

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Zavádění procesního řízení v podniku

Bc. Tereza Litošová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Litošová

Projektové řízení

Název práce

Zavádění procesního řízení v podniku

Název anglicky

Process management implementation in the company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je příprava návrhu vhodného zavedení procesního řízení ve vybraném podniku. Dílčími cíli je charakteristika vnitřního prostředí podniku a důkladné zmapování činnosti.

Metodika

Základní metodou řešení problému je metoda analýzy a syntézy. V rámci této metody budou získána primární a sekundární data. Primární data budou získána technikou rozhovorů a přímým pozorováním. Výsledky budou vyhodnoceny na základě matematicko-statistických metod.

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

Cíl práce a metodika: Září 2016

Literární přehled: Listopad 2016

Vlastní řešení: Leden 2017

Návrh řešení: Březen 2017

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

procesní řízení, procesní přístup, optimalizace procesů, procesní analýza

Doporučené zdroje informací

- DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- FIALA, P. *Projektové řízení : modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-.
- KAPLAN, R S. – NORTON, D P. – ŠUSTA, M. *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-037-6.
- KOTTER, J P. – ČAKRT, M. – ŠKAPOVÁ, H. *Vedení procesu změny : osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-314-4.
- ŘEPA, V. – ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- ŠMÍDA, F. – ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- ŠTEFÁNEK, R. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 29. března 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Jaromíru Štůskovi za odborné vedení a pomoc při zpracování diplomové práce a zaměstnancům společnosti MS za poskytnutí rozhovorů nezbytných pro vypracování této práce.

Zavádění procesního řízení v podniku

Souhrn

Práce je věnována procesnímu řízení, identifikaci procesů a modelování procesů. Nejprve jsou definovány všechny pojmy související s tématem. Jsou představeny některé notace a nástroje pro modelování podnikových procesů. V úvodu praktické části je představena vybraná firma MS, její činnost, působení na trhu i organizační struktura. V této firmě byly vybráni pracovníci napříč organizační strukturou, s nimiž byly provedeny rozhovory o detailech procesů. Po absolvování všech rozhovorů bylo možné identifikovat všechny procesy, které ve firmě probíhají a připravit podklady pro jejich modelování. Práce se věnuje analýze a modelování pouze klíčových procesů. Procesní mapa klíčových procesů ve firmě a jednotlivé diagramy byly modelovány pomocí softwaru Enterprise Architect dle pravidel standardu BPMN (Business Process Model and Notation). Následně po detailním popisu procesů bylo možné procesy zhodnotit a zanalyzovat za účelem nalezení zdroje neefektivity, tedy například zbytečného prodlužování činností či nepotřebné vícenásobné kontroly. Výstupem z analýzy je nalezení několika nedostatků. Jedním z nich je úplná absence metrik, a proto je navrženo jejich zavedení. Dále je doporučena investice do informačního systému pro tvorbu dotazníků a zřízení knowledge base. Pro každou navrhovanou změnu jsou uvedeny důvody a přínosy. Závěrečná podkapitola uvádí doporučení pro implementaci, zaměřené na přípravu pracovníků a vytvoření pracovní skupiny zodpovědné za zlepšování procesů.

Klíčová slova: proces, procesní řízení, BPMN, procesní analýza, modelování procesů, procesní mapa.

Process management implementation in the company

Summary

This Master Thesis deals with the topic of process management, identification of processes and business process modeling. Thesis introduce some notations and tools for business process modeling. At the beginning of practical part there is introduction of the chosen company called MS, its activities, effect on the market and organizational structure. There had been selected employees across the organizational structure in company and then they were interviewed about the processes details. It was possible identify all of processes, which company perform and it was possible to prepare material for its modeling after interviews with employees. The thesis focus on analysis and modeling only key processes. Process map and individual diagrams were modeled using software called Enterprise Architect according to the rules of BPMN standard (Business Process Model and Notation). Than it was possible to analyze each of processes and search resource of inefficiency, for example useless elongation activities or unnecessary multiple control. Output from the analysis is finding a few deficiencies. These inefficiency processes or part of processes are described and there are recommended ways to improve. One of the founded deficiencies is complete absence of metrics. Therefore, is recommended its implementation. It was also recommended invest into information system for creating questionnaires and establishment knowledge base. There are given reasons and benefits for each of recommend. Finally, it was mentioned recommendation for implementation focused on training of staff and compilation working group. This working group will be responsible for streamlining of processes.

Keywords: process, process management, BPMN, process analysis, process modeling, process map.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Literární rešerše	14
3.1 Pojem proces a procesní řízení.....	14
3.1.1 Proces.....	14
3.1.2 Koncepce funkčního managementu.....	16
3.1.3 Procesní řízení jako nová koncepce řízení.....	16
3.1.4 Úroveň zralosti procesního řízení.....	18
3.1.5 Proměnné ovlivňující úspěšnost procesního řízení.....	18
3.2 Postup zavádění procesního řízení	20
3.3 Optimalizace procesů	26
3.3.1 Přístupy k optimalizaci procesů.....	27
3.3.2 Reengineering	27
3.4 Modelování podnikových procesů	28
3.4.1 Procesní mapy.....	29
3.5 Notace pro modelování procesů.....	29
3.5.1 UML.....	30
3.5.2 ArchiMate	30
3.5.3 BPMN	31
4 Vlastní řešení	35
4.1 Charakteristika vybrané firmy MS.....	35
4.1.1 Organizační struktura.....	35
4.1.2 Očekávání firmy MS od zavedení procesního řízení.....	36
4.1.3 Slovník souvisejících pojmů.....	37
4.2 Analýza současných procesů v podniku	38
4.2.1 Identifikace procesů v podniku.....	39
4.2.2 Mapa klíčových procesů	40
4.2.3 Proces Vyjednání zakázky	41
4.2.4 Proces Příprava a nastavení zakázky	43
4.2.5 Proces Rekrutace.....	46
4.2.6 Proces Realizace návštěv	48
4.2.7 Proces Revize dotazníků.....	51
4.2.8 Proces Koordinace termínů návštěv	53

4.2.9	Proces Publikace dotazníků	54
4.2.10	Proces Ukončení zakázky	56
5	Návrhy a doporučení	59
5.1	Návrhy zefektivnění procesů.....	59
5.1.1	Modul pro tvorbu elektronických dotazníků v IS.....	59
5.1.2	Zavedení knowledge base	61
5.1.3	Zavedení metrik	63
5.2	Doporučení pro implementaci.....	64
6	Závěr.....	66
7	Seznam použitých zdrojů	67

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Schéma podnikového procesu.....	14
Obrázek 2:	Zapojení organizačních jednotek v procesu	22
Obrázek 3:	Podobnost elementů jazyka ArchiMate s běžným jazykem.....	30
Obrázek 4:	Nejčastěji používané objekty notace BPMN.....	32
Obrázek 5:	Mapa klíčových procesů	40
Obrázek 6:	Vyjednání zakázky	42
Obrázek 7:	Příprava a nastavení zakázky	44
Obrázek 8:	Rekrutace.....	47
Obrázek 9:	Realizace návštěv	49
Obrázek 10:	Revize dotazníků.....	51
Obrázek 11:	Koordinace termínů návštěv	53
Obrázek 12:	Publikace dotazníků	55
Obrázek 13:	Ukončení zakázky	57
Obrázek 14:	Zhodnocení revize dotazníků	63

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Identifikace procesů ve firmě	39
Tabulka 2:	Vyjednání zakázky	43
Tabulka 3:	Příprava a nastavení zakázky.....	46
Tabulka 4:	Rekrutace	48
Tabulka 5:	Realizace návštěv	50
Tabulka 6:	Revize dotazníků	52
Tabulka 7:	Koordinace termínů návštěv	54
Tabulka 8:	Publikace dotazníků.....	56
Tabulka 9:	Ukončení zakázky.....	58
Tabulka 10:	Časová náročnost procesu	60
Tabulka 11:	Cena aktivity „Příprava el. dotazníku“	61

1 Úvod

Zatím co v dřívějších dobách se společnost potýkala s problémy, kdy bylo málo výrobků nebo minimální možnost výběru, a naopak velké množství zákazníků, dnes je situace diametrálně odlišná. Dodavatelé měli větší moc ovlivňovat cenu výrobků, protože na trhu jich bylo jen omezené množství. Dnes mají zákazníci širokou volbu. Nemusí se spokojit s jediným druhem výrobku na trhu, můžou vybírat různé typy od velkého množství dodavatelů.

Tím, jak se silně zvýšila vyjednávací síla zákazníka, došlo k rozvoji nevýrobních profesí. Velký důraz je kladen na zefektivňování. Dříve měla větší pozornost výrobní část podniku a dělba práce, v současnosti ale vzrostla potřeba výrobní část efektivně řídit. Konkurenční výhodou tvoří zejména analýzy trhu a rozvoj marketingových a obchodních dovedností. Tržní prostředí se mění každým dnem a jen dostatečně flexibilní podniky budou mít šanci se udržet.

Výše uvedené skutečnosti dělají z řízení procesů velmi aktuální téma. Některé společnosti začnou uvažovat o svých procesech až ve chvíli, kdy se objeví nedostatky nebo když zpozorují zaostávání za konkurencí. V tu chvíli však už přicházejí o zisky a změny tedy musí být rychlé a radikální. Konkurenční výhodou se pro podniky tedy stalo právě uvědomění si nutnosti změny včas. Dříve než se objeví varovné signály. Zavedení procesního řízení v první řadě znamená důkladné zmapování činnosti. Přičemž už při vytváření procesních map se často narazí na rozdíly v představách manažerů o průběhu procesů a reálném vykonávání procesů. Důsledkem by tedy mělo být sjednocení a jasné nastavení postupů pro každého pracovníka v podniku.

Jako nejzásadnější výhodou řízení procesů lze považovat především fakt, že umožňuje rychlé reakce na měnící se tržní prostředí. Zákazníci jsou neustále zavalováni novými informacemi, které ovlivňují jejich zájmy a nákupní preference. Společnost, která má vypracovanou procesní mapu společnosti, procesy popsané a přidělené jejich vlastníkům, je schopna rychleji implementovat změny a být tedy flexibilní.

Společnost, vybraná pro účely této práce, své zakázky vyřizuje intuitivně dle zkušeností projektových manažerů. Společnost se značně rozrůstá. Zaznamenala větší počet zakázek, a proto v poslední době přijala nové zaměstnance. Zavedení procesního řízení je vhodné hlavně kvůli udržení kontroly vrcholového managementu nad jednotlivými týmy, sjednocení postupů jednotlivých týmů, a především možnosti začít

analyzovat průběh vyřizování zakázky za účelem hledání zdrojů neefektivity a následného vylepšování.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je příprava návrhu vhodného zavedení procesního řízení ve vybraném podniku.

Díličními cíli je detailní charakteristika vnitřního prostředí podniku, důkladné zmapování procesů i jednotlivých činností a vytvoření procesních diagramů. Dalšími díličními cíli je navržení možných zlepšení na základě výstupů z analýzy podnikových procesů a doporučení pro úspěšnou implementaci do prostředí podniku.

Jedním z díličích cílů práce je poskytnout popis podniku, který byl vybrán pro návrh zavedení procesního řízení. Kromě základního popisu, popisu činnosti a vnitřního uspořádání podniku, bude také zdůvodněno, proč byl vybrán právě tento podnik, a proč je pro danou změnu vhodný. Dle všech údajů o podniku budou identifikovány klíčové procesy, které souvisí s hlavní činností firmy a bude vypracována procesní mapa. Tato mapa by měla znázorňovat současný stav, jak reálně procesy v podniku probíhají a fungují. Dle odborné literatury bude současný stav podroben analýze a zhodnocen. Poslední část práce si klade za cíl výsledky zmíněné analýzy zpracovat a případně navrhnout možnosti zlepšení. Následně se práce bude věnovat způsobu, jakým lze nový model implementovat do daného podniku, jaké nezbytné kroky je třeba učinit a jak co nejlépe na dané změny připravit pracovníky.

2.2 Metodika

V první části práce proběhne studium dostupné odborné a zájmové literatury. Základní metodou řešení problému je metoda analýzy a syntézy. Pro potřebu těchto metod budou získána primární a sekundární data. Primární data budou získána technikou polostrukturovaných rozhovorů vedených s pracovníky vybrané společnosti a přímým pozorováním uvnitř společnosti. Výpovědi pracovníků budou zpracovány a využity jako podklad pro tvorbu procesní mapy. Součástí této diplomové práce je i nastudování a praktické využití vybrané notace pro modelování podnikových procesů. Procesní mapa a jednotlivé procesní diagramy budou vytvářeny v souladu se zvoleným standardem BPMN (Business Process Model and Notation). Z velkého množství softwarů

určených pro modelování podnikových procesů byl pro účely této práce zvolen software Enterprise Architect. Detailní informace o průběhu procesů, potřebné k sestavení procesních map, jak již bylo zmíněno, budou získány především prostřednictvím metody přímého pozorování ve společnosti a pomocí rozhovorů přímo s pracovníky a u složitějších procesů i s manažery daného úseku ve snaze získat co nejuvěrohodnější informace. Pro komplexnost poskytnete rozhovor a konzultace více zaměstnanců, každý z jiného oddělení společnosti a napříč organizační strukturou. Tím budou získány pohledy na firemní procesy z více úhlů. Rozhovor bude tedy veden s Country manažerem, vedoucím oddělení koordinace terénu, vedoucím revizního oddělení a třemi projektovými manažery, z nichž každý vykonává zakázky pro jinou oblast trhu. Průběh procesů v současnosti bude zhodnocen pomocí analýzy podnikových procesů, která bude podrobněji popsána v teoretické části. Výstupem analýzy bude zhodnocení průběhu procesu a případná identifikace zdrojů neefektivity. Pro zjištění nedostatků bude doporučeno vhodné řešení, díky kterému může být celá činnost firmy efektivnější.

Společnost, vybraná pro účely diplomové práce, si nepřeje být jmenována, a proto je dále v textu použito označení společnost MS.

