstnanců ve vztahu k cestující veřejnosti i spolupracovníkům. Etické normy většinou navazují na právní normy, základním předpokladem je jejich plnění. Zpravidla bývají věcně specifikovány v souladu s plněním nastavených standardů v závodě. Dodržování těchto norem odráží stav firemní kultury dotčeného podniku, včetně stavu vyspělosti závodu.

V rámci analýzy současného stavu ve firmě bylo nezbytné položit si tuto základní otázku: „Co nám chybí, co nám vadí?“

Většina definovaných problémů se týkala tří oblastí:

- problémy s informovaností (tok informací);
- oslabená důvěra ke změnám;
- chybějící, nevhodná komunikace.

Zaměstnanci upozornili na nedostatečnou informovanost, když jsou postrádány klíčové informace z porad vedení společnosti, pozdní nebo chybné (neúplné) interpretace informací. Dále bylo upozorněno na nedostatečnou zpětnou vazbu od nadřízených, co si o práci podřízených management myslí a jak tuto práci hodnotí. S tím související nejasné zadávání úkolů, kdy dochází k mylnému pochopení zadání, nevyjasněné pravomoci a odpovědnosti. Dalšími problémy, které byly identifikovány, byla etika ve vzájemných vztazích, docházelo ke kastování zaměstnanců s absencí vzájemné spolupráce a týmové práce (tzv. každý sám za sebe). Chyběla jasná pravidla odměňování, zaměstnanci pociťovali nedostatek systémového vzdělávání. Z těchto nedostatků pramenily i další problémy, jako například nedůvěra ke změnám (nepochopení, neuspokojivé vysvětlení potřeby změny související se špatnou úrovní komunikace a informovaností), nedostatečná

prestíž společnosti (dopady na loajalitu zaměstnanců ve vazbě na pozitivní vztah k závodu), nevhodné chování k zákazníkovi.

Bylo nezbytné na základě těchto poznatků jasně stanovit firemní hodnoty závodu:

- sdílení cílů společnosti, aktivní spolupráce na jejich naplňování, reprezentace těchto cílů uvnitř i vně společnosti;
- cíle závodu jsou stavěny nad cíle individuální, zaměstnanci pracují jako jeden tým se sdílením vzájemných poznatků a příspěvků každého jednotlivce;
- dochází ke správnému definování klíčových informací s následným včasným šířením těchto poznatků dále mezi ostatní spolupracovníky;
- prohlubuje se vzájemná důvěra v komunikaci, dochází k delegování jednotlivých zadaných úkolů a pravomocí na základě schopností jednotlivců a pracovních týmů;
- je budována otevřená komunikace s nadřízenými, podřízenými i ostatními spolupracovníky podniku;
- pracovní výkony jsou objektivně a spravedlivě hodnoceny;
- rozvoj závodu je postaven na individuálním rozvoji schopností a postojů každého jednotlivce;
- závod ctí pravidlo fair play.

Tyto schválené cíle strategie společnosti bylo nezbytné prezentovat všem zaměstnancům vhodným způsobem. Byl umístěn velký informační banner do zasedacích místností podniku, včetně ostatních společných prostor závodu (recepce podnikové správy). Menší, obsahově zkrácené a dostatečně srozumitelné bannery (vel. A2), byly umístěny na veškerá pracoviště společnosti tak, aby se tyto informace v nejkratším možném čase dostaly ke všem zaměstnancům. Každý zaměstnanec k nim měl tedy přirozený přístup. Zároveň byly tyto informace prezentovány na zaměstnaneckém webu společnosti, který nově vznikl.

Stanovené body firemních hodnot byly odsouhlaseny managementem společnosti. Bylo přijato opatření vedoucí ke zlepšení interní komunikace formou zavedení pracovních porad na všech odděleních dopravního úseku s aktivním využíváním intranetu (zavedení diskusního fóra na webových stránkách závodu s možností zapojení všech zaměstnanců do dění závodu). V podnikovém časopise byla vyhlášena soutěž o nejlepší firemní slogan.

## Procesní řízení konkrétního závodu

Byl navržen, odsouhlasen a vytvořen etický kodex společnosti, který řeší následující vazby uvnitř i vně závodu:

- chování zaměstnavatele k zaměstnancům;
- chování zaměstnance k zaměstnavateli;
- chování zaměstnance ke kolegům, nadřízeným i podřízeným;
- chování zaměstnance ve vztahu k veřejnosti.

V rámci řešení problematiky **chování zaměstnavatele k zaměstnancům** bylo do normy definováno, že při uplatňování pracovněprávních nároků nebudou pracovníci diskriminováni z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry a náboženského vyznání, národnosti, sociálního původu, činnosti nebo členství v politické či odborové organizaci, zdravotního stavu, věku nebo rodinného stavu. Závod se zavázal také k vyloučení jakékoliv činnosti politických stran, hnutí a iniciativ uvnitř společnosti a zavazuje se umožnit činnost odborů. Zaměstnavatel bude poskytovat zaměstnancům informace o případné nabídce volných pracovních míst v rámci akciové společnosti. Podnik bude ctít a dodržovat podnikovou kolektivní smlouvu v oblasti pracovněprávní, mzdové, sociální, péče v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kulturní, tělovýchovné, stravování a v oblasti rekreace (zákon o kolektivním vyjednávání, zákon o mzdě, zákoník práce a další pracovně právní předpisy). Bude dbáno na důstojné zaměstnavatelské klima, úctu k zaměstnancům, bude uznáváno právo každého jedince na vlastní úsudek, vytvářena motivující pracovní atmosféra a podmínky pobízející k vyšším výkonům. Dojde ke zpřístupnění komunikačních kanálů, které budou poskytovat každému zaměstnanci závodu pocit informovanosti a současně mu dávají vědomí jeho osobní účasti, zodpovědnosti a solidarity s ostatními zaměstnanci společnosti. Současně bude zachován rovný a spravedlivý přístup k zaměstnancům s důrazem na hodnocení především podle odvedené práce a dbáno na spravedlivé odměňování. Firma se zavázala k umožnění zvyšování kvalifikace, dodržování bezpečnosti a hygieny práce, k podpoře racionálního zlepšování životního prostředí a pracovního prostředí pracovníků společnosti. Dále k vedení zaměstnanců osobním příkladem managementu k čestnému jednání, slušnosti a osobní odpovědnosti.

V oblasti **chování zaměstnance k zaměstnavateli** bylo stanoveno, že zaměstnanec veškeré své chování v pracovních záležitostech bude vykonávat v zájmu společnosti a v souladu s jejími vnitřními předpisy a s obecně závaznými normami. Nepřipustí jednání, při němž je poškozován zájem firmy, akcionářů nebo ostatních zaměstnanců. Bude si



vědom, že svým chováním a jednáním v každém okamžiku spoluvytváří a prezentuje dobré jméno společnosti.

Bude dodržovat zásady loajality ve všech záležitostech, které se týkají společnosti, nebude provádět aktivity, které mají za následek poškozování společnosti nebo ostatních spolupracovníků. Bude zachována přísná mlčenlivost a diskrétnost ve věcech, které od zaměstnance společnost vnitřními předpisy vyžaduje – tato zásada bude uplatňována i při vystupování mimo společnost. V tomto smyslu bude dbáno i o bezpečnost údajů při práci s výpočetní a spojovou technikou.

Bude se snažit být profesionálem ve všech oblastech. Bude usilovat o prohlubování své odbornosti, kvalifikace, schopností a pracovního potenciálu, který plně využívá v zájmu společnosti. Celkovou upraveností a vhodným oblečením bude prezentovat svoji společnost nejen při aktivitách souvisejících s profesí. Nebude podporovat šíření neověřených informací, které negativně ovlivňují vztahy na pracovištích. Bude aktivně vyhledávat pozitivní podněty ke zvyšování efektivity práce, při kterých dojde k využití všech svých schopností i nad rámec plnění svých pracovních povinností.

**Chování zaměstnance ke kolegům, nadřízeným i podřízeným** bylo vymezeno v normě vytvářením atmosféry vzájemné důvěry, úcty a spolupráce, při práci je nezbytné prosazovat principy profesionální kultury společnosti. Bude usilováno o týmovou spolupráci, včetně pomoci a předávání svých znalostí a zkušeností spoluzaměstnancům tak, aby byl vytvořen co nejlepší výsledek a poskytnuty tak co nejkvalitnější a nejprofesionálnější služby zákazníkům. Při plnění svých pracovních povinností se bude řídit příkazy nadřízených a své úkoly vykonávat svědomitě, iniciativně, včas. Vůči svým kolegům zachovává zdvořilost, jedná s nimi slušně, vlídně a ochotně. Nikdy nebude snižovat autoritu a schopnost kolegů a bude respektovat jejich podněty, názory a potřeby. Bude usilovat, nebát se požádat kolegy o pomoc, podporu nebo názor a nebát se vyjádřit svůj názor v zájmu lepších výsledků společných aktivit. Rozdílnost v názorech nevyjádří s osobní zaujatostí. Případné pracovní kolegiální spory vyřeší věcně, kultivovaně a otevřeně s přímými nadřízenými a jejich rozhodnutí bude respektovat.

Dodržování etického kodexu ve společnosti je významné z pohledu definování a následného zvyšování požadovaných hodnot standardů kvality, firemní kultury a s tím souvisejícího přijatelného klima v rámci komunikace mezi závodem a zákazníky. Tento fakt platí i napříč firmou, mezi jednotlivými zaměstnanci. Určení si a vzájemné dodržování

etického kodexu (což jsou normy vyjadřující vztah mezi jednotlivými subjekty – zákaznický orientovaný nebo vnitrofiremní) ukazují na sociální vyspělost společnosti a i svým způsobem na vlastní konkurenceschopnost podniku na trhu zboží a služeb (zákazník se rád vrací k firmě, která s ním jedná vstřícně, prozákaznický, skutečně jako s váženým zákazníkem).

### **3.2.7 Kompetence, kompetenční model**

Základem úspěšnosti zavedení procesního řízení v podniku je stanovení kompetencí a kompetenčního modelu pro každého zaměstnance závodu. Tento model určuje požadované kompetence a znalosti pro výkon činnosti v konkrétní pracovní pozici. V této kapitole je použita demonstrativně pracovní pozice „provozní dispečer“. Kompetenční model této pracovní pozice je znázorněn v tabulce 13, v níž jsou znázorněny požadované odborné, počítačové a obecné kompetence, včetně požadovaných úrovní dovedností (elementární, pokročilá, vysoká).

Tabulka 13: *Kompetenční model – provozní dispečer*

<b>Kompetenční model</b>			
Funkční místo	Provozní dispečer		
Příjmení, jméno		Osobní číslo:	
Organizační jednotka	provozní dispečink	Nadřízený: VÚŘP	
Zastupuje	ostatní provozní dispečery		
Je zastupován	ostatními provozními dispečery		
Cíl pracovní pozice	Dispečerské zajišťování provozu MHD		
<b>Kompetenční model</b>			
Název kompetence 1	<b>odborné kompetence</b>	Váha :	45
Kritérium 1	znalost dispečerského řádu, prov. předpisu pro provoz MHD	Úroveň :	pokročilá
Kritérium 2	znalost tarifních a smluvních přepravních podmínek MHD	Úroveň :	pokročilá
Kritérium 3	znalost sítě MHD + IDOL	Úroveň :	pokročilá
Kritérium 4	platný ŘP na BUS	Úroveň :	A
Kritérium 5	platný ŘP na TRAM	Úroveň :	A
Kritérium 6	aprobace pro řízení obou trakcí BUS i TRAM	Úroveň :	A
Kritérium 7	poskytování dopravních informací o provozu MHD	Úroveň :	pokročilá
Kritérium 8	znalost a dodržování interních standardů kvality	Úroveň :	pokročilá
Název kompetence 2	<b>počítačové kompetence</b>	Váha :	25
Kritérium 9	ovládání MS Office - Word, Excel	Úroveň :	pokročilá
Kritérium 10	ovládání FS Soft - modul dispečerský deník	Úroveň :	pokročilá
Kritérium 11	ovládání sw TOPOL (sledování vozidel)	Úroveň :	pokročilá
Kritérium 12	ovládání sw Záznamník hovorů (RDST, telefony)	Úroveň :	pokročilá
Kritérium 13	orientace v intranetu, internetu	Úroveň :	pokročilá
Název kompetence 3	<b>obecné kompetence</b>	Váha :	30
Kritérium 14	organizování a plánování práce	Úroveň :	elementární
Kritérium 15	jednání s lidmi	Úroveň :	elementární
Kritérium 16	vyjednávání	Úroveň :	elementární
Kritérium 17	prezentování	Úroveň :	elementární
Kritérium 18	písemný projev a komunikace	Úroveň :	elementární
Kritérium 19	analyzování a řešení problémů	Úroveň :	elementární
Kritérium 20	rozhodování	Úroveň :	elementární
Kritérium 21	pružnost v myšlení a jednání	Úroveň :	elementární
Kritérium 22	tvůřivé myšlení	Úroveň :	elementární
Kritérium 23	řízení motorových vozidel (referentská vozidla)	Úroveň :	vysoká
Kritérium 24	osobnostní rozvoj	Úroveň :	elementární

Zdroj: vlastní, 2018

Součástí kompetenčního modelu je i základní popis pracovní pozice. Tento popis vymezuje jakou klíčovou a další činnost zaměstnanec vykonává, včetně nastavených pravomocí a odpovědností pracovníka (tabulka 14).

Tabulka 14: *Popis pracovní pozice – provozní dispečer*

<b>Základní popis pracovní pozice</b>	
Funkční místo:	<b>provozní dispečer</b>
č. KZAM:	Katalogové č. funkce:
Příjmení, jméno:	
Osobní číslo:	
Organizační jednotka:	dopravní úsek
Nadřazená pozice:	vedoucí útvaru plánování a řízení provozu, dispečink a jízdni personál
Přímo podřízené pozice:	řidiči tramvají
	řidiči silničních vozidel
	řidiči MHD
Zastupuje:	provozního dispečera
Je zastupován:	provozním dispečerem
Cíl pracovní pozice:	Dispečerské zajišťování provozu MHD.
Hlavní odpovědnosti :	soulad veškerých činností s interní a externí legislativou
	plnění výkonnostních ukazatelů útvaru
	kvalita a bezpečnost služeb veřejné dopravy zajišťované společností
	plnění nastavených strategických cílů a opatření společnosti
Hlavní pravomoci :	řídí a koordinuje operativní a plánované zajištění provozu MHD
	řeší mimořádné události v provozu MHD
	provádí kontrolní činnost v rámci provozu MHD
Klíčové vykonávané činnosti :	zajištění provozu MHD v rámci plnění grafikonů
	řešení mimořádných událostí v provozu MHD, zajištění nápravných opatření
	zpracování a reporting agendy spojené s činností provozního dispečinku
	prvotní zpracování podkladů k řešení mimořádných událostí v provozu MHD
Další vykonávané činnosti :	šetření mimořádných událostí v provozu MHD v terénu
	řízení referentských vozidel
	dopravní zajištění mimořádných akcí v provozu MHD (doprovod, dozorování)
	soustředění připomínek a stížností od cestujících a provozních zaměstnanců

Zdroj: vlastní, 2018

V období jednou za kalendářní rok jsou vedeny se zaměstnanci na určených pracovních pozicích tzv. hodnotící pohovory. Tyto pohovory mají za úkol odhalit případné slabiny zaměstnanců, přezkoumat jejich nastavené kompetence, popřípadě připravit vzdělávací plán pracovníka v příslušném oboru. Hodnotící pohovory jsou vedeny nenásilnou, přirozenou formou mezi nadřízeným a podřízeným. Při tomto pohovoru je vzájemně konzultováno hodnocení kompetencí.

Ještě před vlastním hodnotícím pohovorem obdrží zaměstnanec hodnotící protokol (tabulka 15), v němž provede sám své sebehodnocení (v tabulce značeno jako SH). Nezávisle na této skutečnosti provede i nadřízený hodnocení dotyčného zaměstnance (v tabulce značeno jako HN). K tomu je použito nastavené stupnice hodnocení:

- 0 – nulová znalost;
- 1 – závažné nedostatky (vylučují samostatný výkon práce);
- 2 – mírné nedostatky (postačují pro samostatný výkon práce, doporučený rozvoj);
- 3 – optimální úroveň (není třeba rozvoj);
- 4 – nadstandardní úroveň (možnost lépe využít potenciál).

Poté se přistupuje k pohovoru, nadřízený i podřízený konzultují vzájemné hodnocení podřízeného zaměstnance s cílem najít shodu, tj. hodnocení, na kterém se oba dva hodnotitelé shodnou (v tabulce značeno jako DH).

Tabulka 15: *Hodnocení kompetencí – provozní dispečer*

Hodnocení kompetencí					
<b>Provozní dispečer</b>		SH	HN	DH	Doporučení
<b>Obecné kompetence</b>					
	organizování a plánování práce, elementární				
	jednání s lidmi, elementární				
	vyjednávání, elementární				
	prezentování, elementární				
	písemný projev a komunikace, elementární				
	analyzování a řešení problémů, elementární				
	rozhodování, elementární				
	pružnost v myšlení a jednání, elementární				
	tvořivé myšlení, elementární				
	řízení motorových vozidel, vysoká				
	osobnostní rozvoj, elementární				
<b>Počítačové kompetence</b>					
	ovládání MS Office - Word, Excel, pokročilá				
	ovládání FS Soft - modul dispečerský deník, pokročilá				
	ovládání sw TOPOL (sledování vozidel), pokročilá				
	ovládání sw Záznamník hovorů (RDST, telefony), pokročilá				
	orientace v intranetu, internetu, elementární				
<b>Odborné kompetence</b>					
	znalost dispečerského řádu, prov. předp. pro provoz MHD, pokročilá				
	znalost tarifních a smluvních přepravních podmínek MHD, pokročilá				
	znalost sítě MHD + IDOL, pokročilá				
	platný RP na BUS				
	platný RP na TRAM				
	aprobace pro řízení obou trakcí BUS i TRAM				
	znalost a dodržování interních standardů kvality, pokročilá				

Zdroj: vlastní, 2018

Na základě odsouhlasených výsledků je doporučen další postup v rámci vzdělávacího plánu zaměstnance pro další období (například kurzy, školení).

### 3.2.8 Zhodnocení úspěšnosti transformace

Úspěšnost implementace procesního řízení v závodě, zejména v dopravním úseku lze vnímat za velmi pozitivní, a to z hlediska nastavení optimálního stavu vlastního výkonu realizovaných přepravních služeb v provozu MHD, ve vazbě na účelném využití lidských i technologických zdrojů. Zavedením procesního řízení v podniku došlo ke zprůhlednění jednotlivých aktivit na konkrétních střediscích dopravního úseku a tím k jejich skutečné restrukturalizaci. Výsledkem tohoto počínu (zjednodušení průběhu jednotlivých fází činností) je v konečném důsledku generování úspor ve vnitropodnikových nákladech i lidských zdrojích. Správným nastavením procesního řízení v podniku došlo i v oblasti firemní kultury k vyrušení negativních jevů, které se ve většině případech vyskytují mezi pracovníky při zvoleném stylu funkčního řízení společnosti, tedy řízení na bázi organizační struktury jednotlivých vnitropodnikových útvarů bez uplatnění procesního řízení v praxi.

Zaměstnanci týmově aktivně a věcně spolupracují při naplňování cílů a hodnot společnosti. Tomu výrazným způsobem napomáhá procesní řízení, které umožňuje jasné definování pravomocí a odpovědností jednotlivých zaměstnanců. Závod se výrazným způsobem začal orientovat na kvalitu nabízených služeb, kterou v konkurenčním prostředí dopravních společností působících na trhu zboží a služeb považuje za stěžejní. Za důležité lze považovat i doposud postrádané zpětné vazby od zaměstnanců i zákazníků společnosti. Tyto nově získávané zpětné vazby umožňují dopravci reagovat operativně na podněty zákazníků.

Za důležité jsou považovány hodnotové výhody zákazníka, které zobrazují takové vlastnosti služeb, jejichž prostřednictvím podnik pěstuje loajalitu a spokojenost zákazníků v portfoliu nabízených služeb (Kaplan, 2007).

## 4 Shrnutí klíčových poznatků, doporučení pro závod

Poskytování dopravních služeb v MHD je realizováno na základě dodržování procesní dokumentace k podnikovým procesům:

- jízdní řády (JŘ), příprava jízdních řádů a grafikonů;
- plánování směn řidičů a dopravních prostředků;
- dispečerské řízení provozu MHD.

Tyto klíčové procesy jsou pravidelně a v pevně stanovených intervalech podrobeny analýze, která je vykonávána formou dozorových a kontrolních interních auditů. Nadefinované jednotlivé procesy jsou plně funkční k naplňování nastavených cílových ukazatelů. O tomto stavu jsou dle nastavených pravidel poskytovány řízené záznamy, jež jsou dále archivovány pro následnou potřebu. Získaná data potvrzují, jakým způsobem a v jaké kvalitě je dosahována shoda připomínek zákazníků se zvolenými parametry MHD. Tomu velmi příznivě napomáhá zpětná vazba od zákazníků. Zde se nabízí možnost zadávání objednávek výkonu služeb ze strany objednatelů, již s nastavenými žádoucími cíli kvality.

U všech procesů, kterými je vykonávána nebo připravována vlastní realizace výkonu provozních služeb MHD, je jednotlivým dílčím činnostem přiznána odpovědná role. Tímto zásahem bylo docíleno odpovědnosti konkrétních zaměstnanců za jimi vykazované výstupy. Získávání a vyhodnocování dat z provozu je pravidelně prováděno. Data (připravovaná nebo již zavedená opatření v provozu MHD) se pečlivě analyzují na pravidelných poradách dopravního úseku, kde jsou případně přijímána příslušná nápravná opatření.

Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou zdárně absolvoval certifikační audit ISO 9001:2009, obdržel certifikát kvality nabízených služeb. Prověřovány byly realizované změny ve firmě, odpovědnosti, kompetence, vedení a činnost managementu v segmentu kvality poskytovaných služeb, způsobu používání řízení dokumentace, zlepšování a řízení používaných informačních technologií, zejména informačního systému. Přínosem pro závod získáním této certifikační normy je známka kvality, což považuje firma za velmi důležitý aspekt pro další působení na trhu. Je zárukou vysoké kvality nabízených přepravních služeb se zvýšením vlastní konkurenceschopnosti provedenou optimalizací nákladů, získáním důvěry veřejnosti apod.