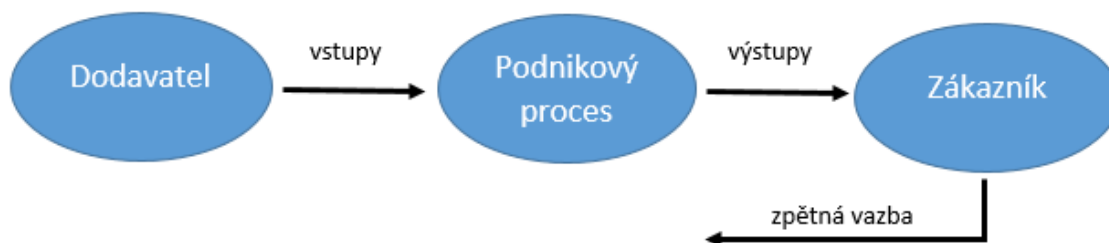
3 Literární rešerše

3.1 Pojem proces a procesní řízení

Pro pochopení celé problematiky je třeba nejprve definovat základní pojmy jako je proces a procesní řízení a další pojmy spojené s tímto tématem.

3.1.1 Proces

Proces je obvykle definován jako ucelený sled činností a aktivit, tvořený tokem práce, který transformuje vstupy na výstupy. Procesy spotřebovávají zdroje a jsou vždy jasně vymezeny. Mají tedy jasně definován začátek, počet i pořadí jednotlivých kroků a konec. Vstupy do procesů a následně konečné výstupy jsou hmotné či nehmotné objekty. Dále do procesů vstupují zdroje jako například materiál, nástroje nebo pracovníci. Zákazník představuje subjekt, tedy osobu nebo organizaci, které jsou výsledné výstupy určeny. Zákazníkem procesu může ale být i samotná organizace vykonávající proces, případně její zaměstnanec nebo oddělení. (Svozilová, 2011)



Obrázek 1: Schéma podnikového procesu
Vlastní zpracování dle (Řepa, 2007)

Tématice procesního řízení se věnuje velké množství autorů, a proto také existuje několik možností, jak procesy rozdělovat a nazývat. Finálně záleží na konkrétní firmě, jak je velká, jaké služby poskytuje, co vyrábí nebo na co je orientována. Podle těchto vlastností lze zvolit nejvhodnější dělení typů procesů. Níže je uvedeno několik možností dle různých autorů.

5 typů procesů (Fišer, 2014):

- Zákaznické procesy: jedná se o interní procesy, kterými se uspokojují potřeby zákazníků a zajišťují dlouhodobé vztahy s nimi. Z dlouhodobého hlediska jsou těmito procesy financovány veškeré náklady provozu firmy. Příkladem zákaznických procesů mohou být proces přijetí objednávky nebo proces expedice.
- Řídící procesy: prochází napříč celou organizací. Výstupy z těchto procesů určují, kam daná firma směřuje, jak je organizována a jakým způsobem funguje. Výstupy z řídicích procesů by měly korespondovat se strategickými cíli firmy a udržovat konzistenci ostatních prováděných firemních procesů. Příkladem mohou být plánovací proces, proces vyhodnocování nebo proces řízení změn.
- Podpůrné procesy: nepatří mezi hlavní procesy, které vytváří zisky, ale mají obslužnou funkci, tedy zajišťují podporu pro vykonávání hlavních procesů. Mezi podpůrné procesy patří například účetnictví, daně, statistika, úklid nebo personální procesy.
- Projekty: pro účely práce a řízení procesů v podniku, lze projekty chápat jako specifické typy procesů. Jsou to tedy procesy vždy unikátní, které jsou vykonávány pouze jednou, a proto vyžadují jiný způsob řízení. Důvodem pro toto označování je především to, že s ostatními procesy sdílí zdroje.
- Zdrojové procesy: jedná se o procesy, které si žádají odlišný režim řízení, tak aby byly v souladu se strategií firmy a aby vytvářely prostor pro rozvoj. Zdrojové procesy se starají o firemní zdroje – tedy lidské zdroje, finanční zdroje a ICT zdroje.

Nejběžněji používané dělení rozlišuje pouze tři hlavní typy podnikových procesů, jak ho uvádí například Grasseová:

- Hlavní procesy: odpovídají popisu zákaznických procesů v předchozím dělení. Jedná se o procesy, díky nimž se zajišťují hlavní služby zákazníkům. Souvisejí s posláním firmy.
- Řídící procesy: již bylo vysvětleno výše. Mezi řídicí procesy lze zařadit například proces strategického řízení, proces plánování, proces kontrolní činnosti nebo rozpočtový proces.

- Podpůrné procesy: odpovídají podpůrným procesům v předchozím dělení. Autorka uvádí příklady podpůrných procesů – nakupování a zásobování, procesy pro řízení lidských zdrojů, alokace finančních prostředků. (Grasseová, a další, 2012)

3.1.2 Koncepce funkčního managementu

Od druhé poloviny 18. století až do nedávna byla drtivá většina podniků řízena koncepcí funkčního managementu. Tato koncepce byla definována Adamem Smithem, který tomuto tématu věnoval své slavné knižní dílo Pojednání o podstatě a původu bohatství národů. Koncepce funkčního managementu je založena na tradiční dělbě práce podle specializace a na zvyšování produktivity práce hlavních podnikových operací. Podnik má striktní hierarchickou strukturu, převážně pyramidového typu a je kladen důraz na organizační jednotky, například provozovny, závody, odbory atd. Každá organizační jednotka má svou pracovní agendu, své pravomoci a zodpovědnosti. Je tvořena lidmi s podobnými úkoly a schopnostmi. Zodpovídá se vždy vedoucímu úseku dle hierarchického uspořádání. Rozhodovací a veškeré schvalovací pravomoci si většinou ponechává nejvyšší management, dle závažnosti rozhodnutí. Všechny probíhající činnosti ve funkčně řízeném podniku jsou rozloženy na nejjednodušší úkony, aby byly lehce zvládnutelné i nekvalifikovaným personálem. Nedostatek funkčního přístupu k řízení je pochopitelně nemožnost zvyšování produktivity hlavních procesů do nekonečna. Ve chvíli, kdy se koncepce funkčního managementu dostávala při zvyšování produktivity na hranice možností, začala se teprve zabývat organizační architekturou celého procesu. Bylo zřejmé, že je třeba najít nový systém řešení. (Dědina, a další, 2005)

3.1.3 Procesní řízení jako nová koncepce řízení

Definice: „*Procesní řízení (Business proces management) je metoda, systém a standard, který umocňuje realizaci jakékoli existující teorie managementu a který podporuje pohotovější vytváření a osvojení nových teorií do podnikové reality.*“ (Smith, a další, 2003)

Šmída uvádí, že účelem procesního přístupu je odkrýt procesy, které jsou překryty funkční organizací, tyto procesy oprostít od všech činností, jež nepřidávají hodnotu a učinit je středem pozornosti.

Přechod z funkčního na procesní řízení – není jen o 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. Příprava a mapování procesů je náročná, zavedení procesního řízení však celé stojí a padá na implementaci. Plán implementace by se měl velice pečlivě a podrobně zabývat především přesvědčením pracovníků o nutnosti změn a jejich připraveností na dané změny. (Dědina, a další, 2005)

Zavedení procesního řízení může přinést velice pozitivní efekty. Odstranění neefektivních činností či postupů v pracovních procesech vede ke zrychlování celých souborů procesů a s tím souvisí i snížení nákladů. Dojde k odstranění neefektivností způsobených například nedostatečnou informovaností, šířením dezinformací nebo nedorozuměním. (Šmída, 2011)

Zmapování procesů také většinou umožňuje kvantifikaci. Procesy nebo jen určené úseky lze měřit a tím sledovat vývoj snahy o zefektivnění nebo také nalézt místo potenciálního zlepšení. Kvantifikací je možné zároveň zvýšit přesnost odhadů do budoucna, zjednodušit plánování a usnadnit strategické rozhodování managementu podniku. Procesy jsou sledy událostí, které se neustále opakují. Tato vlastnost představuje oproti projektům velkou výhodu. Dávají možnost stálého zlepšování. Pokud bude zavedení procesního řízení do podniku úspěšné, a tedy dojde ke zvýšení efektivity a dalším výše zmíněným přínosům, s největší pravděpodobností bude docházet i ke zvýšení využití aktiv. Nejdůležitějším aktivem v tomto případě jsou lidské zdroje a informační systémy. Zajištění kvalifikovaného personálu motivovaného k práci a dosahování společných cílů je v současné době snahou většiny manažerů. Vybudování kvalitního personálu, stejně jako nákup a správa informačních technologií, jsou navíc finančně velmi náročné záležitosti. Řízení procesů umožní maximální využití schopností těchto aktiv. Neméně důležitým přínosem řízení procesů je fakt, že proces podporuje týmovou práci a motivovanost. Pracovníci si po přechodu na procesně řízenou organizaci osvojí nové vzorce chování. Hlavním cílem je maximální uspokojení přání a potřeb zákazníka. Soustředění se na

společný cíl zabraňuje konfliktům a podporuje angažovanost a spolupráci. Odbourává se soupeření a rivalita mezi odděleními. (Šmída, 2011)

3.1.4 Úroveň zralosti procesního řízení

Procesy ve společnosti mohou být řízeny, dokumentovány a trvale zlepšovány. Na druhou stranu mohou existovat společnosti, kde procesy probíhají neřízeně, intuitivně a nejsou dokumentovány. Pro zhodnocení úrovně, na které společnost své procesy řídí, lze využít Model zralosti CMM (Capability Maturity Model). Jedná se o šestistupňovou škálu, představující zralost neboli vyspělost řízení procesů. (Management Mania, 2017):

- 0 - neexistující řízení: jednotlivé činnosti probíhají chaoticky bez stanovených postupů.
- 1 – Počáteční úroveň (Initial): procesy jsou realizovány nahodile.
- 2 - Opakovaná úroveň (Repeatable): Důraz je kladen na opakování základních procesů.
- 3 – Definovaná úroveň (Defined): procesy ve společnosti jsou zdokumentovány.
- 4 – Řízená úroveň (Managed): společnost procesy dokumentuje, řídí a měří dle stanovených metrik.
- 5 – Optimalizující úroveň (Optimizing): společnost systematicky pracuje na vylepšování procesů.

3.1.5 Proměnné ovlivňující úspěšnost procesního řízení

V následující podkapitole jsou popsány proměnné, které ovlivňují, jak úspěšné může být nasazení procesního řízení v konkrétním podniku. Proměnné se navzájem ovlivňují a vytvářejí tak podmínky, které buď umožní, aby procesní řízení přineslo očekávaný užitek, nebo naopak zvýší neefektivitu. Jaké podmínky v podniku vzniknou, je možné ovlivnit jen v případě dobré znalosti a pochopení, jak níže uvedené proměnné fungují, jak je analyzovat a optimalizovat. (Fišer, 2014)

Kultura organizace: jedná se o soubor hodnot, pravidel a zvyků, které jsou v daném podniku respektovány a projevují se v obecných vzorcích chování zaměstnanců.

Pracovní oblečení, otevřenost zaměstnanců vůči vedení společnosti, mimopracovní vztahy. Spolupráce nebo rivalita mezi jednotlivými týmy na pracovišti. Ochota přijímat odpovědnost. Způsob, jakým se v organizaci řeší problémy, souvisí s rozdělením moci: řízení formy z mocenského centra nebo rozdělené kompetence a odpovědnosti mezi jednotlivé vedoucí pracovníky.

Do současné doby vznikla celá řada klasifikací typů podnikových kultur. Fišer ve své publikaci uvádí následující typy:

- **kultura moci:** v organizaci existuje jedno místo, kde je centralizováno řízení a rozhodování. Zaměstnanci se neřídí podle předem daných pravidel a nemají kompetence sami rozhodovat.
- **kultura funkcí:** hlavní roli hrají jasně daná pravidla, normy a postupy. Každá funkce má jasně vymezené odpovědnosti, kompetence a povinnosti. Nevýhodou je neschopnost flexibility. Proto je tento druh kultury vhodný do prostředí, kde je trh stabilní a kontrolovatelný. Ideálním příkladem jsou podniky státní správy, které nečelí dynamickému tržnímu prostředí.
- **kultura výsledků:** orientace je především na plnění úkolů, které mají být odevzdány. Vládne týmová atmosféra s dobrými pracovními vztahy a se vzájemným respektem. Je zajištěn soulad individuálních a skupinových cílů.
- **kultura osobnosti:** středem všeho dění v organizaci s touto kulturou je jednatel. Pracovníci jsou samostatní a pravomoci mezi sebou sdílejí. Tento druh kultury je uveden pouze pro úplnost. Zavádění procesního řízení v této situaci nedává smysl a nepřineslo by žádné přínosy. (Fišer, 2014)

Styl řízení podniku: další z proměnných, které zásadně ovlivňují úspěšnost zavedení procesního řízení do podniku. Jedná se o způsob, jakým jsou v podniku zadávány úkoly podřízeným, jak jsou kontrolovány a hodnoceny. Ovlivňujícími faktory jsou například osobnost manažera nebo charakter úloh. O jaký styl řízení se jedná, je rozlišováno podle toho, v jaké míře má vedení zájem na plnění úkolů a v jaké má zájem o lidi. Změna stylu řízení v podniku je velmi složitý proces, a tudíž pochopitelně představuje největší překážku při zavádění procesního řízení. (Fišer, 2014)

Podniková struktura: „Všechny organizace mají hierarchický charakter. Lidé na každé úrovni slouží lidem na vyšších úrovních. Organizace je tudíž strukturně uspořádanou institucí. Není-li strukturně uspořádaná, je to pouhý dav. A dav nikdy nic netvoří, dav jen ničí.“ (Marketing Myopia, 1960)

3.2 Postup zavádění procesního řízení

Následující kapitola je věnována zavádění procesního řízení v podniku. Jsou zde uvedeny čtyři základní kroky, jak je doporučuje Roman Fišer ve své publikaci Procesní řízení pro manažery. Jednotlivé kroky jsou doplněny o informace od jiných autorů. Demonstrace využití těchto kroků bude provedena v praktické části této práce.

Krok 1: Mapování současného stavu

K tomu, aby bylo možné do podniku zavést jakýkoliv nový systém, je třeba nejprve velice dobře poznat současný stav. Prvním a naprosto zásadním krokem pro zavedení procesního řízení je pečlivé zmapování činností, které v současnosti v organizaci probíhají a popsat je do předem určené úrovně podrobnosti. Tato úroveň závisí na účelu, pro který je model vytvářen. Popis musí být dostatečně podrobný, ale pouze do úrovně nutné pro danou potřebu. Přílišná podrobnost a složitost může být spíše překážkou. Ke zmapování současného stavu procesů dobře poslouží níže představená analýza podnikových procesů neboli obecně analýza toku práce. (Fišer, 2014)

Analýza podnikových procesů: Obecně lze říci, že každá analýza by měla být sestavena z následujících kroků: (Fišer, 2014)

- Identifikace procesů – účelem identifikace procesů v organizaci je nalézt všechny existující procesy a rozpoznat jejich vztahy a vzájemné vazby.
- Sběr informací o procesech – v rámci jednotlivých procesů musí být identifikovány všechny vykonávané činnosti. Pro další možnou práci je třeba tyto získané informace upořádat, popsat a přehledně znázornit. Pro znázornění můžeme využít například procesní mapy. Pro dostatečnou představu o současném průběhu procesů

je nezbytné získání všech souvisejících dokumentů, předpisů, vstupů a výstupů procesů.

- Rozhovory a mapování – získávání podrobnější představy o procesu na základě analýzy získaných informací, rozhovorů nebo přímého pozorování.
- Modelování procesů – formalizace procesů do podoby modelu na základě analýzy informací a znalostí z předchozích etap.
- Analyzování modelu – vytvořený model je analyzován a revidován. Systematicky jsou hledány zdroje neefektivity a části procesů, které lze zlepšit.

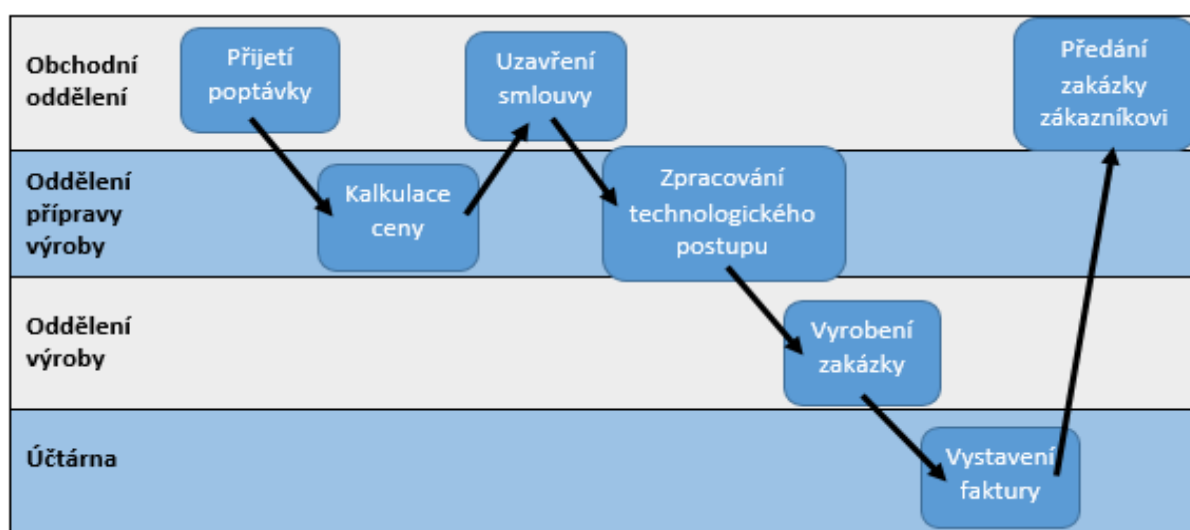
Krok 2: Identifikace a analýza zdroje neefektivity

Pokud byl pečlivě proveden první krok, měl by nyní být k dispozici procesní model. Model obsahuje všechny procesy, tak jak ve skutečnosti probíhají. Jsou známy vstupy a výstupy jednotlivých činností i kdo které činnosti vykonává a jak jsou na sebe závislé a jak navazují. Nyní je tedy čas přejít k druhému kroku a zamyslet se nad efektivností celého modelu. Cílem této část zavádění procesního řízení je najít místa, která jdou vylepšit a úzká místa, která brání systému být produktivnějším.

Základem je nalezení činností, které **nepřidávají hodnotu** a ty z procesního modelu úplně odstranit. Přidanou hodnotu, tedy rozdíl mezi vstupy a výstupy procesu, je třeba zhodnotit hlavně z pohledu zákazníka. Nicméně v celém modelu se velice pravděpodobně nalézají činnosti, které přidanou hodnotu nepřinášejí, a přesto je určitě není možné odstranit. Jedná se například o kontrolní a schvalovací činnosti nebo také činnosti spojené s transportem, skladováním, s řízením kvality nebo také nejrůznější evidence. V tomto případě je třeba posoudit, proč jsou dané činnosti vykonávány, z jakého důvodu, zda jsou nezbytné a zda jejich odůvodnění odpovídá objemu spotřebovávaných cenných zdrojů. (Fišer, 2014)

V procesu se také mohou nacházet překážky, které **brání průtoku procesu**. Mohou jimi být například logická přerušení procesu, kdy je proces vykonáván na různých místech čímž vznikají prodlevy z důvodu transportu. Daleko častější jsou řídicí přerušení. Ta vznikají v místech, kde jsou do procesů zapojeny řídicí a schvalovací činnosti, které zajišťuje výše postavený manažer. Manažeři mají většinou na starost více pracovních skupin najednou. Jejich čas je omezený, musí se účastnit schůzí, pohovorů a meetingů.

Snadno a v praxi velmi často tedy nastávají situace, kdy je proces přerušen a čeká se na schválení manažerem. Proto je třeba zvážit, v jakých fázích procesu a zda vůbec je nezbytné manažera zapojovat. Obecně je doporučeno zapojit řídicí manažery do procesů, které samy o sobě nemají řídicí charakter, co nejméně. Řešením řídicích přerušení je například delegování kontrolních a schvalovacích činností na výkonné pracovníky přítomné v daném procesu. Ovšem pouze pokud k tomu mají dostatečné schopnosti a jsou motivováni k odvádění dobré práce. Třetím možným omezením je organizační přerušení. Vzniká, když je v rámci procesu zapojeno více oddělení v podniku. Proces například prochází přes oddělení obchodu, přes výrobu a marketing. Každé oddělení má své povinnosti a priority. Častým jevem je, že vedoucí pracovníci organizačních útvarů staví úspěšnost svého oddělení nad úspěch celého podniku. Proto proces, který není pro dané oddělení prioritou, může být zdržen. Řešením může být přeorganizování procesu tak, aby procházel co nejmenším množstvím oddělení, nebo sloučení některých oddělení. Ideálním způsobem optimalizace procesů je nastavení interních pravidel řízení tak, aby byly založeny na principu společného úspěchu. (Fišer, 2014)



Obrázek 2: Zapojení organizačních jednotek v procesu
Vlastní zpracování dle (Fišer, 2014)

Třetím významným zdrojem neefektivity může být **hospodaření se zdroji**. Posoudit u každé činnosti a procesu, zda objem čerpání zdrojů odpovídá náročnosti a přínosům. Typickými zdroji neefektivity je nevhodné čerpání lidských zdrojů. Nejčastěji se týká činností spojených s jednoduchou administrativou. K neefektivitě dochází, pokud

takové činnosti vykonávají specializovaní pracovníci, potřební při klíčových procesech, nebo dokonce vysoce postavení manažeři, kteří tuto administrativu vykonávají vždy na úkor důležitějších činností. Pokud se taková místa v procesním modelu najdou, řešením je delegování výkonu činností na méně specializovaný, a hlavně levnější personál. V rámci optimalizace hospodaření se zdroji, lze posoudit i využívání zdrojů v oblasti softwaru i hardwaru. Každý proces vyžaduje určité požadavky na výpočetní a informační technologie. Je na místě tedy posoudit, zda software, který je využíván, splňuje tyto požadavky, a především zda nejsou více specializované (a tedy drahé) než je třeba. Stejně tak značkové a vysoce výkonné hardware zařízení bývá často vyžadováno jen z důvodu osobní prestiže bez ohledu na skutečnou potřebu. (Fišer, 2014)

Cílem druhého kroku analýzy podnikových procesů není procesy řešit. Cílem je procesy rozpoznat, popsat a zhodnotit. Pro shrnutí, je třeba nalézt zdroje neefektivity, jako jsou: procesy zbytečné a duplicitní, nákladné procesy nepřidávající hodnotu, procesy mající nedostatky, překážky bránící průtoku procesu, nedostatky ve vazbách mezi procesy nebo procesy, které lze výhodněji svěřit externímu dodavateli. Až po nalezení všech těchto negativ, lze začít s postupnými opravami a zaváděním jednotlivých změn. (Toman, 2005)

Systematickým hledáním a řešením neefektivních míst v procesech se zabývá Teorie omezení (TOC – theory of constraints). Definována byla již v roce 1984 v románu s názvem Cíl od E. M. Goldratta a je založena na hledání úzkých míst. Úzká místa jsou částí procesu, na které je kladem větší tlak než jsou schopné pojmout, představují maximální produktivitu celého procesu. Rozšíření úzkého místa tedy znamená zvýšení produktivity. Teorie navíc říká, že každý systém má minimálně jedno úzké místo. Kdyby ne, znamenalo by to, že systém má neomezené možnosti produkce. Teorie omezení je ucelená manažerská filozofie, která mnoha společnostem poskytuje metodiku, jak neustále zlepšovat výkon svého podnikání. Teorie omezení definuje 5 základních kroků: (Goldratt cz, 2017)

1. Najít úzké místo
2. Úzké místo maximálně využít
3. Vše podřídít tomuto úzkému místu
4. Rozšířit úzké místo
5. Celý proces opakovat

Krok 3: Vytvoření procesního modelu budoucího stavu

Ještě před samotným modelováním budoucího stavu, musí dojít ke shrnutí výsledků analýzy a k zodpovězení dalších otázek. Musí být probrány následující body:

- Upřesnění cílů, čeho má být dosaženo.
- Strategické zadání. Jsou zamýšlené změny v souladu s dlouhodobými cíli podniku?
- Shrnutí problémů, které mají být odstraněny.
- Nezbytné změny v souvislosti s rozvojem technologií.
- Určení měřitelných parametrů budoucího stavu.
- Další náměty na zlepšení.
- Volba metodiky pro modelování.

Dalším krokem směrem k vytváření budoucího procesního modelu podniku je **identifikace typů činností**, které budou použity. Obvykle se v podnicích objevují následující typy činnosti (Fišer, 2014):

- Zahajovací a ukončovací činnosti: usnadňují uživateli orientaci v mapě. Představují začátek a konec procesu.
- Transformační činnosti: přidávají hodnotu. Jejich úkolem je přeměna vstupů na výstupy.
- Rozhodovací činnosti: určují způsob vykonávání procesu. Tyto činnosti většinou na základě předefinovaného algoritmu vyberou jednu z alternativních cest průběhu procesu.
- Schvalovací činnosti: ověřují platnost podmínek, za kterých může proces pokračovat.
- Další činnosti specifické pro daný podnik.

Daný podnik si může jednotlivé činnosti definovat sám a sám si také zvolit grafický prvek, který bude činnost v procesní mapě představovat. Existuje ale řada standardů pro mapování a modelování procesů. Mezi ty nejznámější patří Business Process Model and Notation (BPMN), kterému se práce věnuje podrobněji níže.

Tým sestavující model budoucího stavu procesů musí dále rozhodnout o **míře podrobnosti modelu**. Jak již bylo vysvětleno, přehnaná složitost by mohla vést spíše ke komplikacím než ke zvýšení efektivity. Důležitým a často opomíjeným bodem je také

ujasnění, jakým způsobem má být procesní model publikován a prezentován. Zda bude v tištěné podobě nebo pouze v elektronické. Podle toho lze zvolit vhodnou formu, která bude v dané podobě přehledná a srozumitelná pro pracovníky, kteří mají dané procesy vykonávat. (Fišer, 2014)

Ve fázi modelování budoucího stavu má podnik velký prostor, aby promítl zlepšení procesů vyplývající z analýzy a také, aby vytvořil nové jedinečné procesy, které budou využívat jeho silné stránky. Zde je prostor pro vytvoření konkurenční výhody. Pro začátek je vhodné začít vytvoření hrubého konceptu procesu. Koncept tvoří týmy lidí, kterým nechybí kreativita, kteří se dokáží oprostít od minulosti a předsudků a kteří si uvědomují potřebu změny. Procesní mapy jsou tvořeny logicky od shora z vrcholové úrovně a dále jsou doplňovány subprocesy až do úrovně jednotlivých činností. Do hrubého konceptu se dále zahrnou lidské, materiální i nemateriální zdroje a zohlední se potřebné vstupy a očekávané výstupy. Každý nově navržený proces musí projít otestováním. V reálném prostředí lze zjistit, zda je proces proveditelný a zda splňuje předem dané cíle na zefektivnění. Společně s vytvářením procesního modelu vzniká i dokumentace, ve které jsou všechny procesy podrobně popsány. (Šmída, 2011)

V dokumentaci musí být jasně definováno (Šmída, 2011):

- kdo je vlastníkem procesu a kdo je členem procesního týmu
- co je výstupem/produktem procesu
- jaké jsou vstupy
- jaká sekvence činností vede ke vzniku výstupu
- komu je výstup určen
- na jaké procesy navazuje a které navazují na něj
- popis subprocesů a jejich činnosti
- kdo je zodpovědný za vykonávání jednotlivých činností, subprocesů a procesů

Krok 4: Implementace procesního modelu

Zavedení procesního řízení do zaběhlé organizace představuje významný zásah, a proto je nezbytné vše důkladně připravit a naplánovat. Nejzásadnější a také nejtěžší je práce s lidmi. Každý zaměstnanec v podniku musí být přesvědčen o nutnosti změny a je

třeba vysvětlit, k čemu tyto změny povedou. Výsledkem implementace bude zcela jistě změna jejich pracovních náplní, změna uspořádání pracovních týmů, změna požadavků na kompetence a pravděpodobně i změna využívání zdrojů. Očekávání těchto změn může vyvolat mezi pracovníky silnou nejistotu a přirozený strach. Pokud by implementace procesního modelu započala příliš brzy, bez nutných příprav, a mezi pracovníky by panovala negativní nálada a strach z budoucna, celé snažení o úspěšné zavedení modelu by mohlo být velmi snadno zmařeno. Proto naprosto nezbytnou součástí implementace je **důkladné proškolení pracovníků**. Každý zaměstnanec musí být seznámen se záměrem organizace, se společnými firemními cíli a velice detailně musí být seznámen se změnami, které se budou týkat přímo jeho práce. V neposlední řadě jim musí být poskytnuta dokumentace ve srozumitelné a stručné formě. Dostatečnou informovaností lze dosáhnout výrazného snížení nejistoty a zároveň dát zaměstnancům najevo otevřenost vůči nim. Otevřeností a snahou o spolupráci lze v pracovnících vzbudit týmového ducha a v ideálním případě i nadšení pro společný cíl. (Kotter, 2015)