## Shrnutí klíčových poznatků, doporučení pro závod

Za nevýhodu procesního řízení je možné považovat vysokou náročnost při vlastním zavádění tohoto způsobu řízení do praxe. Firma musela dovést ke změně myšlení členy managementu, zaměstnance a zároveň vybudovat firemní kulturu, která podporuje pozitivní klima ve společnosti. Ekonomicky nákladné bylo i vybudování informačních systémů nebo jejich nutná změna pro potřebu realizace procesního řízení (Váchal, 2013).

I přes tyto nevýhody je procesní řízení považováno za zásadní v rámci řízení závodu, a to z pohledu požadované vlastní dynamiky firmy, nutného snižování provozních nákladů a optimalizaci i ostatních režijních nákladů ve společnosti.

Pozitivní přínos zavedení procesního řízení lze vyjádřit znázorněním SWOT analýzy, vytvořené v období před zavedením procesního řízení a po implementaci procesního řízení do praxe.

Ze SWOT analýzy jasně vyplývá (tabulka 16, 17), že po zavedení metody procesního řízení v dopravním útvaru závodu došlo k výraznému posílení silných stránek v oblasti informačních toků, komunikace mezi zaměstnanci, firemní kultury a odbornosti lidského potenciálu ve vazbě na motivačních faktorech, pro dosahování stále lepších procesních výstupů, na rozdíl od období, kdy podnik byl řízen jen systémem klasického funkčního řízení.

Tabulka 16 zobrazuje SWOT analýzu společnosti před vlastním zavedením procesního řízení do závodu, tedy v období funkčního řízení společnosti. Tato analýza byla výsledkem firemního workshopu, na který byli přizváni vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, středisek a útvarů závodu, včetně vrcholového managementu. Na tomto workshopu měl každý za úkol dle svého přesvědčení a zkušeností definovat neomezený počet atribut, které vyjadřovaly názor dotčeného zaměstnance na slabé a silné stránky společnosti. Dále na příležitosti a hrozby pro společnost. Tyto atributy, kterých bylo zaznamenáno zhruba padesát od každého, byly následně po zveřejnění na prezenční tabuli jednotlivými zaměstnanci bodově ohodnoceny dle důležitosti atributu. Nad každým tímto údajem bylo diskutováno, aby byla potvrzena nebo vyvrácena důležitost tohoto tvrzení. V rámci SWOT analýzy bylo určeno sedm atributů od každého parametru, s nejvyšším počtem bodového ohodnocení. Tyto parametry byly následně zaneseny do tabulky SWOT analýzy, která vyjadřovala kondici firmy, před vlastním zavedením procesního řízení do společnosti.



Tabulka 16: *SWOT analýza před zavedením procesního řízení*

	<b>POMOCNÉ</b> (k dosažení cíle)	<b>ŠKODLIVÉ</b> (k dosažení cíle)
<b>VNITŘNÍ</b> (atributy organizace)	<b>STRENGTHS</b> (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> <li>vlastnictví dopravní cesty</li> <li>know-how řízení provozu</li> <li>znalost dopravního trhu</li> <li>dominantní postavení</li> <li>dlouhodobé smluvní vztahy</li> <li>vlastník závodu (SML, SMJ)</li> <li>vlastní propagace MHD</li> </ul>	<b>WEAKNESSES</b> (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> <li><b>negativní postoj ke změnám</b></li> <li><b>špatné pracovní vztahy</b></li> <li><b>nejsou definovány odpovědnosti</b></li> <li><b>nejsou definovány pravomoci</b></li> <li><b>špatná informovanost</b></li> <li>nízké finanční ohodnocení zaměstnanců</li> <li>dva rozchody tram. tratí</li> </ul>
<b>VNĚJŠÍ</b> (atributy prostředí)	<b>OPPORTUNITIES</b> (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> <li>možnost čerpání zdrojů z EU</li> <li>spolupráce s TUL</li> <li>rozšíření provozu autobusů</li> <li>zavedení nových technologií</li> <li>rozvoj dopravy mimo MHD</li> <li>další hospodářská činnost (autoškola)</li> <li>výstavba tramvajových tratí</li> </ul>	<b>THREATS</b> (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> <li>nedostatek finančních zdrojů</li> <li>nedostatek řidičů MHD</li> <li>významný vliv politických změn</li> <li>nedostatečná regulace individuální dopravy</li> <li>vliv IDS ODOL na financování</li> <li>negativní externalita – legislativa</li> <li>tarifní politika, omezování zdrojů</li> </ul>

Zdroj: vlastní, 2018

Tabulka 17 zobrazuje SWOT analýzu společnosti vytvořenou již po zavedení procesního řízení do závodu, tedy v období kdy závod je již procesně řízen. Tato analýza je opět výsledkem firemního workshopu, na který byli přizváni vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, středisek a útvarů závodu, včetně vrcholového managementu. Metodika stanovování atributů byla totožná, jako při stanovování SWOT analýzy v době funkčního řízení společnosti, a to z toho důvodu, aby zjištěné atributy měly vypovídající hodnotu v porovnání s analýzou v době funkčního řízení. Při porovnání těchto analýz je možné konstatovat, že zavedení procesního řízení došlo k výraznému zlepšení pracovních vztahů, lepší vzájemné informovanosti a k definování pravomocí a odpovědností. K tomu došlo

Shrnutí klíčových poznatků, doporučení pro závod

jednoznačně z důvodu nastavení jednotlivých procesů, cíleného vzdělávání zaměstnanců, nastavení kompetenčních modelů, upravení informačních toků směrem k zaměstnancům, včetně zpětné vazby a nastavení firemní kultury. Tyto změny mají v konečném důsledku pozitivní dopad na zákazníky společnosti, v rámci zlepšující se kvality nabízeným přepravních služeb, plnění standardů kvality (kapitola 3.2.1 a 3.2.2).

Tabulka 17: SWOT analýza po zavedení procesního řízení

	<b>POMOCNÉ</b> (k dosažení cíle)	<b>ŠKODLIVÉ</b> (k dosažení cíle)
<b>VNITŘNÍ</b> (atributy organizace)	<p><b>STRENGTHS</b> (silné stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• know-how řízení provozu</li> <li>• dlouhodobé smluvní vztahy</li> <li>• vlastník závodu (SML, SMJ)</li> <li>• <b>dobré pracovní vztahy</b></li> <li>• <b>dobrá informovanost</b></li> <li>• <b>jasně definované pravomoci</b></li> <li>• <b>jasně definované odpovědnosti</b></li> </ul>	<p><b>WEAKNESSES</b> (slabé stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• podfinancovaná údržba majetku</li> <li>• vyšší náklady na provoz</li> <li>• odlišný odbavovací systém LBC × JBC</li> <li>• nízké finanční ohodnocení zaměstnanců</li> <li>• dva rozchody tram. tratí</li> <li>• nedostatek zaměstnanců</li> <li>• nedostatek kloubových autobusů</li> </ul>
<b>VNĚJŠÍ</b> (atributy prostředí)	<p><b>OPPORTUNITIES</b> (příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost čerpání zdrojů z EU</li> <li>• spolupráce s TUL</li> <li>• rozšíření provozu</li> <li>• zavedení nových technologií</li> <li>• další hospodářská činnost (autoškola)</li> <li>• výstavba tramvajových tratí</li> <li>• rozvoj dopravy mimo MHD</li> </ul>	<p><b>THREATS</b> (hrozby)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatek finančních zdrojů</li> <li>• nedostatek řidičů MHD</li> <li>• významný vliv politických změn</li> <li>• nedostatečná regulace individuální dopravy</li> <li>• vliv IDS ODOL na financování</li> <li>• negativní externality – legislativa</li> <li>• tarifní politika, omezování zdrojů</li> </ul>

Zdroj: vlastní, 2018

Za důležité je třeba považovat i přehodnocení faktického využívání lidského potenciálu na ostatních provozních útvarech společnosti. Jako nesporná výhoda se jeví uplatnění již získaných zkušeností a poznatků při implementaci procesního řízení u dopravního úseku závodu. Toho je možné využít při zavádění systému řízení do ostatních úseků společnosti.

Zavedení procesního řízení (zmapování jednotlivých procesů) přineslo závodu mnoho pozitiv. Jasně nastavené procesy ve společnosti, umožňují a využívají se k řešení operativní i plánované náhrady zaměstnance zaměstnancem. Jsou zřetelně definované postupy jednotlivých pracovních operací a tím souvisejících aktivit. Tímto se v praxi zkracuje i adaptační proces u nových zaměstnanců, až o 50 % času zácviku. Jsou nastaveny informační toky, informace tečou tam, kam mají. V praxi se plně osvědčilo, že je důležité, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli (Fišer, 2014). Věděli, měli tedy relevantní informace, chtěli, tj. byli motivováni, uměli, tj. byli kvalifikováni, mohli, tj. byla nastavená vhodná pracovní doba, odpočinek, byli zdravotně v pořádku a měli osobnostní předpoklady pro plnění zadaných úkolů.

Na základě tohoto zjištění lze jednoznačně managementu závodu doporučit následné rozšíření systému procesního řízení do celého podniku. Za podstatné lze v této myšlence považovat úsek opravárenství dopravních prostředků, kde je možné předpokládat vznik významných úspor provozních nákladů s výrazným zefektivněním nyní vykonávaných aktivit. Například procesně zpracované využívání lakoven vozidly obou trakcí, lepšího, tj. efektivnějšího využívání lidského potenciálu u zaměstnanců v opravárenství, údržbě apod.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit přínos implementace procesního řízení do praxe středně velkého dopravního závodu, který zaměstnává cca 450 zaměstnanců, s ohledem na modelaci jednotlivých procesů a se zaměřením na plnění požadovaných zákaznických hodnot standardů kvality.

V práci jsem vycházel z vlastních poznatků své pracovní pozice. Na výkonu zavádění procesního řízení do praxe jsem se přímo aktivně podílel ve jmenované roli správce procesu, poté i garanta procesu. Práci jsem vypracoval za použití dostupné literární rešerše, analýzy získaných informací a pozorováním dodržování jednotlivých dílčích kroků podnikových procesů v souladu s procesní dokumentací ve zkušebním i běžném provozu. Práce mě utvrdila v mém očekávání ve vazbě na charakteristiku lidského potenciálu, zejména vlastností, schopností a postojů zaměstnanců, řešení otázek přidělení rolí zaměstnancům, přímé odpovědnosti a kompetencí v rámci plnění požadovaných výsledků. Dále jsem se zaměřil na plnění požadovaných zákaznických ukazatelů kvality nabízených služeb a s tím spojenou zpětnou vazbu od zákazníků (cestujících). Tyto veškeré nově získávané informace jednoznačně přispívají ke zvyšování efektivity poskytovaných služeb a k lepšímu ovzduší ve společnosti. Tento fakt vnímám jako klíčový přínos pro závod a ve své podstatě i pro všechny zaměstnance podniku.