Osvědčeným způsobem přípravy na zavedení procesního řízení je provedení **zkušebního provozu**. Vytvoří se tím prostor pro otestování modelu, identifikování případných nedostatků, doladění veškerých logických a organizačních vazeb, nastavení podpory ICT technologií, ověření znalostí a schopností lidí a vyhodnocení výsledné efektivity procesu. (Fišer, 2014)

3.3 Optimalizace procesů

Optimalizace podnikových procesů má za cíl systematicky zefektivňovat činnost. Optimalizací by měly být eliminovány nedostatky, které v procesech již byly, nebo které vznikly postupem doby, tedy například technickým nebo technologickým rozvojem. K optimalizaci procesů existuje několik přístupů. Přístupy Univerzalizace, specializace a racionalizace budou níže stručně představeny. Více pozornosti je však věnováno přístupu reengineeringu, který představuje radikální zásah do procesní mapy podniků. (Harold, 2009)

3.3.1 Přístupy k optimalizaci procesů

Univerzalizace: zavedení obecných standardizovaných postupů. Snahou je zavedení co největšího počtu sdílených částí procesů pro různé činnosti. (Harold, 2009)

Specializace: představuje opak předešlého přístupu. Klade důraz na specifičnost různých kroků v různých případech. Proto snahou specializace je vytvoření různých modifikací procesů a odstranění činností, které nemají v dané situaci význam. V důsledku dojde sice ke zvýšení efektivity, ale také se zvýší nároky na dokumentaci. (Harold, 2009)

Racionalizace: smyslem je racionálně posoudit význam a přínos jednotlivých činností. Procesy jsou podrobeny důkladné analýze, jsou zhodnoceny náklady a přidaná hodnota každé činnosti a každé části procesu. Výsledkem je odstranění činností, které jsou zbytečné nebo nepřinášejí dostatečný užitek v poměru s náklady. (Harold, 2009)

Reengineering: nejznámější přístup k optimalizaci podnikových procesů, proto je mu věnována celá následující podkapitola.

3.3.2 Reengineering

Definice: „Zásadní přehodnocení a radikální přeměna podnikatelských procesů, s cílem dosáhnout dramatického zlepšení v dosavadních parametrech hospodaření, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost“ Hammer, M., Champy, J.: Reengineering the corporation. A manifesto for the business revolution. Harper Business, New York 1993

Procesní řízení je v současné době jedním z oblíbených směrů inovace společenské dělby práce. Nejčastěji používaným způsobem je tzv. reengineering. Tento pojem se začal používat a formovat v první polovině 90. let minulého století a hlavními protagonisty jsou M. Hammer a J. Champy. V odborné světové literatuře se však lze setkat i s dalšími označeními (Vodáček, a další, 2013):

- Business Proces Reengineering – dále v textu bude použita zkratka BPR
- Business Reengineering
- Business Systems Engineering

„Z hlediska teoretických východisek je BPR cestou myšlenkově nového a ekonomicky účinného řešení účelné míry integrovaného řízení v prostoru a čase. Z hlediska praxe je BPR především odezvou na dosavadní kritické zaostávání manažerského myšlení a jednání za potřebami rozvoje integrované světové ekonomiky a informační společnosti. Individualizace zákaznických potřeb a souběžná existence vysoké úrovně světové konkurence znehodnocují postupy, založené na klasické dělbě práce známé od doby Adama Smitha. BPR přehodnocuje dosavadní názory o jednoznačné účelnosti hluboké dělby práce (specializace). Klíčovými důvody tohoto přehodnocení jsou nové možnosti i potřeby informační společnosti. V tomto smyslu hlavní protagonisté BPR M. Hammer aj. Champy zdůrazňují, že reengineering začíná s čistým listem papíru.“ (Vodáček, a další, 2013)

3.4 Modelování podnikových procesů

Součástí procesní analýzy je modelování procesů. Výstupem je procesní model, který slouží jako komplexní zdroj informací o toku práce, činností a postupů v podniku. V modelu musí být uveden dostatek informací, aby bylo pochopeno, co se při procesu děje a kdo nese zodpovědnost za konkrétní činnost či výstup. Zároveň by model neměl být až příliš podrobný a složitý, aby nedocházelo ke zmatení. Prosté textové zachycení procesního modelu bývá často nevhodné z hlediska předávání informací, které se stává zdlouhavým. Proto se velmi často využívá grafického znázornění pomocí procesní mapy, které je pro lidský mozek snáze zpracovatelné. Jednotlivé prvky procesního modelu (činnosti, postupy, lidé atd.) jsou zachyceny pomocí příslušného obrázku či symbolu. Zdlouhavé kreslení schémat se může zdát jako zbytečná činnost či ztráta času, protože členové dané organizace typicky dobře znají své úkoly a kompetence. Výhodou grafického znázornění ale je, že už v úvodních fázích modelování lze velmi snadno odhalit nedostatky nebo příčiny neefektivity. V grafickém zobrazení lze snadno najít kritická místa, následně navrhnout jiné řešení, namodelovat ho a zjistit, zda došlo ke zefektivnění procesu.

Vytváření procesních modelů však skrývá mnohá úskalí. Jedním z nich je, že v jedné organizaci se najde několik názorů, jak jednotlivé procesy probíhají. Jinak bude průběh popisovat manažer, jinak člověk, který proces provádí a jinak jeho nadřízený. Manažeři většinou dobře vědí, jak by proces měl probíhat. Jejich popis je ale mírně

idealizovaný a zjednodušený. Na druhou stranu vykonavatel procesu poskytne podrobný a přesný popis. Určitě ale nepomůže odhalit místa neefektivního chování. Stane se totiž, že si uvědomí rezervy a nedostatky procesů a bude je vyprávět již opravené. Bude se snažit i jednoduché činnosti dodat na důležitosti a náročnosti a tím dodat důležitost i sobě a obhájit si svou náplň práce. Do mapy se proto často nedostane skutečný stav, ale již jeho mírně vylepšená verze. Výše uvedená komplikace nemá jen svá negativa, ale i jedno pozitivum. Již samotná započatá snaha, procesy zmapovat, může přinést první zlepšování. (Fišer, 2014)

3.4.1 Procesní mapy

Pro podnik, který se rozhodne zlepšit úroveň řízení a stát se procesně řízenou firmou, mají procesní mapy funkci grafického zobrazení toku činností za účelem nalezení zdrojů neefektivity.

3.5 Notace pro modelování procesů

Při grafickém znázornění procesního modelu může docházet ke špatné interpretaci. Stanovením jednoznačných pravidel pro grafické znázornění lze nejednoznačnou interpretaci částečně či úplně odstranit. Soubor obecně známých pravidel je označováno jako notace.

Notace obecně představují formální prostředky pro popis reality. Notace jsou vždy charakteristické pro danou doménu např. notace pro modelování byznys (podnikových) procesů, notace pro modelování informačních či databázových systémů, notace pro zápis matematických vzorců nebo například notace pro zápis hudebních skladeb. V oblasti procesní analýzy notace definují sadu grafických objektů, které představují určité prvky z procesního modelu. Každý jednotlivý prvek procesního modelu má notací přiřazený symbol či obrázek s předem určenou sadou vlastností. Jednotlivé procesy a vazby mezi nimi jsou pak zachyceny v diagramech. Notace představuje návod, jak tyto diagramy tvořit a jak je číst. (Crystal, 2011)

Důvod využívání notací je především jednoznačné porozumění. Autorovi informace (diagramu) dává jistotu správné interpretace. Pakliže proces bude znázorněn pomocí nestandardizovaných obrázků, může ho každý pracovník pochopit odlišně.

3.5.1 UML

Zkratka UML znamená Unified Modeling Language. Jedná se o grafický modelovací jazyk, který je v současnosti vyvíjen organizací OMG (Object management group). Původně však za vznikem stála firma Rational Software a další partneři. Nejnovější vydanou verzí je UML 2.5. Využívá se pro specifikaci, vizualizaci a dokumentaci informačních systémů a aplikací. (Object Management Group, 2016)

„Cílem bylo poskytnout toliko jazyk, nikoliv metodiku, což od samého počátku působilo na jeho stále se rozvíjející universalitu. Dnes již před UML stojí úkoly daleko obecnější než jen vývoj počítačových aplikací. Po svém cca desetiletém vývoji se dnes profiluje jako zcela obecný modelovací nástroj, jazyk na modelování doslova čehokoliv.“ (Řepa, 2007)

3.5.2 ArchiMate

Jedná se o modelovací jazyk, který může představovat další možnosti modelování procesů. Za vznikem stála holandská vláda spolu s průmyslovou a akademickou sférou. V současnosti je ArchiMate vlastnictvím společnosti The Open Group, která v roce 2012 vydala nejnovější verzi ArchiMate 2.0. Využívá se především pro modelování podnikové architektury. Je tedy vhodný pro popis a vizualizaci procesů, organizačních struktur, IT systémů nebo technické infrastruktury. Jazyk ArchiMate je složen ze základních stavebních kamenů, tzv. elementů. Tyto elementy se dělí do tří kategorií (aktivní, behaviorální a pasivní), které mohou představovat podobnost s běžným jazykem. (Martinka, 2016)



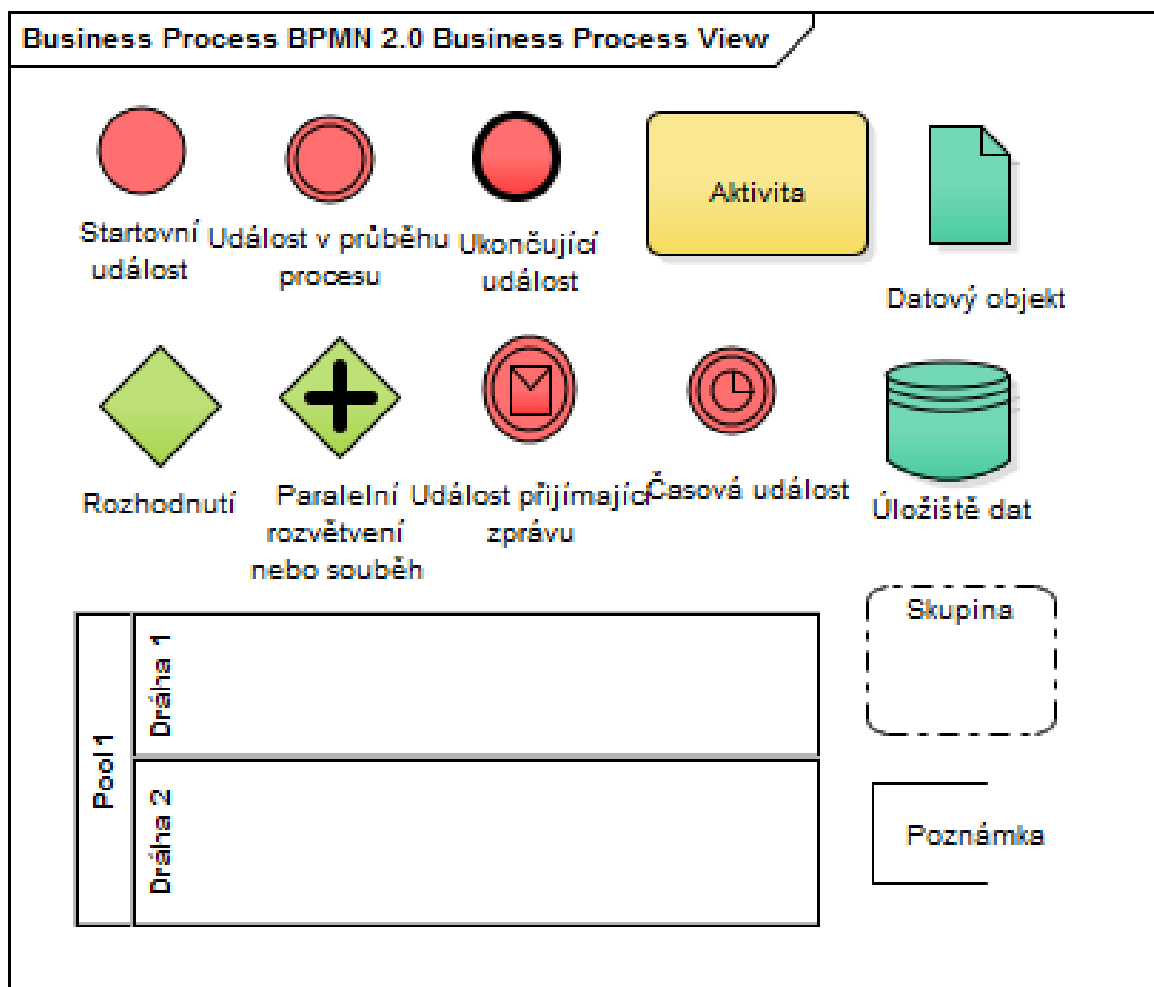
Obrázek 3: Podobnost elementů jazyka ArchiMate s běžným jazykem
Zdroj: (Martinka, 2016)

3.5.3 BPMN

Business Process Model and Notation (BPMN) je jeden z nejpoužívanějších standardů. Formování BPMN bylo započato v roce 2005 institutem BPMI (Business Process Management Institute), který byl sloučen s organizací OMG (Object Management Group) a ta notaci v únoru 2006 formálně přijala. Původní význam zkratky BPMN byl Business Process Modelling Notation. Poslední nejaktuálnější verze je BPMN 2.0 vydaná v roce 2010. Význam zkratky byl změněn na Business Process Model and Notation. (Řepa, 2007)

BPMN se využívá v oblasti podnikových procesů, při jejich modelování a analýze. Jedná se o standard pro grafické znázornění procesů pomocí procesních diagramů. BPMN umožňuje specifikovat procesy z procesních diagramů. Jeho doplňkem je Business Process Modeling Language (BPML), jazyk pro modelování a popis procesů. (Object Management Group, 2016)

V notaci BPMN je definován diagram (BPD), který je tvořen grafickými objekty, především se jedná o aktivity, přechody a tok informací. Jednotlivé prvky procesů mají jasně definované grafické zobrazení, jasně definovaný tvar objektů a jsou barevně odlišeny pro dobrou přehlednost. Notace rozlišuje pět základních kategorií objektů: Plovoucí objekty (flow objects), Propojovací objekty (connecting object), Dráhy (swimlanes), Datové objekty (data) a Artefakty (artifacts).