Diplomovou prací jsem si výrazným způsobem rozšířil přehled teoretických poznatků tématu procesního řízení. Rozšířila mi znalosti o informace získané z literárních rešerší významných autorů z řad odborné veřejnosti a jejich specifických úhlů pohledů na problematiku procesního řízení. Při svém profesním zařazení jsem pronikl hlouběji do problematiky nastavení firemní kultury, motivace zaměstnanců v oblasti využívání lidských zdrojů za účelem plnění nastavených úkolů. Provedenou SWOT analýzou jsem prokázal skutečnost, že provedením změny systému řízení došlo k přeměně slabých stránek ve výhody závodu, tedy v silné stránky, a že tohoto stavu je možné využít pro expanzi podniku. Klíčem úspěchu společnosti je vždy člověk. „*Manažer může vytvářet podmínky, konečné rozhodnutí o míře svého nasazení ale vždy dělá člověk sám*“, pravdivě konstatuje Fišer (2014, s. 27). I toto tvrzení se při praktickém použití systému procesního řízení potvrdilo. V závodě bylo definováno „Strategické kontinuum“, které definuje jednotlivé strategické záměry, cíle a iniciativy pro rok 2018 – 2022.

V rámci strategického záměru č. 1 udržení postavení vnitřního dopravce byly schválené iniciativy:

- připravit odhady termínů změny ceny MHD pro veřejnost;
- propojení statutárních měst MHD přes Bedřichov;
- rozšíření platby jízdného bankovní kartou do všech vozidel;
- pokračování rekonstrukce tramvajové tratě do Jablonce nad Nisou;
- optimalizace jízdních řádů dle požadavku objednatelů a cestujících;
- nastavit užší spolupráci s objednateli dopravní obslužnosti;
- monitorovat změny legislativy a vývoj osobní dopravy v regionu.

V rámci strategického záměru č. 2 zvyšování efektivity služeb byly schválené iniciativy:

- dokončit implementaci controllingu – automatizovat export dat;
- personální plánování – monitoring dostatku pracovníků;
- mzdový systém – podrobnější a přesnější plánování pracovní doby;
- sjednocení odbavovacích systémů v Liberci Jablonci nad Nisou;
- pokračování v projektu využívajících telematické systémy;
- závod dlouhodobě spolupracuje s TUL, využívá společné projekty;
- realizovat stávající koncepci řízení obnovy vozového parku.

V rámci strategického záměru č. 3 zvyšování kvality služeb byly schválené iniciativy:

- rozšíření zavedených standardů kvality na další oblasti;
- po celé období zajistit PR (podporu dobrého jména závodu a prodej kvality služby);
- udržet vysoký standard úrovně a profesionality zaměstnanců;
- zapojit DPMLJ prostřednictvím historických vozidel do kulturně společenských akcí.

Strategické kontinuum informuje všechny zaměstnance v podniku o jejich stávajících úkolech a zároveň nabízí rámec pro rozvoj kompetencí pro budoucí úkoly. Vše je přitom podřízeno požadavkům nastavených strategií v každém okamžiku existence závodu.

Stanovený předpoklad „Zavedení procesního řízení u dopravního závodu lze považovat za pozitivní přínos pro firmu i jako nástroj strategie úspěšnosti konkrétní firmy.“ se touto prací jednoznačně potvrdil. V rámci finálního hodnocení podniku doporučuji zavést systém procesního řízení v celé společnosti, předpokladem je výrazné zlepšení současných kvalitativních i ekonomických ukazatelů (například úspora režijních nákladů).

## Přehled literatury a jiných zdrojů

- ADESOLA, Sola - BAINES, Tim. Developing and evaluating a methodology for business process improvement. *Business Process Management Journal* [online]. 2005, vol. 11, is. 1 [cit. 20018-02-09], s. 37-47. Dostupný z databáze: <ProQuest 5000>. ISSN 14637154.
- CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ. 2003. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0666-0.
- CONSULTING, ATTN. ATTIS software. [Online] produkce software, 9. 2 2018. <http://attis.cz>.
- DPMLJ. Výroční zpráva 2016. Dopravní podnik měst Liberece a Jablonce nad Nisou. [Online] 9. 2. 2018. [http://www.dpmlj.cz/images/Obrázky/07Vyrocnizpravy/2016\\_vyrocnizprava\\_DPMLJ.pdf](http://www.dpmlj.cz/images/Obrázky/07Vyrocnizpravy/2016_vyrocnizprava_DPMLJ.pdf).
- FIŠER, Roman. 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- FORSTER, Mark. 2013. *Udělej to zítra: a další tajemství time managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4526-8.
- JANDA, Patrik. c2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.
- JERMÁŘ, Milan., 2013. *Podmínky Uplatnění Strategického Managementu Lidských Zdrojů v organizacích/Conditions of Application of Strategic Human Resources Management in Organizations*. *Trendy Ekonomiky a Managementu*, vol. 7, no. 15, pp. 51-58 ProQuest Central. ISSN 18028527.
- JUŘICA, Pavel. 2014. *Hodnocení úrovně procesního řízení v produkčních systémech*. Brno. Disertační práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Vedoucí práce Marie Jurová.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.
- NENADÁL, Jaroslav. 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NIKODÝM, Václav. 2010 (9). Budujeme podnikový informační systém: Informační technologie. *Digitální výroba: Informační technologie* [online]. 122 [cit. 2018-02-14]. ISSN 100953. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/clanek/budujeme-podnikovy-informacni-system.html>.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena. 2007. *Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-28-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.

- POSNER, Keith a Michael APPELGARTH. 2006. *Projektový management: [příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti]*. Praha: Portál. Management do kapsy. ISBN 80-736-7141-7.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>
- ŘEPA, Václav. 2006. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1281-4.
- ŘEPA, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- ŘEZÁČ, Jaromír. 2009. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
- ŠMÍDA, Filip. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TOMAN, Miloš. 2005. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing. Management praxe. ISBN 80-868-5113-3.
- Tóth, E. (2012). PROUDY, METODY A MYSLENÍ V SOUCASNÉM MANAGEMENTU – analýza a přínosy pro zvýšení účinnosti řízení/TRENDS, METHODS AND THINKING IN CONTEMPORARY MANAGEMENT - ANALYSIS AND BENEFITS FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT. *Communication Today*, (2), 40-63. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1270671811?accountid=17116>
- TRUNEČEK, Jan. 2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1967-3.
- TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA. 2014. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-674-7.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- WESKE, Mathias. c2007. *Business process management: concepts, languages, architectures*. New York: Springer. ISBN 978-3-540-73521-2.
- ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. 2011. *Management: základy managementu*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-083-4.
- ZUZÁK, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

## Přílohy

### Příloha A – Zadávací a kontrolní list procesu



Dopravní podnik měst  
Liberce a Jablonce n.N., a.s.

F 12000-00/3-A

#### Zadávací a kontrolní list pro zavedení procesu (ZKL)

**Část 1 - ZADÁNÍ** (zpracuje vedení DPMLJ, a.s.)

Je realizováno dle procesního diagramu typové projektové šablony R 02. 02. 06 Zavedení nového procesu)

Název procesu:

Název subprojektu:

Garant subprojektu (garant procesu):

Správce procesu:

Strategické cíle, které proces podporuje:

Problémy, které mají být v rámci procesu vyřešeny (včetně popisu žádaného stavu):

Požadované výstupy dodané v rámci zavedení procesu (včetně termínů):

Č.	Specifikace výstupu	Předpokládaný konečný termín
1	Vytvoření procesní mapy procesu	
2	Proškolení a přezkoušení zaměstnanců vykonávajících proces	
3	Úpravy pracovních náplní dotčených zaměstnanců	
4	Předání procesu do rutinního provozu v DPMLJ, a.s.	

Realizační tým subprojektu (DPMLJ, a.s.)

Jméno	Odpovědnost	Pravomoc	hod./měs

V Liberci dne:

Ředitel společnosti:

Garant procesu:

Správce procesu:

.....

.....

.....



**Část 2 - PŘÍPRAVA** (zpracuje realizační tým) pod vedením správce procesu

Problémy a náměty (workshop realizačního týmu ze dne: )

č.	Popis problému / námětu
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	

Požadavky na lidské zdroje – kdo, kdy, jak dlouho

č.	Popis
1	
2	
3	
4	
	nebo např. viz realizační tým subprojektu, postačuje

Vazby na jiné projekty

č.	Popis
1	
2	
3	
4	

Vazby na jiné procesy

č.	Popis
1	
2	
3	
4	

**Požadavky na specifické zdroje**

č.	Popis
1	
2	
3	
4	

**Požadavky na data a informace (controlling)**

č.	Popis
1	
2	
3	
4	

**Plán základních milníků projektu:**

1. Tvorba a dokončení procesní mapy:
2. Implementace SW do procesu v termínu:
3. Proškolení a ověření kompetencí zaměstnanců:
4. Formální zavedení změny – zkušební provoz (od – do)
5. Převedení změny do rutinního provozu:

**Datum vytvoření a distribuce podpory tohoto projektového řízení v sw QI:**  
(včetně harmonogramu, sledování úkolů a zajištění přístupových práv pro členy týmu).

Předkládá správce procesu:

dne:

Schvaluje garant subprojektu:

dne:

**Část 3 – ŘÍZENÍ REALIZACE:**

- 1. Zpracování a schválení procesní mapy** – procesní mapa (design procesu) bude zpracován se zapojením klíčových pracovníků DPMLJ, a.s. a ve spolupráci s příslušnými dodavateli v sw ATTIS. Součástí procesních map bude i základní návrh IT podpory. Pro každý proces budou stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti (KPIs). Projednání rozhraní mezi správci procesů. V případě neshody na rozhraní řeší dohodou garanti subprojektu. Konečnou pravomoc při určení rozhraní procesů má SSŘ.

Plánovaný termín:

Skutečný termín ukončení:

- 2. Implementace sw** – zavedení informační podpory pro procesy, včetně vydání chybějících manuálů

Plánovaný termín:

Skutečný termín ukončení:

- 3. Vydání navazujících směrnic a pokynů** - provedení takových úprav řídicích dokumentů DPMLJ, a.s., které zabezpečí, že implementovaná změna nebude v rozporu s platným organizačním řádem a dalšími předpisy

Plánovaný termín:

Skutečný termín ukončení:

- 4. Stanovení požadovaných kompetencí (znalostí a dovedností) zaměstnanců vykonávajících proces**

Plánovaný termín:

Skutečný termín ukončení:

- 5. Motivace, proškolení a přezkoušení všech zúčastněných zaměstnanců** – všichni dotčení zaměstnanci budou prokazatelně proškoleni ve znalosti nových procesů i v nových dovednostech, které budou třeba pro zvládnutí nových procesů. Bude ověřeno, zda proškolení pracovníci skutečně znají a zvládají nové definované úlohy. Ze všech školení a hodnocení budou uloženy stanovené záznamy.

Plánovaný termín:

Skutečný termín ukončení:

- 6. Úpravy a předání základních popisů pracovních pozic (pracovních náplní)** – všem zaměstnancům, kterých se bude změna týkat, budou provedeny úpravy pracovních náplní, které jednoznačně definují povinnosti, pravomoci a odpovědnosti vyplývající ze změny a požadované způsobilosti pro změnu.

Plánovaný termín:

Skutečný termín ukončení:

- 7. Zavedení monitoringu a reporting KPIs procesu (sw ATTIS)**

Plánovaný termín:

Skutečný termín ukončení:

- 8. Zkušební provoz se zvýšeným dohledem a podporou** - každá implementovaná změna bude po stanovenou dobu provozována v režimu zkušebního provozu se zvýšeným dohledem klíčových pracovníků a dodavatelů. Cíle zkušebního provozu je identifikovat nedostatky a navrhnout jejich řešení. Během zkušebního provozu budou shromažďovány zpětné vazby od zapojených zaměstnanců. Ze zkušebního provozu bude pořízen požadovaný záznam.

Plánovaný termín:

Skutečný termín ukončení:

**9. Vyhodnocení zkušebního provozu a řešení případných připomínek**

Řídící výbor projektu rozhodne o akceptaci projektu a převedení výstupů do rutinního provozu. Pokud jsou připomínky zásadní, může ŘS rozhodnout o novém zkušebním provozu – viz krok 8

Plánovaný termín:

Skutečný termín ukončení:

**10. Převedení do rutinního řízení event. znovu zkušební provoz, pokud je nutné**

ŘS vyjme subprojekt z režimu projektového řízení, nově vytvořené procesy přecházejí do rutinního řízení DPMLJ, a.s.

Plánovaný termín:

Skutečný termín ukončení:

Proces byl převeden pro rutinního řízení DPMLJ, a.s. a vyjmut z režimu projektového řízení.

V Liberci dne:

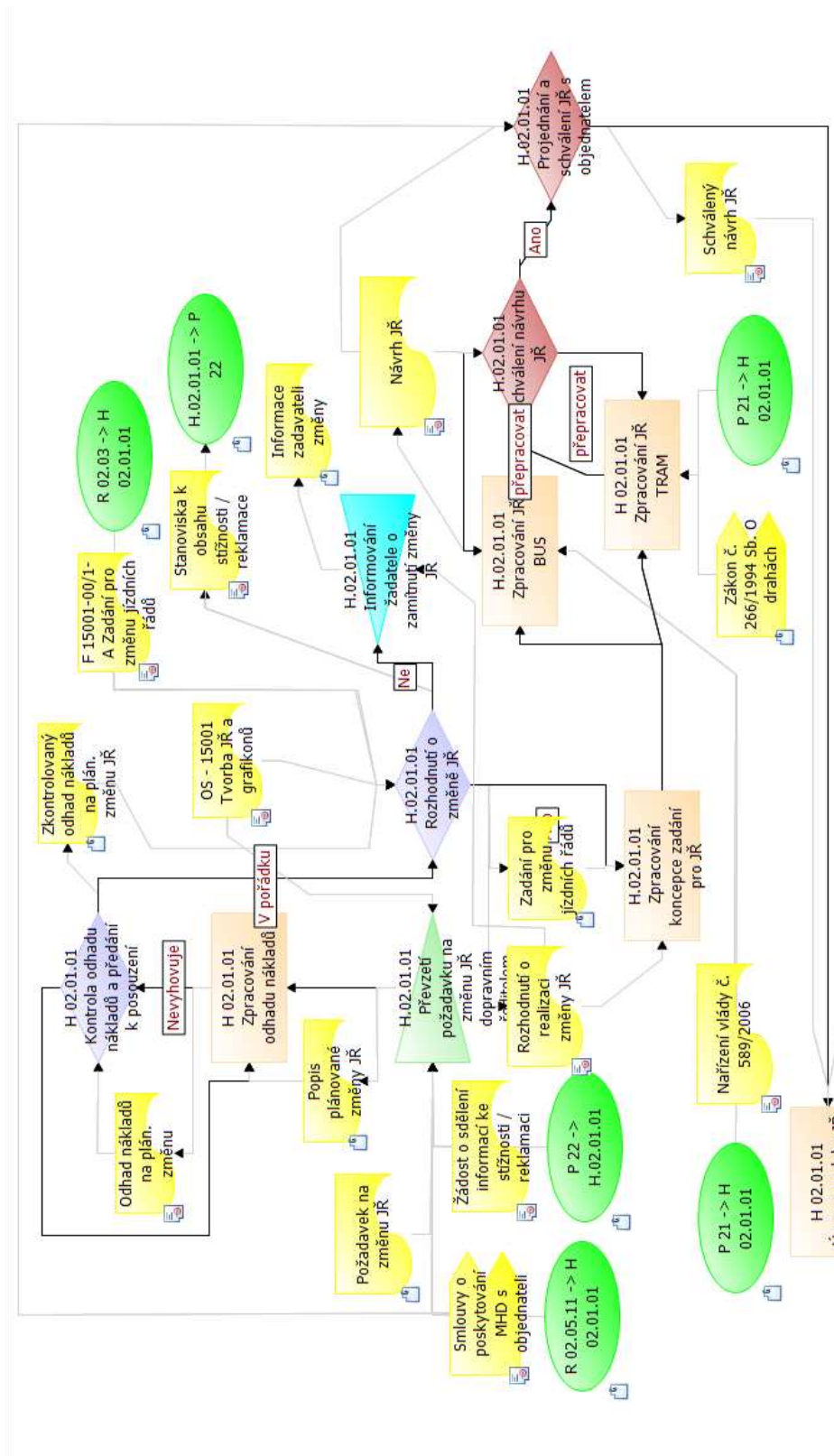
.....  
Ředitel společnosti

.....  
Garant subprojektu (procesu)