Obrázek 4: Nejčastěji používané objekty notace BPMN
 Zdroj: Vlastní zpracování dle notace BPMN

Flow objects neboli česky tokové objekty jsou hlavní grafické elementy. Pomocí tokových objektů lze definovat chování v podnikových procesech. Rozlišují se tři možnosti:

- Události (events): znázorňují se kolečkem. Událost může být počáteční, která proces spouští nebo konečná, která je výstupem procesu. Další možné druhy událostí se znázorňují znakem v kolečku. Například událost přijetí zprávy je znázorněna obálkou v kolečku, jak je zobrazeno výše na obrázku.
- Aktivity (activities): znázorňují se obdélníkem a znázorňují činnosti probíhající v procesu.
- Brány (gateways): jsou zobrazovány kosočtvercem a představují rozhodnutí, tedy dvě nebo více možných cest kudy bude proces pokračovat. Taktéž mohou

představovat rozvětvení procesu, kdy dál probíhají činnosti paralelně nebo sbíhání činností.

Connecting objects, česky spojovací objekty, jsou využívány na znázornění propojení mezi tokovými objekty. Rozlišují se čtyři druhy spojovacích objektů:

- Sekvenční toky (sequence flows): jsou zobrazovány plnou čarou u konce s šipkou, dle směru toku. Propojují tokové objekty a definují jejich návaznosti.
- Toky zpráv (message flows): jsou zobrazovány přerušovanou čarou a definují směr toku informací mezi tzv. bazény (pools).
- Asociace (associations): přerušovaná čára spojující artefakty k tokovým objektům.
- Datové asociace (data associations): znázorňují se přerušovanou čarou a spojují datové objekty s tokovými. Mohou být zakončeny šipkou pro definování směru toku dat.

Swim lanes, česky plavecké dráhy nebo také kontexty. Pomocí drah lze zařadit proces do kontextu celého systému, tedy definovat jednotlivé části organizace. Dráhy mohou znázorňovat například jednotlivá oddělení v organizaci nebo jednotlivé pracovní skupiny.

- Bazény (pools): jsou zobrazovány pomocí obdélníků. Představují hlavní kontext procesu. Uvnitř bazénu lze zakreslit libovolný počet drah, dle počtu logických celků účastnících se procesů.
- Dráhy (lanes): jsou zobrazovány pomocí podlouhlých obdélníků vkládaných do bazénu. Slouží k názornému uspořádání činností.

Artifacts, česky artefakty, jsou využívány pro poskytnutí dodatečných informací o procesu.

- Skupiny (groups): umožňují seskupení dvou nebo více činností. Označení skupiny definuje, že činnosti, jež ji tvoří, mají nějaký společný prvek. Skupiny ale nemají žádný vliv na tok procesu.
- Anotace (text annotations): textové popisky umožňují vložení upřesňujících informací.
- Datové objekty (data object): znázorňují se obrázkem listu s přeloženým rohem. Pomocí datových objektů lze definovat, jaká nezbytná data musí vstoupit do

procesu, aby mohly procesy proběhnout. Znázorňují se obrázkem listu s přeloženým rohem.

4 Vlastní řešení

4.1 Charakteristika vybrané firmy MS

Firma MS působí na českém trhu od roku 2002. Za tuto dobu si vydobyla silnou pozici na trhu. Zastoupení má nejen v Čechách, ale i na Slovensku. Firma se zabývá zpracováním informací a analýzami z trhů. Zpracovává pro své klienty informace tak, aby byly v jejich businessu snadno využitelné. Hlavní službou, kterou firma MS poskytuje, je Mystery Shopping.

Mystery Shopping neboli kontrolní návštěva: jedná se o tajné návštěvy/nákupy prodejen klientů, za účelem zhodnocení kvality obsluhy. Výstupy z provedených mystery shoppingů pomáhají klientům udržovat na jejich pobočkách jimi zvolený a vyžadovaný standard. Každá zakázka mystery shoppingů má svá specifika odvíjejících se od oblasti podnikání klienta i jeho případných požadavků. Klient i sám volí rozsah projektu, tedy počet testovaných poboček i počet návštěv. Dále volí scénáře návštěv. Může se jednat o návštěvu, kde shopper (terénní pracovník) poptává vybraný produkt a následně ho i koupí nebo se pouze informuje a k prodeji nedojde. Pokud povaha projektu vyžaduje určitou skupinu terénních pracovníků, firma MS narekrutuje ze své databáze vhodné lidi, přesně podle klientem zvoleného profilu. Stejně tak lze výběrem odlišných typů lidí, například různých věkových kategorií, zajistit objektivnost posuzovaných služeb. Velkou výhodou je i možnost návštěvu nechat nahrát na diktafon.

4.1.1 Organizační struktura

V čele firmy stojí majitel, který je zároveň jednatelem. Na nejvyšších výkonných pozicích stojí dva country manažeři (vedoucí pobočky), jeden pro českou a druhý pro slovenskou pobočku. Dále je organizační struktura ovlivněna tematickým rozdělením několika oblastí, na které se firma specializuje. Těmito oblastmi jsou telekomunikace, stavebnictví, bankovníctví, pojišťovnictví, retail, automotive, farmacie, gastro a luxusní zboží. Každou z uvedených oblastí vede odpovědný projektový manažer a utváří si týmy z podřízených projektových manažerů a asistentů. Jednotlivé týmy jsou rozdílně velké, dle počtu klientů a náročnosti zakázek.

Kromě výše uvedených oddělení dle typu trhů, kterými se zabývá, existuje ve firmě oddělení koordinace terénu, představující 4 pracovníky a revizní oddělení, které představuje vedoucího oddělení a dále 12 revizních pracovníků, pracujících na zkrácené úvazky z domova. Zálžitosti spojené s účetnictvím a mzdami jsou řešeny prostřednictvím externí společnosti. Samostatné oddělení marketingu se ve firmě MS nenachází. Na činnostech propagace se podílí country manager spolu s ostatními projektovými manažery. Celkově ve firmě, respektive v české pobočce, pracuje 55 lidí a firma vlastní databázi více než 2000 mystery shopperů po celé České republice.

Některé zakázky jsou realizované jen jednou, a to většinou v případě, kdy klient chce jednorázově zkontrolovat chování jeho zaměstnanců k zákazníkům. Jiní klienti však chtějí na svém zlepšení pracovat systematicky a dlouhodobě budovat silnou motivaci pracovníků k výkonu práce. Tato možnost představuje efektivnější zkvalitňování služeb díky doškolování zaměstnanců, podávání zpětné vazby a vytváření pozitivně motivovaného prostředí. Zadávají se proto zakázky, které se budou pravidelně opakovat. Spousta mystery shoppingových zakázek je realizována ve více vlnách nebo každý půl rok a některé dokonce každý měsíc.

Mezi klienty firmy MS patří především velké bankovní, telekomunikační a kosmetické společnosti. Dále také přední automobiloví výrobci působící v České republice, obchodní řetězce, restaurace, zábavní parky, sázkové společnosti a řada dalších. Za 15 let svého působení na trhu firma zrealizovala zhruba 500 jednorázových zakázek i dlouhodobých projektů. V současnosti probíhá ve firmě zhruba 45 projektů současně. I to je důvod, proč je vyvinut tlak na zmapování hlavních procesů a zapracování na zefektivnění postupů.

4.1.2 Očekávání firmy MS od zavedení procesního řízení

Firma MS prošla za dobu své existence značným vývojem a tendence rozšiřování portfolia firmy stále neutichají. Daří se získávat si spokojené klienty a navazovat dlouhodobé spolupráce. Z malé firmy, jak tomu z počátku opravdu bylo, je stále se rozšiřující společnost s dobrou pověstí. Snahou top managementu je pochopitelně další rozšiřování, a proto jsou v průběhu akce na podporu získání nových klientů v již známých či zatím nevyužitých oblastí trhu.

Vedení firmy MS si uvědomuje nedostatky v systematickém řízení a v automatizaci procesů. Vyřízení zakázek v současné době probíhá spontánně, jen na základě zkušeností projektových manažerů. Jednoznačné postupy nejsou nikde sepsány a definovány. Přínosů zmapování procesů je celá řada.

Již v průběhu vytváření procesní mapy společnosti mohou být objeveny zdroje neefektivity, jako například nadbytečná kontrola nebo prodleva z důvodu závislosti na zaneprázdněném pracovníkovi nebo oddělení. Dalším zjištěním může být, že každý pracovník provádí jednotlivé činnosti jinak. Ve firmě je devět týmů, kteří většinou pracují samostatně dle rozdělení na určité oblasti trhu, jak bylo popsáno v podkapitole organizační struktura. Zavedení procesního řízení tedy může pomoci sjednotit vyřizování zakázek a eliminuje rozdílné provádění procesů jednotlivými týmy.

Po popsání procesů může firma začít systematicky pracovat na zlepšování. Například podle Goldrattovi teorie omezení lze začít hledat úzká místa a postupně je řešit.

Důležité přínosy mohou nastat i v oblasti řízení lidských zdrojů. Detailní popis procesů může pomoci při správné definici náplní práce pracovníků. Dále může výrazně urychlit proces zaučování nových pracovníků, pro které bude vše srozumitelnější, díky grafickému zobrazení a srozumitelnému popsání každého procesu. Přispěje také k zastupitelnosti i k případné nahraditelnosti pracovníků.

4.1.3 Slovník souvisejících pojmů

- Kontrolní návštěva: klient si objednává kontrolní návštěvu neboli mystery shopping, za účelem ověření kvality obsluhy ve vlastních pobočkách. Terénní pracovník, tedy externí pracovník dodavatelské firmy MS, navštíví konkrétní pobočku, kde vystupuje jako běžný zákazník. Má předem daný scénář, který definuje, co má koupit nebo na co má vznést dotaz. Z provedené kontrolní návštěvy terénní pracovník vyplňuje podrobný dotazník a odevzdává audio nahrávky.
- Rezervace: na každé jedné pobočce může být vyžádána několikanásobná kontrolní návštěva. Pokud tedy jedna pobočka má být navštívena například třikrát, musí ve firemním software vzniknout tři položky, tzv. rezervace.

- Terénní pracovník: firma MS disponuje databází terénních pracovníků (interně nazývaných „shoppeři“), která čítá více než 2000 lidí z celé republiky. Jedná se o lidi, kteří pro MS pracují na dohodu o provedení práce nebo prostřednictvím živnostenského listu. Vykonávají kontrolní návštěvy dle daného scénáře, ze kterých následně vyplňují dotazník. Mají zvláštní přístup do firemního software, který jim zajišťuje vidět aktuální projekty, kterých se dle svého profilu mohou zúčastnit a je zde i část, kde se vyplňují dotazníky. Komunikaci s terénními pracovníky zajišťuje oddělení koordinace terénu.
- Firemní software: firma ke své hlavní činnosti využívá software vyvinutý externí IT firmou. Software byl navržen na míru potřebám firmy. Umožňuje několik odlišných přístupů. Zaměstnancům umožňuje administraci a reporting. Mají zpřístupněné všechny funkce. Odlišný přístup mají terénní i revizní pracovníci. Vždy se dostanou jen k funkcím dle jejich činnosti. Software obsahuje i klientskou část, kde jsou klientovi zpřístupňovány reporty a výsledky návštěv.
- Rekrutace: ve většině případech se na počátku terénu (=období, kdy mají být vykonány všechny návštěvy) nepodaří obsadit všechny rezervace. Proto oddělení koordinace terénu musí na obsazenost průběžně dohlížet a případně rekrutovat. Jinak řečeno, kontaktovat vhodné terénní pracovníky a nalákat na spolupráci.
- Revize dotazníků: terénní pracovníci po vykonání kontrolní návštěvy musí do 24 hodin vyplnit dotazník týkající se dané zakázky ve firemním software. Tento software upozorní na vyplněný dotazník pracovníky revizního oddělení. Jeden z nich si dotazník přiřadí a provede revizi. Při revizi se kontroluje věcná správnost, tedy dodržení scénáře a pokynů, a dále pravopisná správnost a stylizace vět. V rámci revize je cílem připravit dotazník do formy publikovatelné klientovi.
- Publikace: Všechny vyplněné dotazníky z kontrolních návštěv, které prošly kontrolou přes revizní oddělení i druhou kontrolu projektovým manažerem, jsou připravené k publikaci. Jinak řečeno, jsou zveřejněny v IS klientovi.

4.2 Analýza současných procesů v podniku

Pomocí zvolené metody přímého pozorování, které probíhalo po dobu 10 měsíců, bylo možné dobře se seznámit s veškerým děním ve společnosti MS, především

s průběhem vyřizování zakázek. Procesy přímo zajišťující vyřízení zakázek jsou také předmětem této práce. Podle rozhovorů s pracovníky byly procesy zmapovány, popsány, podrobeny základní analýze a jsou připravené pro budoucí systematické práci manažerů formy na zvyšování efektivnosti.

4.2.1 Identifikace procesů v podniku

Pomocí přímého pozorování veškerého dění ve firmě, bylo možné identifikovat a pojmenovat klíčové neboli hlavní procesy, podpůrné procesy a řídicí procesy.

Řídicími a podpůrnými procesy se tato diplomová práce více nezabývá. Naopak klíčové procesy jsou detailně popsány, graficky znázorněny v procesních diagramech a podrobeny analýze.

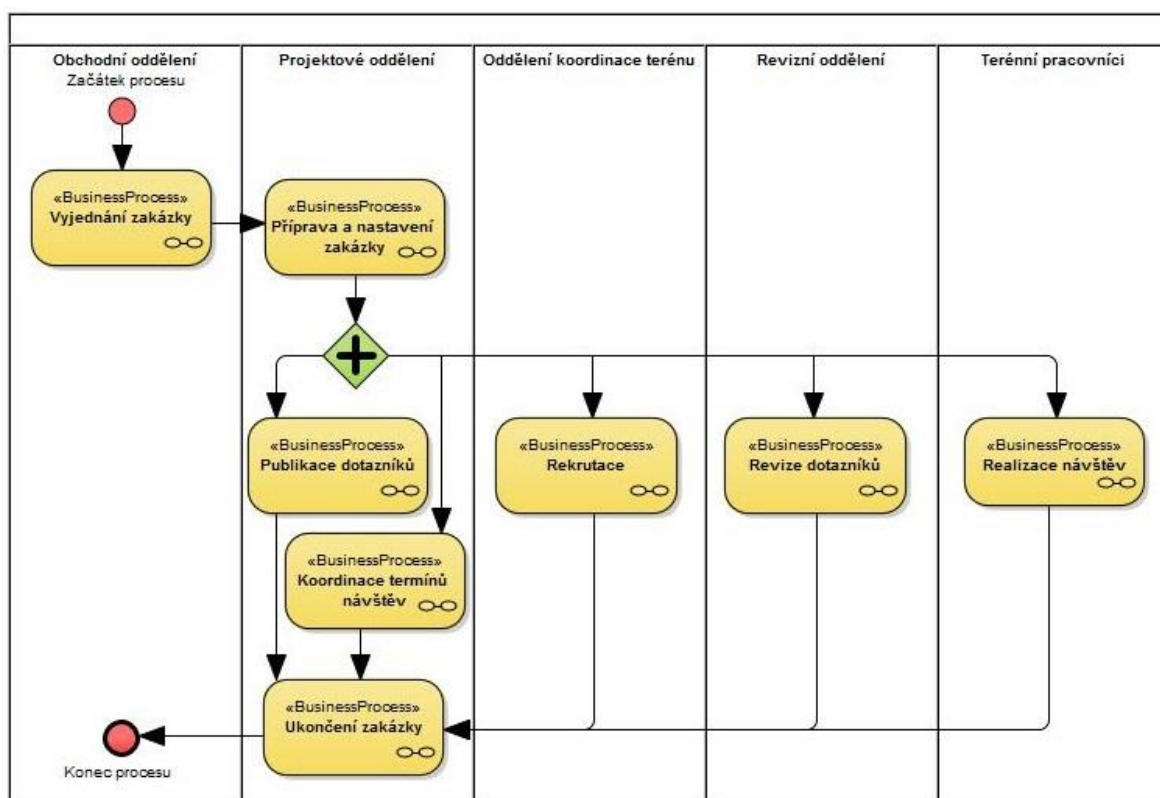
Klíčové procesy	<ul style="list-style-type: none"> - Vyjednání zakázky - Příprava a nastavení zakázky - Rekrutace - Koordinace termínů návštěv - Realizace návštěv - Revize dotazníků - Publikace dotazníků - Ukončení zakázky
Podpůrné procesy	<ul style="list-style-type: none"> - Správa lidských zdrojů - Hodnocení zaměstnanců - Marketing, komunikace se zákazníky/veřejností - Dokumentace - Správa a nákup HW a SW - IT helpdesk - Reklamace a neshody - Alokace finančních prostředků
Řídicí procesy	<ul style="list-style-type: none"> - Řízení portfolia zakázek - Plánování kapacit zaměstnanců - Proces strategického plánování - Procesy kontrolní činnosti - Rozpočtový proces

Tabulka 1: Identifikace procesů ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

4.2.2 Mapa klíčových procesů

V následujících procesních diagramech jsou zobrazeny klíčové procesy, tedy procesy, které přímo vedou k uspokojování potřeb zákazníka a ke generování zisku firmy. Na základě rozhovorů s pracovníky napříč všemi odděleními byla zmapována cesta od zadávání zakázky až po předání výstupů klientovi. Z diagramů lze také snadno vyčíst, kdo je za dané činnosti zodpovědný a které procesy jsou vzájemně propojeny.



Obrázek 5: Mapa klíčových procesů

Zdroj: autor

Procesní mapa je složena z business procesů, které jsou dále v této kapitole podrobně rozkresleny. Na začátku procesní mapy je vyjednání zakázky, kdy pracovníci obchodního oddělení vyjednávají s novými i stávajícími klienty o případné zakázce na kontrolní návštěvy jejich poboček. Pokud je obchodní oddělení úspěšné, zakázka je odsouhlasena, cena je dojednána a jsou podepsány veškeré právní náležitosti, zakázka je předána projektovému oddělení. Projektové oddělení pověří jednoho projektového manažera dle jeho tržního zaměření případně dle časových kapacit, který bude za zakázku odpovědný. Po schůzce s klientem vypracuje projektový manažer všechny potřebné

materiály k započetí realizace zakázky. Jeho úkolem je také proškolení všech dalších pracovníků, kteří se budou na realizaci podílet. Po nastavení zakázky může začít fáze terénu (časové období určené klientem, kdy jsou realizovány kontrolní návštěvy) a zapojuje se oddělení koordinace terénu, terénní pracovníci a časem i revizní oddělení.

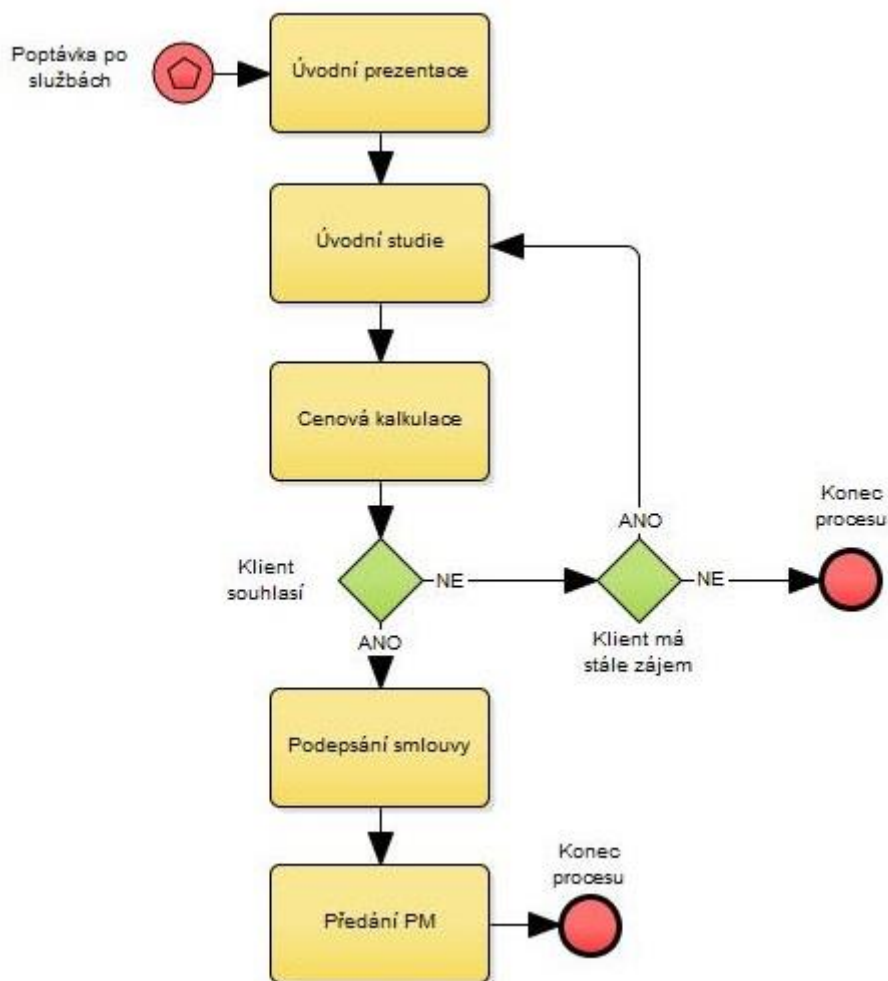
Terénní pracovníci se sami mohou na realizaci dané zakázky přihlašovat a vybírat termíny. K realizaci kontrolní návštěvy je třeba dobře prostudovat materiály připravené projektovým manažerem a na závěr vyplnit dotazník v IS. Revizní oddělení všechny vyplněné dotazníky zkontroluje a buď předá dál projektovému manažerovi nebo vrátí zpět terénnímu pracovníkovi k opravě. Po celou dobu terénu sleduje oddělení koordinace terénu obsazování jednotlivých rezervací a případně zajistí rekrutaci. Závěrečnou kontrolu má na starost projektový manažer, který také vypracuje závěrečnou zprávu a reporty dle požadavků klienta.

4.2.3 Proces Vyjednání zakázky

Vlastník procesu: Obchodní zástupce

Vstupy: vstupem pro proces je poptávka po službách společnosti v ústní či písemné podobě. Poptávka nemá formálně definované žádné atributy.

Výstupy: úvodní studie, cenová kalkulace, uzavřená smlouva.



Obrázek 6: Vyjednání zakázky
Zdroj: autor

Proces: Vyjednání zakázky	
Poptávka po službách	Procesu vyjednání zakázky předchází podpůrné marketingové aktivity. Nejčastějším způsobem vyjádření zájmu klienta o služby je reakce na nabídkový e-mail.
Úvodní prezentace	S potenciálním klientem je dojednána schůzka, kde bude představena firma a nabídka služeb.
Úvodní studie	V případě vyjádření zájmu o nabízené služby, je vypracována úvodní studie. Studie obsahuje návrh využití konkrétních služeb a jejich následné přínosy pro potenciálního klienta.
Celková kalkulace	Obchodní zástupce na základě úvodní studie a případných požadavků potenciálního klienta vypracuje cenovou

	kalkulaci. Navržená kalkulace je konzultována s oblastním manažerem, případně s jednatelem firmy.
	Pokud cenová kalkulace není odsouhlasena potenciálním klientem a stále trvá jeho zájem o služby, dochází k vypracování nové úvodní studie a část procesu se opakuje. V tuto chvíli hraje roli i skutečnost, zda firma má o zakázku takový zájem, aby snižovala cenu.
Podepsání smlouvy	Po akceptování cenové kalkulace klientem se přistupuje k podepisování smlouvy.
Předání PM	Obchodní zástupce dokončí svou práci s vyjednáváním základních podmínek zakázky, rozsahu zakázky a ceny. Dále předává informace a dokumentaci pověřenému projektovému manažerovi.

Tabulka 2: Vyjednání zakázky

Zdroj: autor

Proces začíná přijatou poptávkou. Vstupy procesů nejsou jasně definovány. Vstupům chybí základní formální parametry. Např. název firmy, kontaktní osoba, termín dokončení poptávky, očekávaný termín realizace. **Možným řešením by bylo zřízení jednoduché evidence přijatých poptávek.**

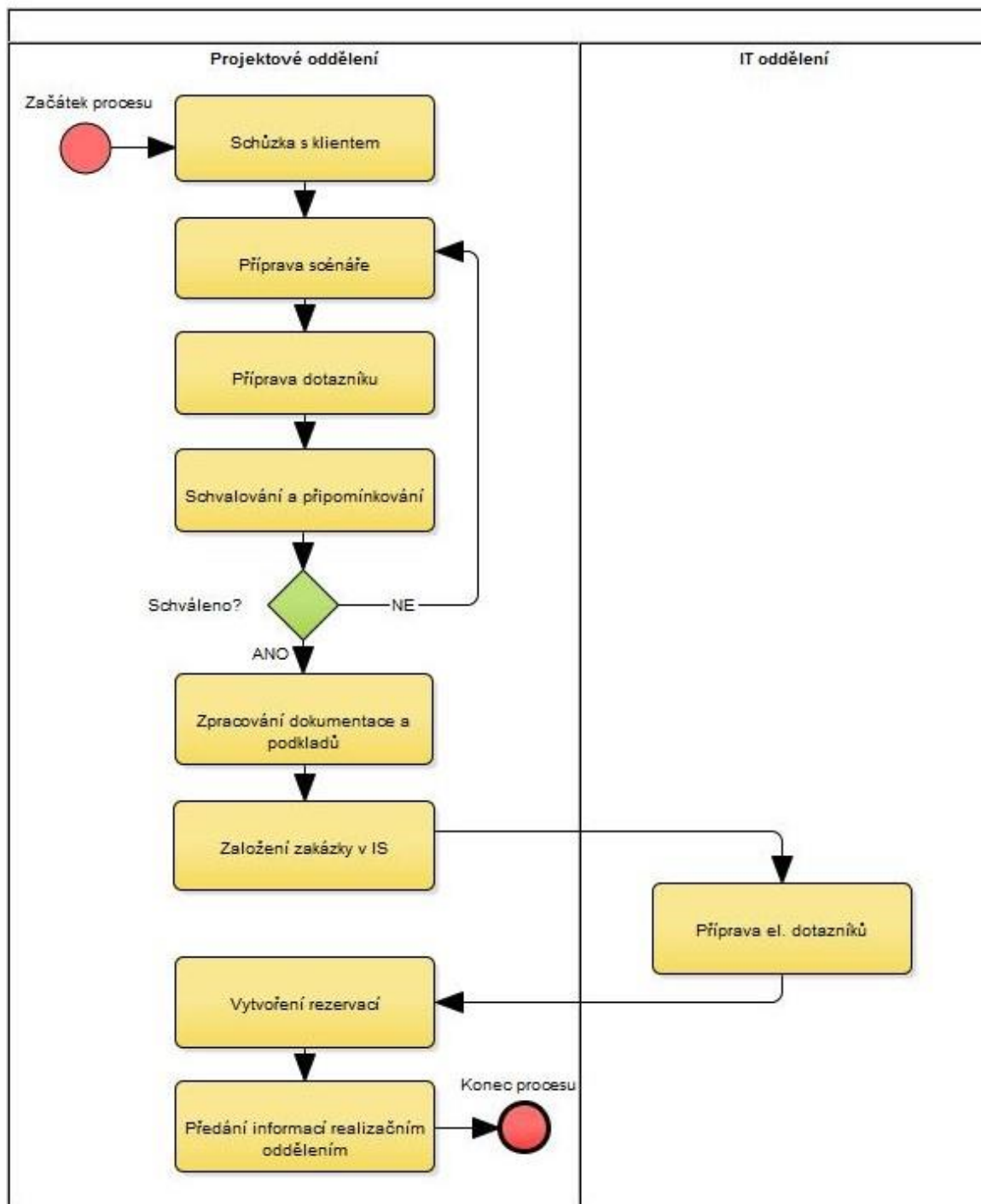
Následně probíhá setkání s odprezentováním nabídky společnosti MS zpravidla v sídle potenciálního klienta. Na schůzce jsou zjištěny základní potřeby a požadavky klienta na základě kterých je vypracována úvodní studie a cenová kalkulace. Pokud klient studii i kalkulaci schválí, připraví se smlouva pro oficiální uzavření obchodu. V rámci výstupů procesu jsou předávány dokumenty, které během vyjednávání zakázky vznikly, tedy klientem schválená úvodní studie, cenová kalkulace a smlouva. **Mezi výstupy, které obchodní zástupce předává projektovému manažerovi, chybí zápis ze schůzky s klientem,** který by mohl obsahovat informace důležité pro průběh následujícího procesu.