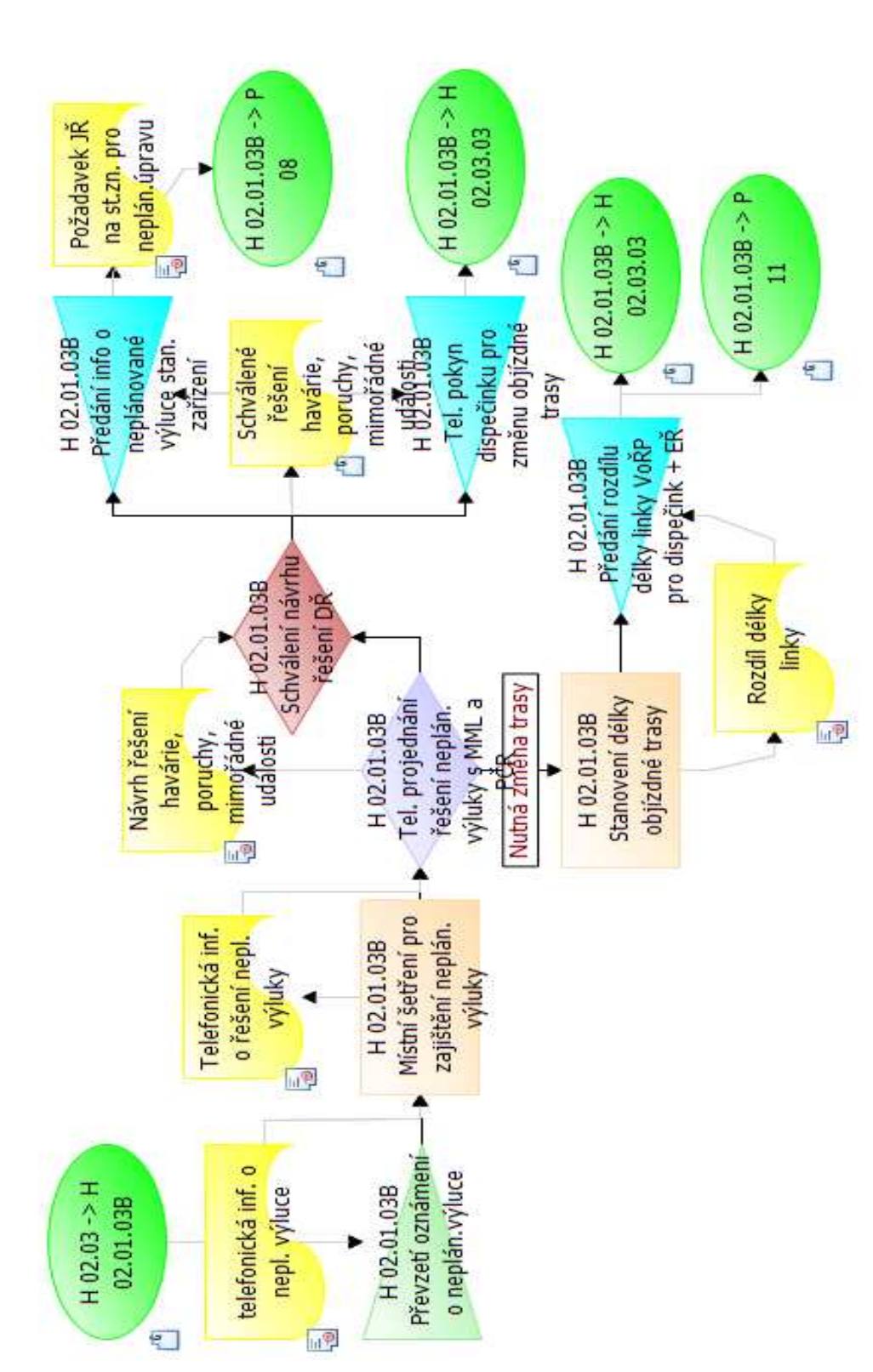
.....  
Správce procesu

## Příloha B – Procesní diagramy

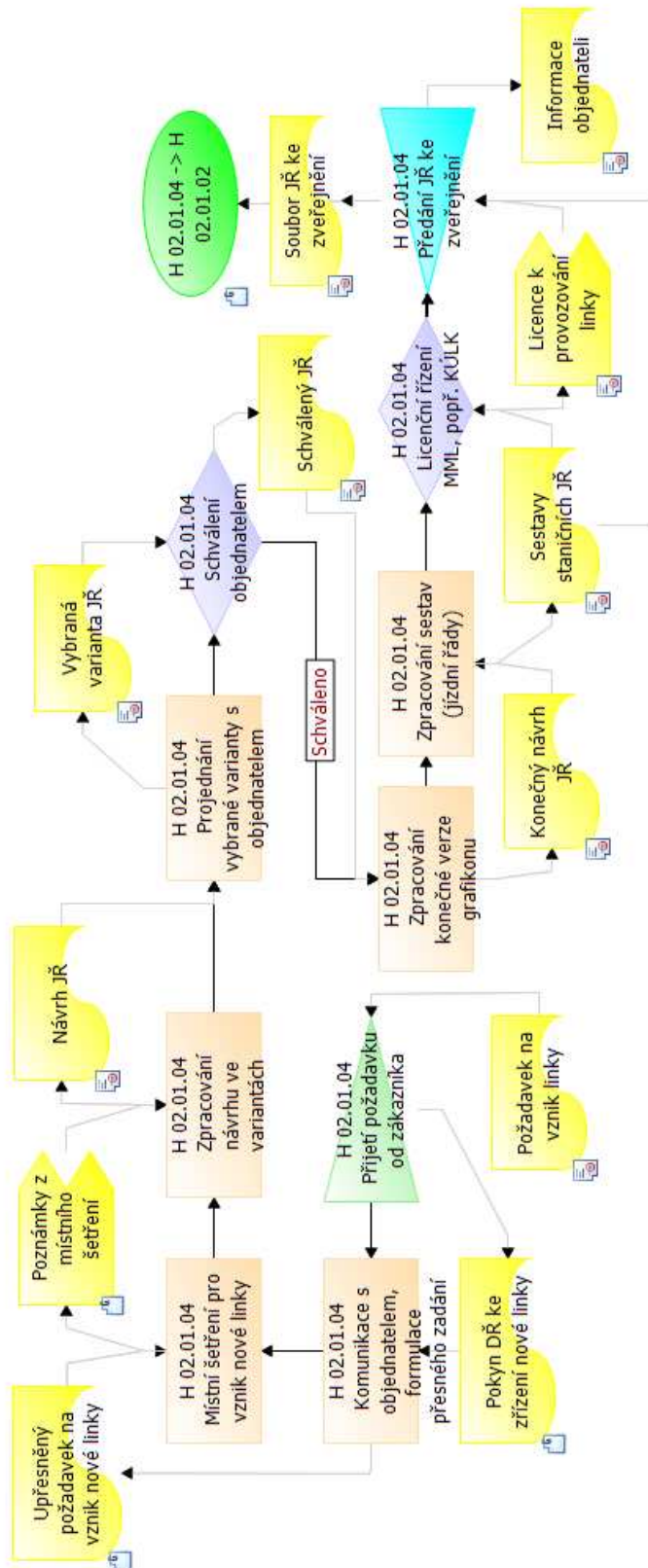
### B1 – JŘ – provedení mimořádné změny



## B2 – JŘ – provedení plánované změny



### B3 – JŘ – vznik nové linky MHD

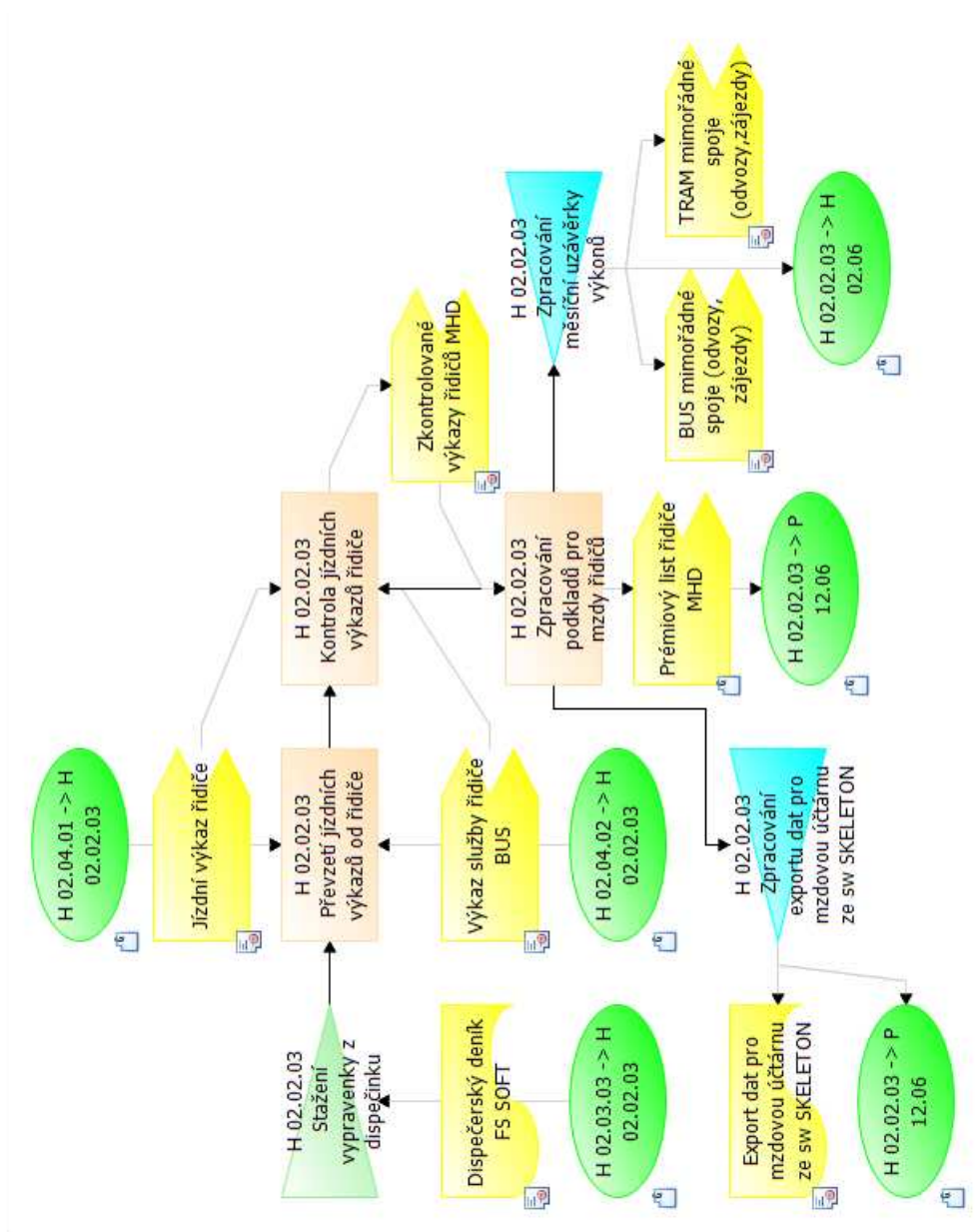


## B4 – JŘ – provedení změny plánu sítě linek MHD

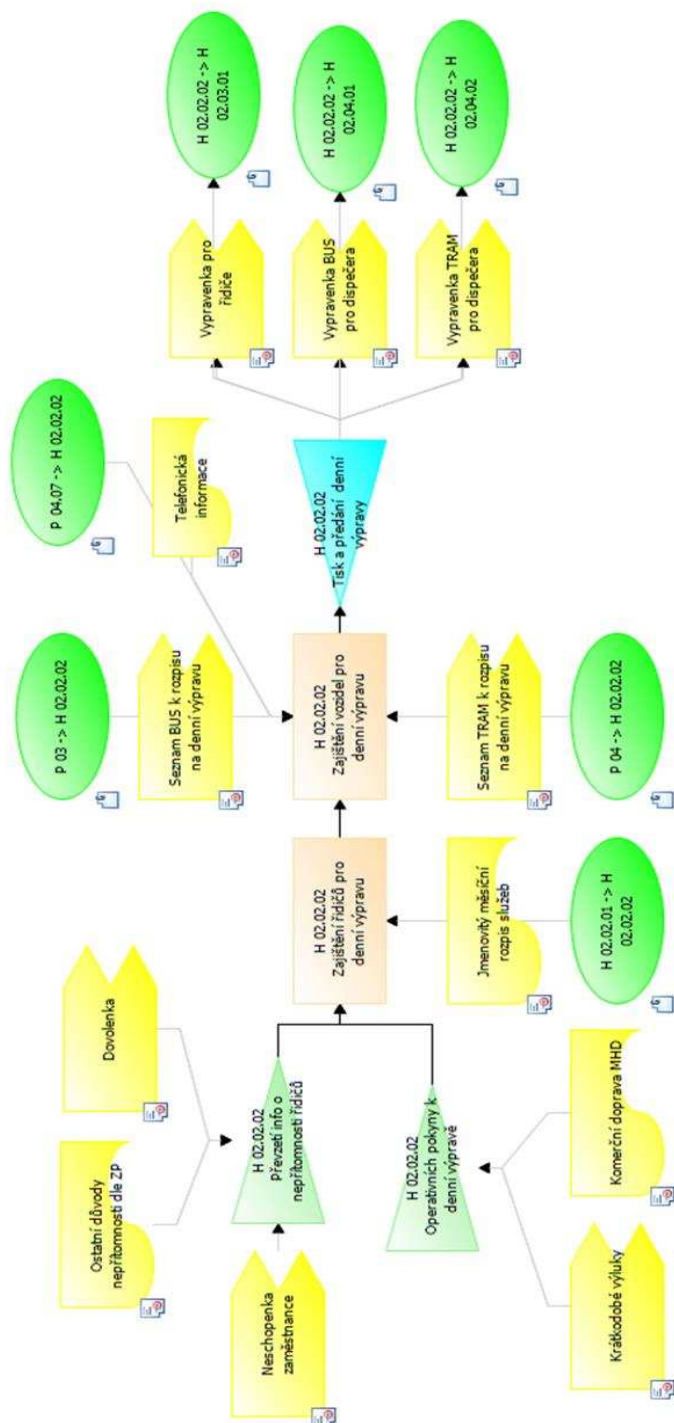




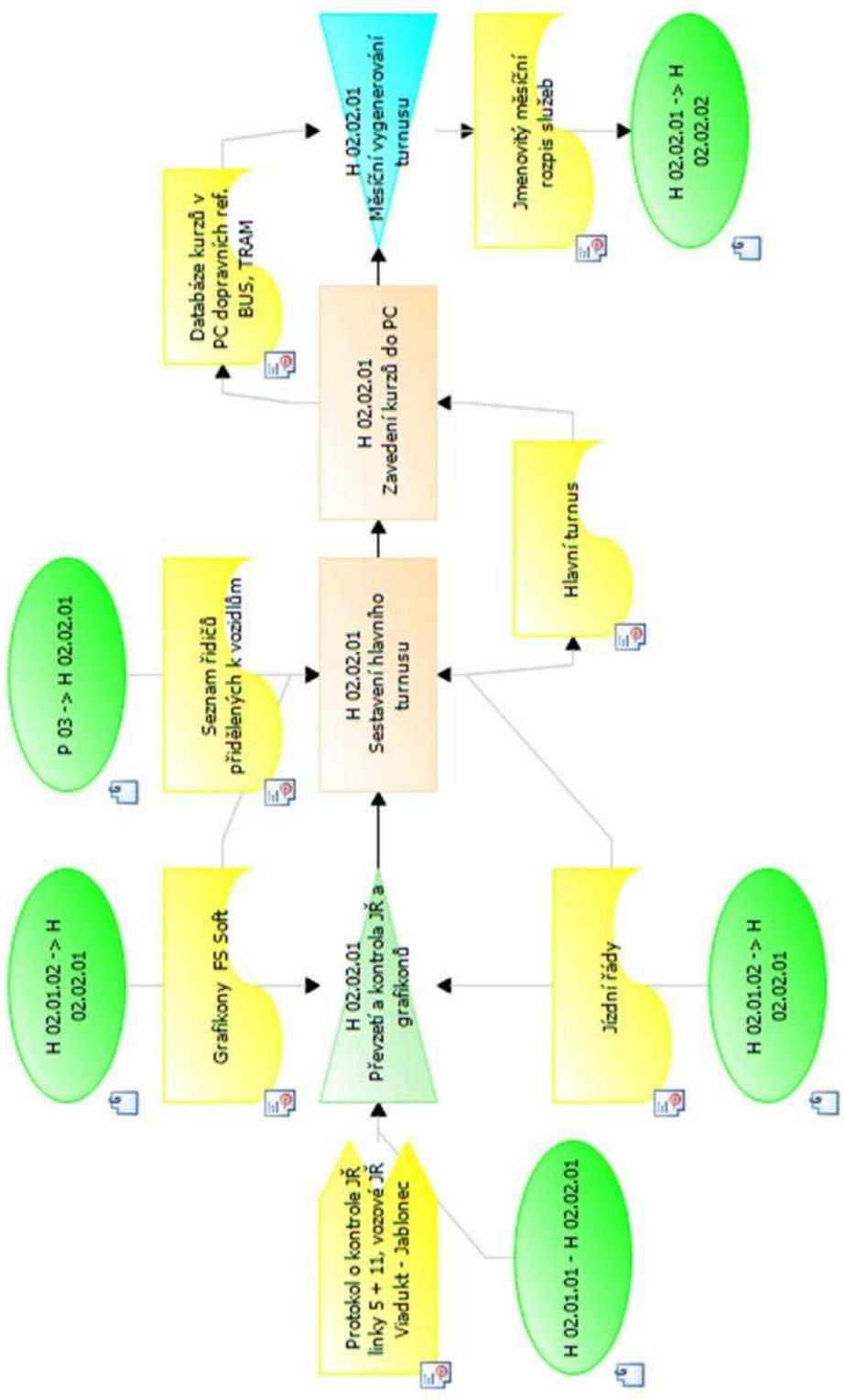
**B5 – Plánování služeb – realizace zpracování výkonů**