4.2.4 Proces Příprava a nastavení zakázky

Vlastník procesu: Projektový manažer

Vstupy: úvodní studie, cenová kalkulace, uzavřená smlouva.

Výstupy: zakázka v IS se všemi náležitými dokumenty (scénář, dotazník, pokyny pro terénní pracovníky), pokyny pro oddělení koordinace terénu, pokyny pro revizní oddělení.



Obrázek 7: Příprava a nastavení zakázky
Zdroj: autor

Proces: Příprava a nastavení zakázky	
Schůzka s klientem	Proces je spuštěn předáním zakázky určenému projektovému manažerovi (dále jen PM), vybranému dle segmentu trhu, kterým se zabývá a dle časových kapacit. Na počátku proběhne osobní schůzka s klientem pro seznámení a podrobné ujasnění zakázky.
Příprava scénáře	Klient může sám dodat požadovaný scénář kontrolní návštěvy nebo je sestaven PM.
Příprava dotazníku	Podobně jako scénář je sestaven i návrh dotazníku, který terénní pracovníci vyplňují po realizaci kontrolní návštěvy. Jednotlivé otázky v dotazníku jsou indexovány, dle jejich vlivu na celkové hodnocení.
Schvalování a připomínkování	Scénář návštěvy a dotazník prochází procesem, kdy klient dodává své připomínky a PM provádí úpravy.
	V případě neschválení scénáře a dotazníku dochází k vrácení do fáze přípravy scénáře, který je kompletně přepracován.
Zpracování dokumentace a podkladů	PM zpracuje veškeré doposud získané informace od klienta. Výstupem je soubor „Pokyny“, které slouží jako studijní materiál pro terénní pracovníky. V případě, že jsou při kontrolních návštěvách testováni konkrétní zaměstnanci, PM zpracuje jejich fotografie dodané klientem. Dalším výstupem jsou studijní materiály pro oddělení koordinace terénu a revizní oddělení.
Založení zakázky s IS	Ve firemním softwaru je vytvořena nová zakázka, do které PM vloží zpracovanou dokumentaci a scénář.
Příprava elektronických dotazníků	Dotazník zpracovaný ve formátu xls je předán oddělení IT support, které dotazník zpracuje do elektronické podoby umístěné přímo v IS.
Vytvoření rezervací	PM vytváří v IS jednotlivé rezervace. Každá rezervace představuje jednu kontrolní návštěvu. Pokud tedy má například na jedné pobočce klienta proběhnout pět

	kontrolních návštěv, je třeba vytvořit pět různých rezervací.
Předání informací realizačním oddělením	Po nastavení celé zakázky jsou předány potřebné informace odpovědnému pracovníkovi z oddělení koordinace terénu a z revizního oddělení.

Tabulka 3: Příprava a nastavení zakázky

Zdroj: autor

Proces začíná pověřením odpovědného projektového manažera a předáním dokumentů vzniklých při vyjednávání zakázky. Na základě úvodní schůzky s klientem zpracuje projektový manažer návrh scénáře a dotazníku a vyčkává na schválení klientem. Tato část procesu je opakována, dokud nedojde k nastavení zakázky přesně podle požadavků klienta.

Z rozhovorů s projektovými manažery byly identifikovány dvě místa v procesu, které trvají nejdéle:

- **čekání na vyjádření klienta (2- 4 pracovní dny)**
- **příprava elektronického dotazníku (2- 5 pracovních dní)**

Prvním místem je právě **čekání na vyjádření klienta**, tedy proces opakovaného schvalování a připomínkování scénáře a dotazníku. V krajních případech trvá tento proces dvojnásobně déle než činnosti spojené s přípravou scénáře a dotazníku. Přestože má společnost s klientem smluvně dojednanou reakční dobu, je velmi obtížné tyto podmínky vynutit.

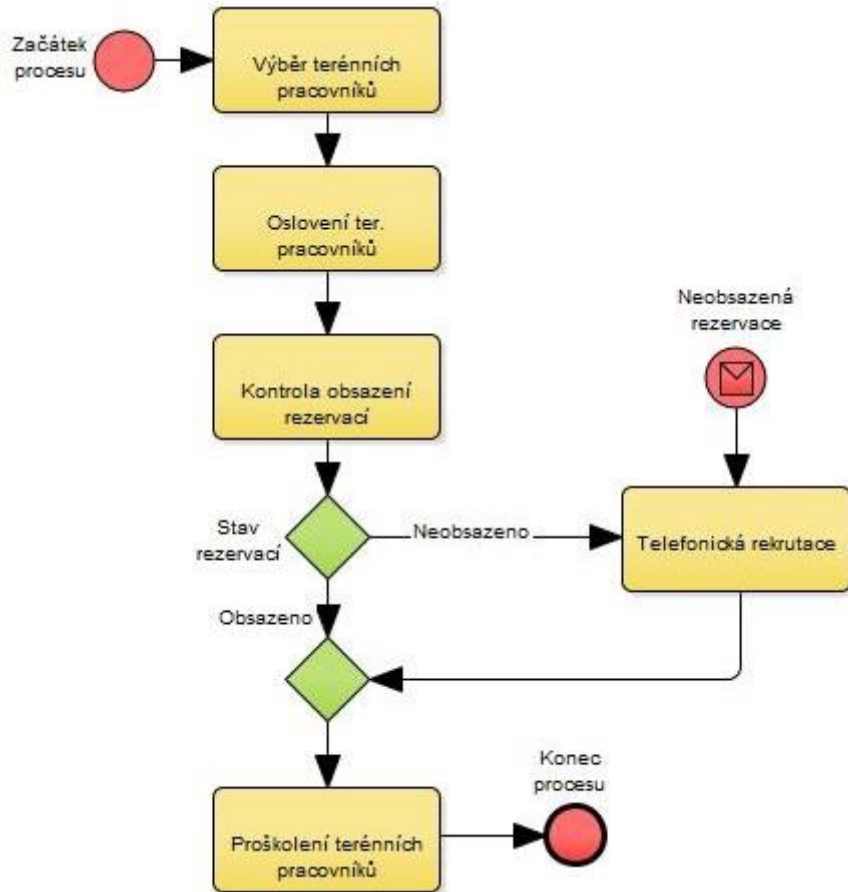
Dalšími časově náročnými činnostmi jsou činnosti spojené s **přípravou elektronického dotazníku**. Za přípravu elektronického dotazníku zodpovídá IT oddělení, které má kapacity primárně vyhrazeny pro IT support zaměstnancům, je tedy velmi obtížné plánovat přípravu dotazníků. Zároveň také samotné vytvoření dotazníku v IS vyžaduje odbornou činnost pracovníků IT. Možnému řešení tohoto procesu se věnuje kapitola „Návrh doporučení“.

4.2.5 Proces Rekrutace

Vlastník procesu: Pracovník koordinace terénu

Vstupy: pokyny pro oddělení koordinace terénu vypracované projektovým manažerem.

Výstupy: seznam proškolených terénních pracovníků, kteří souhlasili se spoluprací na zakázce.



Obrázek 8: Rekrutace
Zdroj: autor

Proces: Rekrutace	
Výběr terénních pracovníků	Pro kontrolní návštěvy je sestaven profil tajného zákazníka dle požadavků klienta. Z databáze terénních pracovníků jsou vyfiltrováni ti, kteří požadovaný profil splňují.
Oslovení terénních pracovníků	Pracovníci splňující požadovaný profil jsou kontaktováni prostřednictvím informačního e-mailu.
Kontrola obsazení rezervací	Dále probíhá kontrola obsazování jednotlivých rezervací. Jen zřídka nastane situace, kdy jsou všechny rezervace obsazené jen pomocí rozeslání informačního e-mailu. Kdykoliv také může být rezervace PM vyhodnocena jako nepoužitelná, tedy

	je vrácena na oddělení koordinace terénu a musí být nově obsazena.
Telefonická rekrutace	V případě zjištění neobsazené rezervace je nutná telefonická rekrutace terénních pracovníků.
Proškolení terénních pracovníků	Terénní pracovníci, kteří přijmou realizaci konkrétní kontrolní návštěvy, jsou následně osobně či telefonicky proškoleni. Forma školení je závislá na rozsahu a složitosti zakázky.

Tabulka 4: Rekrutace

Zdroj: autor

Úkolem pracovníka koordinace terénu je v první řadě kontaktovat terénní pracovníky z databáze firmy, kteří splňují klientem definovaný profil. První kontakt probíhá zpravidla prostřednictvím e-mailu. Zájemci o spolupráci se pak sami přiřazují ke konkrétním rezervacím v IS, viz. proces „Realizace návštěv“. Zpravidla však některé rezervace zůstanou neobsazené. Pracovník oddělení koordinace terénu je zodpovědný za kontrolu obsazenosti a v případě nalezení neobsazené rezervace, je třeba vhodné terénní pracovníky kontaktovat telefonicky.

V průběhu obsazování rezervací probíhá proškolení terénních pracovníků o obsahu zakázky. Výstupem práce oddělení koordinace terénu je seznam terénních pracovníků, kteří souhlasí se spolupráci na dané zakázce a kteří jsou proškoleni.

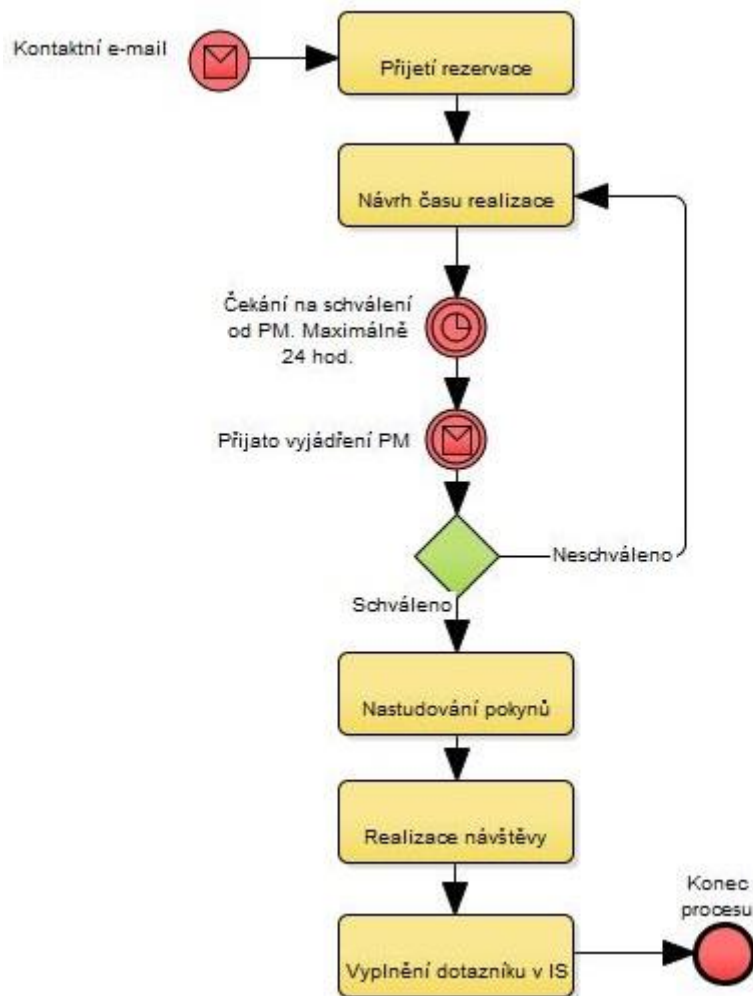
Zároveň toto oddělení řeší i nahodilé situace, kdy je třeba některou návštěvu nahradit (opakovat), protože původní návštěva nesplňuje klientovi požadavky, a tudíž není možné ji použít. **Délka celého procesu „Rekrutace“ je přímo závislá na rozsahu zakázky a nepřímo závislá na atraktivitě (cenové odměně) zakázky.**

4.2.6 Proces Realizace návštěv

Vlastník procesu: Terénní pracovník

Vstupy: scénář návštěvy, dotazník a pokyny pro terénní pracovníky.

Výstupy: vyplněný dotazník v IS.



Obrázek 9: Realizace návštěv
Zdroj: autor

Proces: Realizace návštěv	
Přijetí rezervace	Terénní pracovník ve firemním software přijme konkrétní rezervaci, tedy jednu konkrétní kontrolní návštěvu.
Návrh času realizace	Dle svých časových možností navrhne den a přibližný čas případné kontrolní návštěvy.
	Následně se vyčkává na schválení PM, který je povinen vyjádřit se do 24 hodin. Důvodem je zamezení souběhu více návštěv ve stejný den. V případě, že termín bude nevhodný vzhledem k termínům ostatních návštěv, dochází k návrhu nového termínu a proces se opakuje.
Nastudování pokynů	Po schválení termínu terénní pracovník nastuduje veškeré pokyny k realizaci kontrolní návštěvy.

Realizace návštěvy	Návštěva je zrealizována dle dohodnutého termínu a v souladu s pokyny.
Vyplnění dotazníku v IS	Z proběhlé návštěvy terénní pracovník vyplní dotazník ve firemním software. K vyplnění musí dojít zpravidla do 24 hodin.

Tabulka 5: Realizace návštěv

Zdroj: autor

Proces realizace návštěv zajišťují terénní pracovníci. Informaci o nové zakázce dostupné v IS obdrží prostřednictvím e-mailu. Poté mají možnost přijmout některou z nabízených rezervací a navrhnout konkrétní čas, kdy mohou kontrolní návštěvu vykonat. Dále vyčkávají na schválení termínu projektovým manažerem. V tomto případě se nabízí zvážení možnosti zautomatizování kroku výběru termínu. Přínosem pro zefektivnění celého procesu by bylo odstranění kontroly termínu projektovým manažerem. Dle informací vyplývajících z rozhovoru s projektovým manažerem, lze tuto část procesu jen těžko změnit. Případná automatizace, tedy nastavení omezení termínů, by byla možná pouze u menších zakázek. Příkladem zakázky, kde je velmi nutné schválení, případná individuální domluva na termínu jsou kontrolní návštěvy pro nejmenovanou restauraci. Období terénu trvá 4 týdny. Na každé ze dvou poboček je nutné vykonat 12 návštěv, tedy 3 týdně. V rámci jednoho týdne je třeba vykonat jednu návštěvu v době obědů, jednu v době večere a znovu jednu v době pozdní večere až do zavírací doby. V jeden den nesmí proběhnout dvě návštěvy na jedné pobočce.