## B6 – Plánování služeb – realizace denní výpravy vozidel



**B7 – Plánování služeb – příprava turnusů řidičů MHD**



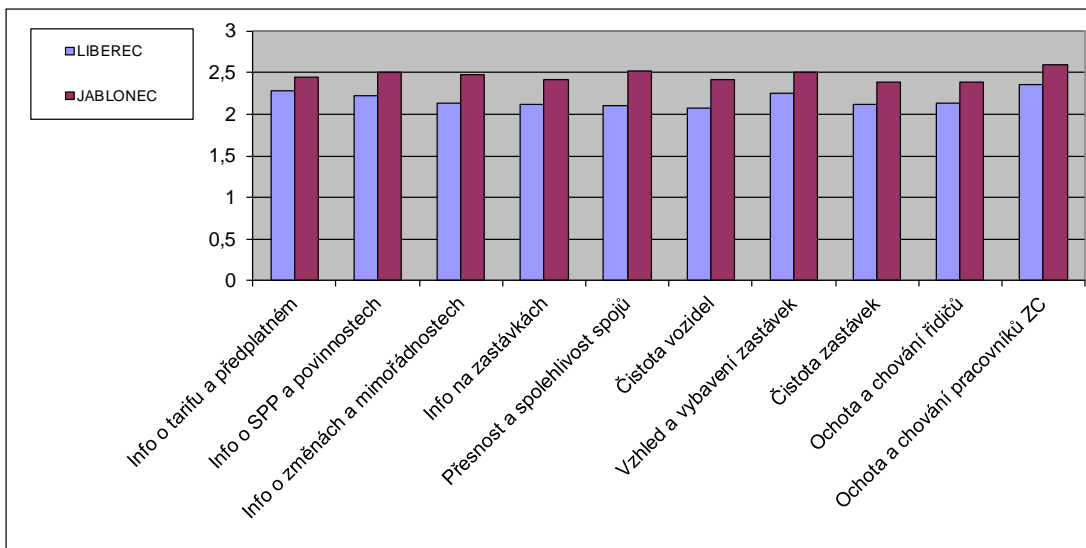
# Příloha C – Průzkum kvality MHD

## C1 – Průzkum kvality MHD – data

### PRŮZKUM KVALITY MHD

LIBEREC		2,18		září 2017		2,46		JABLONEC		
JEDNOTLIVÉ PŘIPOMÍNKY					SKLADBA CEST					
poč.	téma		%			%			JEDNOTLIVÉ PŘIPOMÍNKY	
			100%	cestuje po Liberci		0%			téma	
			0%	cestuje po Jablonci		100%			poč.	
			0%	cestuje mezi městy		0%				
			zn.	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU KVALITY		zn.	rozdíly	průměr		
			-0,15	2,29	Info o tarifu a předplatném	2,44	0,15	2,37		
			-0,27	2,23	Info o SPP a povinnostech	2,5	0,27	2,37		
			-0,34	2,14	Info o změnách a mimořádnostech	2,48	0,34	2,31		
			-0,3	2,12	Info na zastávkách	2,42	0,3	2,27		
			-0,41	2,11	Přesnost a spolehlivost spojů	2,52	0,41	2,32		
			-0,34	2,08	Čistota vozidel	2,42	0,34	2,25		
			-0,25	2,25	Vzhled a vybavení zastávek	2,5	0,25	2,38		
			-0,26	2,12	Čistota zastávek	2,38	0,26	2,25		
			-0,25	2,13	Ochota a chování řidičů	2,38	0,25	2,26		
			-0,24	2,36	Ochota a chování pracovníků ZC	2,6	0,24	2,48		

#### ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ



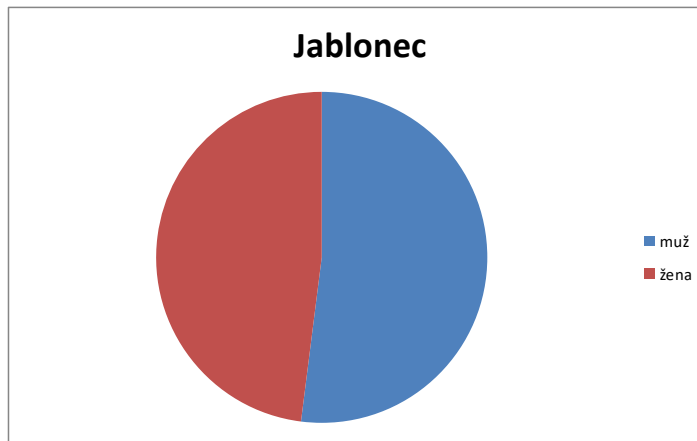
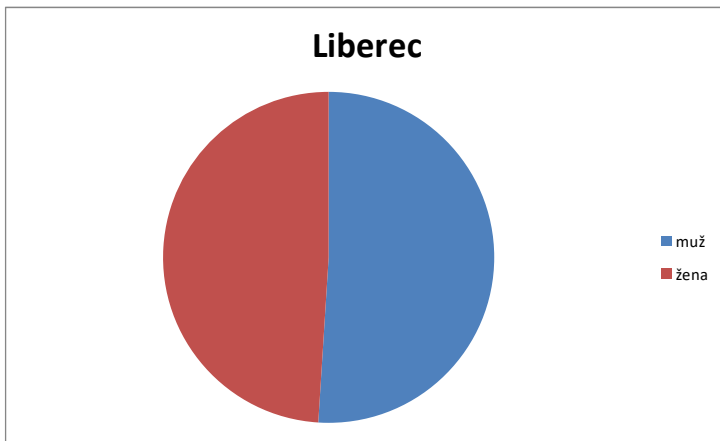
- 3 zcela spokojen
- 2 spíše spokojen
- 1 spíše nespokojen
- 0 zcela nespokojen

**C2 – Průzkum kvality MHD – doplňkové informace**

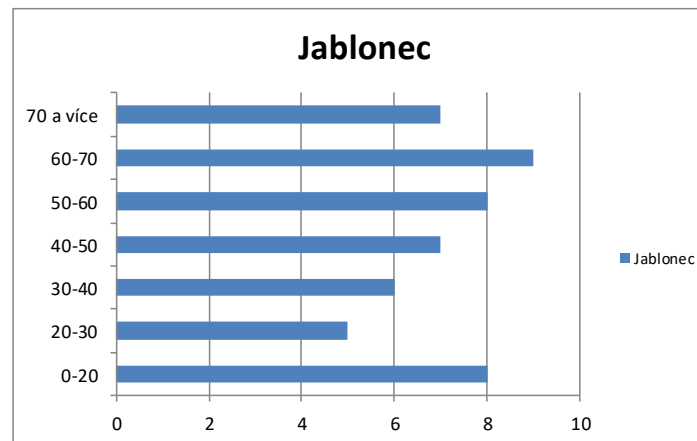
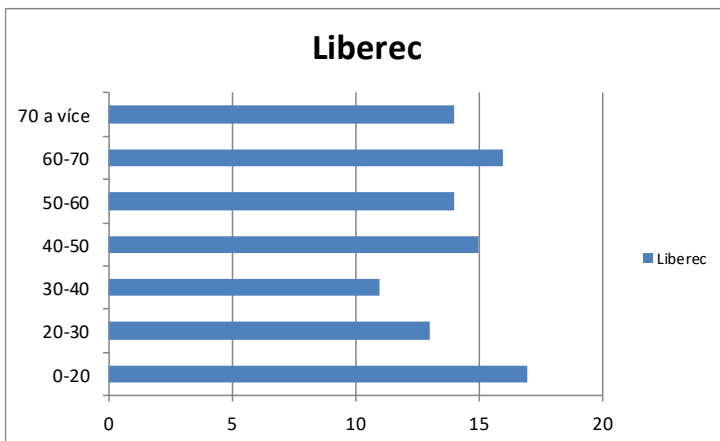
září 2017

**DOPLŇKOVÉ INFORMACE K PRŮZKUMU KVALITY SLUŽEB**

POHLAVÍ NÁHODNĚ VYBRANÝCH RESPONDENTŮ



VĚKOVÁ STRUKTURA NÁHODNĚ VYBRANÝCH RESPONDENTŮ



## Příloha D – Souhrnný měs. report dopravního úseku

Souhrnný měsíční report Dopravního úseku		
Měsíc : <b>září 2017</b>		Odpovídá :
<b>Strategické ukazatele</b>		
Název ukazatele	Aktuální plnění	Komentář (včetně doporučení a prognózy pro další období)
Na základě rozhodnutí porady ředitelů společnosti dne 11.7. byly reporty strategických ukazatelů od 07/2017 pozastaveny do odvolání.		
<b>Finanční ukazatele - (všechny)</b>		
Název ukazatele	Aktuální plnění	Komentář (včetně doporučení a prognózy pro další období)
Na základě rozhodnutí porady ředitelů společnosti dne 11.7. byly reporty finančních ukazatelů od 07/2017 pozastaveny do odvolání.		
<b>Projektové ukazatele - (jen neplněné)</b>		
Název projektu	Aktuální plnění	Komentář (včetně doporučení a prognózy pro další období)
	žádné	
<b>Procesní a zákaznické ukazatele - (jen neplněné)</b>		
Název ukazatele	Aktuální plnění	Komentář (včetně doporučení a prognózy pro další období)
P 13 - Snížení PČ práce řidičů BUS	Neodreportováno	
P 14 - Snížení PČ práce řidičů TRAM	Neodreportováno	
Z 5 - Ústrojová kázeň řidičů LBC BUS i TRAM	Neplněno v povolené odchylce 4 řid.	Jedná se o nové řidiče v HPP, tč. v režimu vystrojování a řidičů v DPČ operativně zajištěné na službu.
Ostatní ukazatele plněny		
<b>Operativní úkoly</b>		
Název ukazatele	Aktuální plnění	Komentář (včetně doporučení a prognózy pro další období)
Úkoly z měsíční PV v QI	Žádné zadané	Ze sestavy úkolů z PV v sw QI
Úkoly z Porady ředitelů (týdenní)	Žádné zadané	V textu zápisů z porady ředitelů v sw QI ze dnů 5.9., 12.9., 19.9. a 26.9.2017 není v sw QI formulace o nesplněném úkolu.

## Příloha E – Report metrik dopravního úseku

Report metrik DÚ za září 2017 k 1.10.2017 (za všechny metriky odpovídá jako garant .....)						
Číslo	Název ukazatele	Zobrazovaný název	Reportující osoba	Hodnota	Trend	Hodnocení
P 13	Snížení přesčasové práce řidičů BUS	Snížení Pč práce řidičů BUS (P 13 - Snížení přesčasové práce řidičů BUS) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.		Neuvedeno	Neuvedeno
P 14	Snížení Pč práce řidičů TRAM	Snížení Pč práce řidičů TRAM (P 14 - Snížení Pč práce řidičů TRAM) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.		Neuvedeno	Neuvedeno
P 17	Kontrola čistoty vozidel vně BUS a TRAM při výjezdu z garáží	Počet kontrol čistoty vozidel při výjezdu Lbc (P 17 - Kontrola čistoty vozidel vně BUS a TRAM při výjezdu z garáží) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	213,00	Klesající	Dobré
P 17	Kontrola čistoty vozidel vně BUS a TRAM při výjezdu z garáží	Počet kontrol čistoty vozidel při výjezdu Jbc (P 17 - Kontrola čistoty vozidel vně BUS a TRAM při výjezdu z garáží) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	60,00	Rostoucí	Dobré
P 18	Počet znečištěných interiérů vozidel při výjezdu Lbc a Jbc	Počet znečištěných interiérů vozidel BUS a TRAM v Lbc (P 18 - Počet znečištěných interiérů vozidel při výjezdu Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	0,00	Neuvedeno	Dobré
P 18	Počet znečištěných interiérů vozidel při výjezdu Lbc a Jbc	Počet znečištěných interiérů BUS v Jbc (P 18 - Počet znečištěných interiérů vozidel při výjezdu Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	1,00	Neuvedeno	Dobré
P 19	Standardy kvality- ústrojová kázeň dispečerů	Počet porušení ústrojové kázně u dispečerů (P 19 - Standardy kvality- ústrojová kázeň dispečerů) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	0,00	Neuvedeno	Dobré
P 20	Dodržování docházky řidiči	Četnost pozdních nástupů do služby (P 20 - Dodržování docházky řidiči) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	3,00	Neuvedeno	Dobré
P 21	Dodržování Provozního předpisu pro MHD	Počet přestupků (P 21 - Dodržování Provozního předpisu pro MHD) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	4,00	Neuvedeno	Dobré
P 22	Nehodovost z viny řidiče	Počet nehod zaviněných řidičem (P 22 - Nehodovost z viny řidiče) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,00	Neuvedeno	Dobré
P 24	Doba řešení nahlášených závad na JŘ a označnicích	Počet porušení časové normy na odstranění nahlášených závad JŘ a označniců (P 24 - Doba řešení nahlášených závad na JŘ a označnicích) 1.8.2017	Řepka Lubomír	0,00	Neuvedeno	Dobré
P 57	Informace pro cestující na zastávkách	Procentní počet závad na souboru kontrolovaných zastávek (P 57 - Informace pro cestující na zastávkách) 1.8.2017	Krebs Tomáš Ing	0,00	Neuvedeno	Dobré
P 58	Informace o produktech MHD	Zajištění dostupnosti aktuálních informací o produktech MHD (P 58 - Informace o produktech MHD) 1.8.2017	Krebs Tomáš Ing	0,00	Neměnný	Dobré
P 6	Kontrolní činnost dispečera	Schopnost provádět účinnou kontrolní činnost (P 6 - Kontrolní činnost dispečera) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	0,00	Neměnný	Dobré
Z 10	Maximální počet lidí před příchodem k přepážce	Maximální počet lidí ve frontě (Z 10 - Maximální počet lidí před příchodem k přepážce) 18.9.2017	Betlachová Anna	0,00	Rostoucí	Dobré
Z 10	Maximální počet lidí před příchodem k přepážce	Maximální počet lidí ve frontě (Z 10 - Maximální počet lidí před příchodem k přepážce) 11.9.2017	Betlachová Anna	2,00	Klesající	Dobré
Z 10	Maximální počet lidí před příchodem k přepážce	Maximální počet lidí ve frontě (Z 10 - Maximální počet lidí před příchodem k přepážce) 4.9.2017	Betlachová Anna	1,00	Neměnný	Dobré
Z 10	Maximální počet lidí před příchodem k přepážce	Maximální počet lidí ve frontě (Z 10 - Maximální počet lidí před příchodem k přepážce) 28.8.2017	Betlachová Anna	1,00	Rostoucí	Dobré

Z 11	Doba odbavení zákazníka u přepážky	Čas odbavení zákazníka u přepážky (Z 11 - Doba odbavení zákazníka u přepážky) 18.9.2017	Betlachová Anna	0,00	Rostoucí	Dobré
Z 11	Doba odbavení zákazníka u přepážky	Čas odbavení zákazníka u přepážky (Z 11 - Doba odbavení zákazníka u přepážky) 11.9.2017	Betlachová Anna	24,00	Rostoucí	Dobré
Z 11	Doba odbavení zákazníka u přepážky	Čas odbavení zákazníka u přepážky (Z 11 - Doba odbavení zákazníka u přepážky) 4.9.2017	Betlachová Anna	120,00	Klesající	Dobré
Z 11	Doba odbavení zákazníka u přepážky	Čas odbavení zákazníka u přepážky (Z 11 - Doba odbavení zákazníka u přepážky) 28.8.2017	Betlachová Anna	80,00	Rostoucí	Dobré
Z 12.	Spokojenost cestujících s přístupem k zákazníkovi	Měsíční průměrná známka kvality MHD - dotazník Lbc (Z 12.1 - Spokojenost cestujících s přístupem k zákazníkovi) 1.8.2017		2,26	Rostoucí	Dobré
Z 12.	Spokojenost cestujících s přístupem k zákazníkovi	Měsíční průměrná známka kvality MHD - dotazník Jablonec (Z 12.1 - Spokojenost cestujících s přístupem k zákazníkovi) 1.8.2017		2,46	Rostoucí	Dobré
Z 5	Standardy kvality - ústrojová kázeň řidiči	Ústrojová kázeň řidičů LBC BUS i TRAM (Z 5 - Standardy kvality - ústrojová kázeň řidičů) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	4,00	Neuvedeno	Špatné
Z 7	Počet zjištěných předjetí spojů v MHD Lbc a Jbc	Počet zjištěných předjetí BUS v Jbc (Z 7 - Počet zjištěných předjetí spojů v MHD Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	0,00	Neměnný	Dobré
Z 7	Počet zjištěných předjetí spojů v MHD Lbc a Jbc	Počet zjištěných předjetí spojů BUS a TRAM v Lbc (Z 7 - Počet zjištěných předjetí spojů v MHD Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	0,00	Neměnný	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Vzhled a vybavení zastávek Lbc (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,21	Klesající	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Ochota a chování řidičů Jablonec (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,38	Klesající	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Info o změnách a mimořádnostech Lbc (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,29	Rostoucí	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Čistota zastávek Lbc (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,19	Klesající	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Info o SPP a povinnostech Lbc (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,30	Rostoucí	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Přesnost a spolehlivost spojů Jablonec (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,52	Rostoucí	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Ochota a chování pracovníků ZC Lbc (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,52	Rostoucí	Dobré



Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Ochota a chování řidičů Lbc (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,27	Rostoucí	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Čistota vozidel Jablonec (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,42	Rostoucí	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Info na zastávkách Lbc (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,00	Klesající	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Čistota zastávek Jablonec (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,38	Rostoucí	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Info o tarifů a předplatném Lbc (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,38	Klesající	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Čistota vozidel Lbc (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,11	Klesající	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Info o změnách a mimořádnostech Jablonec (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,48	Rostoucí	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Info na zastávkách Jablonec (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,42	Klesající	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Info o SPP a povinnostech Jablonec (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,50	Rostoucí	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Info o tarifu a předplatném Jablonec (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,44	Klesající	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Ochota a chování pracovníků ZC Jablonec (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,60	Rostoucí	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Pomocná - součet známek měsíčního průzkumu Jablonec (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017		24,64	Rostoucí	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Přesnost a spolehlivost spojů Lbc (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,35	Rostoucí	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Pomocná - součet známek měsíčního průzkumu Lbc (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017		22,62	Rostoucí	Dobré
Z 9	Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc	Vzhled a vybavení zastávek Jablonec (Z 9 - Plnění požadované hodnoty kvality MHD dle ukazatelů průzkumu v Lbc a Jbc) 1.8.2017	Zappe Oskar Bc.	2,50	Rostoucí	Dobré

## Příloha F – Zpráva z interního auditu



Dopravní podnik měst  
Liberce a Jablonce n.N., a.s.

### Zpráva z interního auditu SMK

č. / 2011

#### PŘÍKAZ K AUDITU

Procesy:	Útvary:	
Specifický cíl:	Min. délka auditu:	
Specifická kritéria:	Č. zprávy z předchozího auditu:	
Vedoucí auditorského týmu:	Auditoři:	
Vystavil:	Datum:	Podpis:

#### PLÁN AUDITU

Datum:

Přílohy:

Čas	Proces	Prověřované útvary (číslo oddělení)	Vedoucí (určený zástupce)	Podpis

Datum:

Čas	Proces	Prověřované útvary	Vedoucí (určený zástupce)	Podpis

#### VÝSLEDKY A ZÁVĚRY AUDITU

Průběh auditu (splnění cílů a plánu):			
Úroveň dodržování požadavků:			
Uzavření nápravných opatření a doporučení z předchozích auditů:			
Efektivnost procesů:			
Požadavky na nápravné opatření (s odkazem na vystavené neshody v databázi neshod a opatření)			
Neshoda (kap. ISO 9001, směrnice aj.)	Popis neshody	Číslo neshody (v databázi)	Dotčený proces

Další zjištění a/nebo doporučení	Dotčený proces
a)	
b)	
c)	
d)	
e)	
f)	
g)	
h)	
i)	

Datum vyhotovení zprávy:

Podpis vedoucího týmu:

Zpráva schválena dne:

Podpis představitele vedení pro kvalitu:

## Příloha G – Seznam kontrolních otázek auditu



Dopravní podnik měst  
Liberce a Jablonce n.N., a.s.

Seznam kontrolních otázek auditu F 11005-00/3-A

Prověřovaný proces:			Číslo auditu:
Č.	Otázka	Hodnocení	Zjištění
0	<b>Všeobecně</b>		
0.1	Je k dispozici dokumentace definující postup řízení procesu?		
0.2	Jsou známy a respektovány všechny relevantní požadavky zákazníků, norem a předpisů na proces?		
0.3	Je zajištěna dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování a monitorování procesu?		
0.4	Je proces řízen tak, aby byly dosahovány plánované výsledky?		
1.0	<b>Jsou dodržovány požadavky na činnosti:</b>		
1.1			
1.2			
1.3			
1.4			
1.5			
1.6			
1.7			
1.8			
1.9			
1.10			