Dle rozhovoru s vedoucím pracovníkem projektového týmu firma zvažovala vývoj nástroje v IS, který by umožňoval navolení kritérií výběru termínů. Později však bylo od této možnosti upuštěno. Náklady na nástroj by údajně převažovaly cenu času projektového manažera a firma navíc považuje za pozitivum udržování kontaktu s terénními pracovníky.

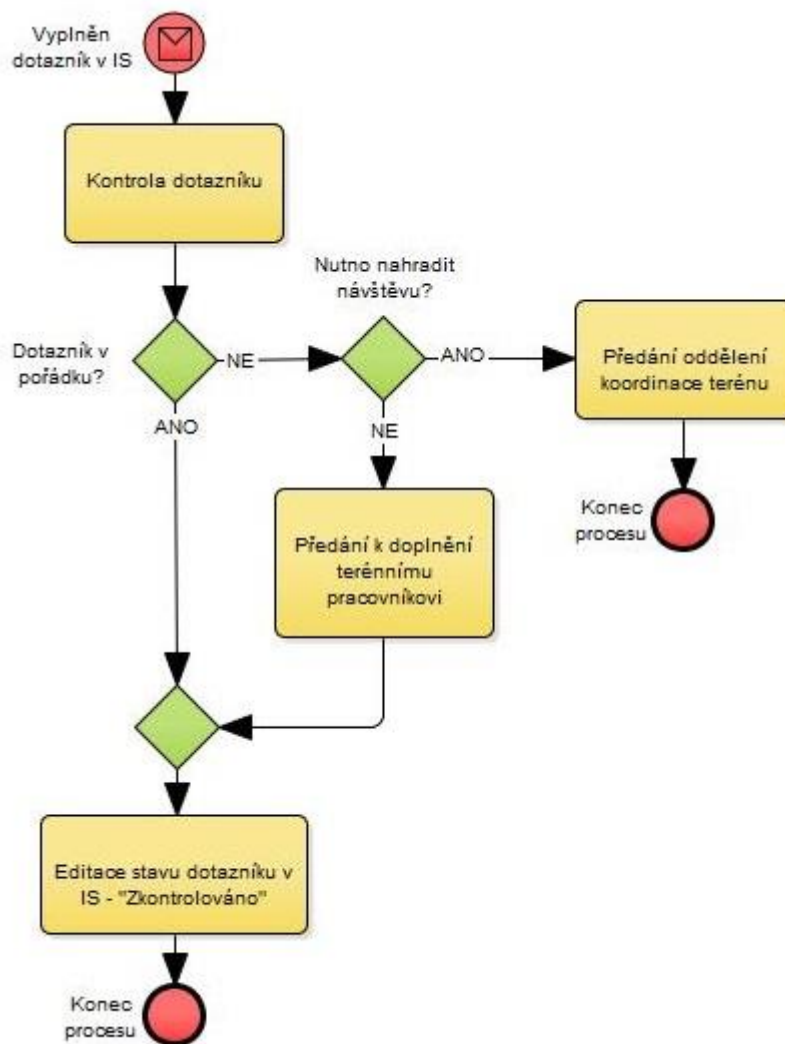
Po schválení, případně po domluvě s projektovým manažerem na jiném termínu, mohou ve smluvený čas vykonat kontrolu přesně podle scénáře a pokynů uložených v IS. Terénní pracovníci mají povinnost do 24 hodin od proběhnutí návštěvy vyplnit dotazník v IS. Proces realizace návštěv lze popsat a zmapovat, ale není možné ho žádným způsobem měřit a porovnávat. Měření nemá význam jednoduše proto, že terénní pracovníci jsou placeni pevnou sazbou za kontrolní návštěvu, nikoli za odpracovaný čas. Za včasné splnění a správné rozvržení termínů je zodpovědný projektový manažer.

4.2.7 Proces Revize dotazníků

Vlastník procesu: Revizní pracovník

Vstupy: vyplněný dotazník v IS.

Výstupy: opravený dotazník v IS.



Obrázek 10: Revize dotazníků

Zdroj: autor

Proces: Revize dotazníků	
Kontrola dotazníku	Proces revize dotazníku započne dokončením práce terénního pracovníka, tedy kompletním vyplněním dotazníku. Úkolem revizního pracovníka je zkontrolování, zda byl dodržen scénář a pokyny návštěvy, zda jsou vyplněné všechny

	položky, zda jsou vyplněné srozumitelně a správně spisovně.
Předání oddělení koordinace terénu	V případě, že nebude dodržen scénář nebo nastane jiná závažná situace, po které je kontrolní návštěva zmařena, rozhodne se o náhradě návštěvy a rezervace je předána zpět na oddělení koordinace terénu k novému obsazení.
Předání k doplnění terénnímu pracovníkovi	V případě, že revizní pracovník objeví chybu či nedostatek v dotazníku (nejedná se o stylizační a pravopisné chyby), odešle dotazník zpět terénnímu pracovníkovi k doplnění.
Editace stavu dotazníku v IS	Dotazníky již zkontrolované, opravené či doplněné jsou revizním pracovníkem označeny jako „Zkontrolováno“ a stávají se tím vstupem pro proces „Publikace dotazníků“.

Tabulka 6: Revize dotazníků

Zdroj: autor

Celý proces provádí jeden revizní pracovník. Dle rozhovoru, prováděného s vedoucí revizního oddělení, trvá opravení jednoho dotazníku průměrně 15 minut. Údaj má však velmi malou vypovídající hodnotu. Dob kontrolu dotazníku se mění u každé zakázky, především dle rozsahu dotazníku. Svou roli hraje nejen rozsah, ale také počet otevřených otázek, sdílnost terénního pracovníka i zkušenost revizního pracovníka. Z uvedeného vyplývá, že proces nelze obecně měřit. Jen malé množství zakázek probíhá tak dlouhou dobu, aby mělo smysl sledovat trvání a pracovat na zrychlení procesu.

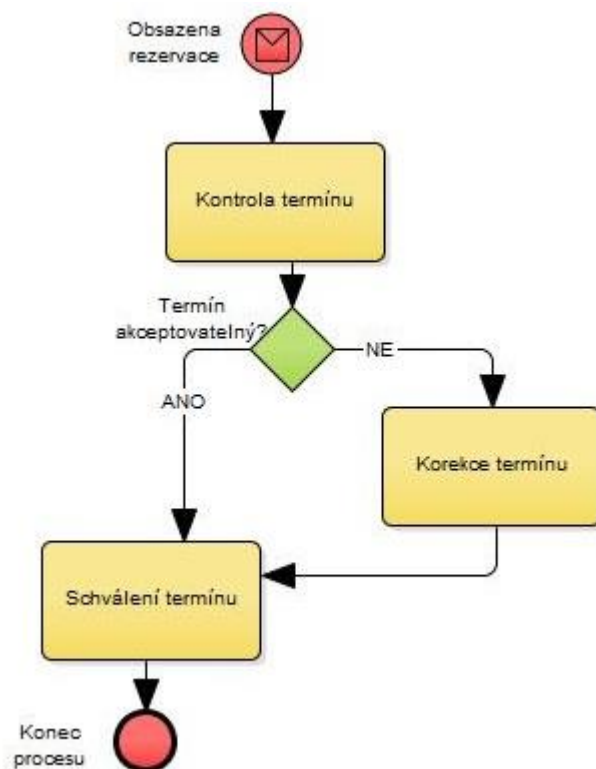
Při kontrole dotazníků mohou revizní pracovníci narazit na otázky, u kterých si nejsou jisti vyhodnocením, či nevědí, zda je odpověď vůbec uznatelná. S takovými dotazy se obrací na vedoucí revizního oddělení a na projektového manažera, kteří situaci vyhodnotí dle požadavků klienta. Na závěr však nedojde ke zveřejnění rozhodnutí, a proto se často dotazy opakují. Práci na dotaznících a celkově rozvoj pracovníků revizního oddělení by zlepšilo zavedení knowlegde base, kterou by sdílely členové revizního oddělení spolu s projektovým manažerem a vedoucím revizního oddělení, pro potřebu sdílení rozhodnutí sporných odpovědí v dotaznících či špatného vyhodnocení revizním pracovníkem. Omezilo by se tím množství dotazů a celé revizní oddělení by mělo k dispozici nástroj na rozvoj svých znalostí. Více se zavedení knowledge base zabývá kapitola „Návrh doporučení“.

4.2.8 Proces Koordinace termínů návštěv

Vlastník procesu: Projektový manažer

Vstupy: požadavky klienta na čas realizace návštěv, rezervace obsazená terénním pracovníkem.

Výstupy: plán termínů kontrolních návštěv.



Obrázek 11: Koordinace termínů návštěv

Zdroj: autor

<p>Proces: Koordinace termínů návštěv</p>	
<p>Kontrola termínu</p>	<p>Proces započne, když terénní pracovník do IS zadá termín plánované realizace kontrolní návštěvy. PM musí tento termín schválit. V případě realizace více kontrolních návštěv na jedné pobočce by totiž mohlo dojít k situaci, že se budou realizovat dvě nebo více kontrol v jeden den. Těto nežádoucí situaci lze předejít kontrolou PM.</p>

Korekce termínu	Pokud PM zjistí, že navržený termín není v souladu s ostatními kontrolními návštěvami, musí dojít ke korekci, a to pomocí telefonické domluvy přímo s terénním pracovníkem.
Schválení termínu	Pokud navržený termín realizace kontrolní návštěvy je v souladu s ostatními termíny, pak bude rezervace schválena.

Tabulka 7: Koordinace termínů návštěv

Zdroj: autor

Zhodnocení důležitosti kroku schválení termínů, a tedy individuální koordinace termínů projektovým manažerem bylo provedeno již v rámci zhodnocení procesu Realizace návštěv.

Úkolem projektového manažera je zajistit kontrolní návštěvy v časech určených klientem. V každé zakázce jsou jasně definovaná omezení, kdy kontroly provádět nelze. Projektový manažer například zajišťuje, aby nevznikly situace, kdy

- proběhnou dvě nebo více kontrolních návštěv na jedné pobočce v jeden den
- terénní pracovník zvolí pobočku, na které již kontrolní návštěvu prováděl
- terénní pracovník zvolí den, kdy by už nebylo možné stihnout případné nahrazení návštěvy

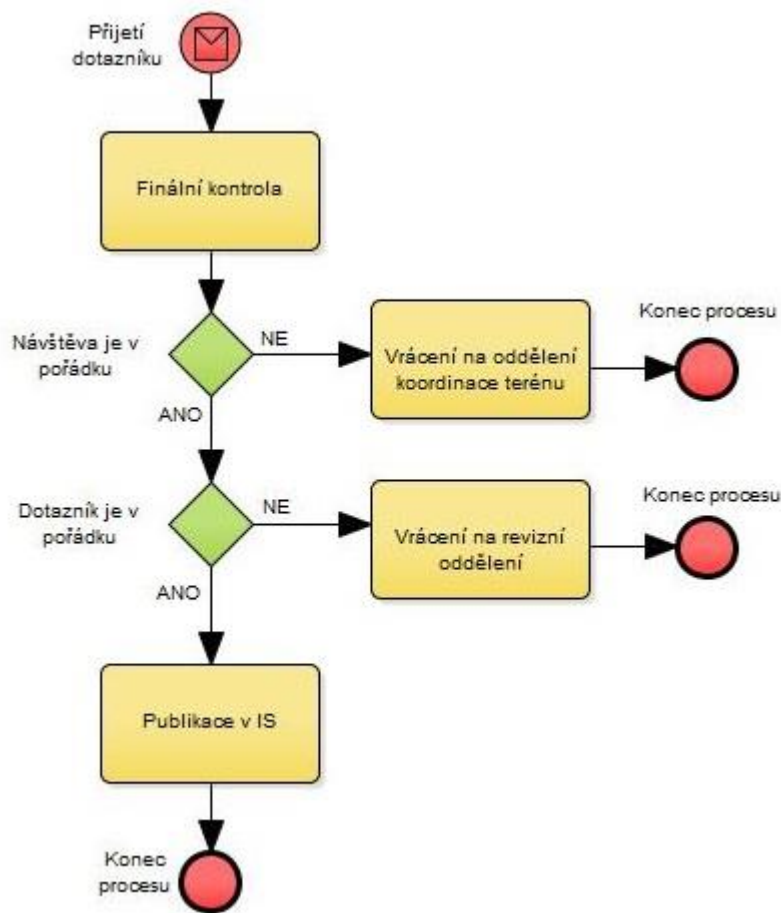
Individuální přístup k terénním pracovníkům je na místě i z důvodu udržování kontaktu s nimi. V rámci telefonického hovoru ohledně vyjednání vhodného termínu návštěvy má projektový manažer možnost ujistit se, zda terénní pracovník dobře rozumí pokynům zakázky a pracovník má možnost klást případné dotazy. Tato skutečnost reálně snižuje chybovost prováděných kontrolních návštěv, a tedy přispívá k efektivitě celého procesu.

4.2.9 Proces Publikace dotazníků

Vlastník procesu: Projektový manažer

Vstupy: dotazník vhodný k publikace, tedy dotazník, který prošel dvojitou kontrolou.

Výstupy: dotazník nahraný v IS v části viditelné pro klienta



Obrázek 12: Publikace dotazníků
Zdroj: autor

Proces: Publikace dotazníků	
Finální kontrola	Proces je spuštěn vždy, když revizní pracovník označí dotazník jako „Zkontrolovaný“. PM následně provádí druhou finální kontrolu. Ověřena je věcná správnost, tedy dodržení scénáře a pokynů návštěvy, a správnost formální.
Vrácení na oddělení koordinace terénu	I v této fázi může dojít ke zjištění závažné věcné chyby na základě které je dotazník vyhodnocen jako nepoužitelný a je vrácen na oddělení koordinace terénu k nahrazení.
Vrácení na revizní oddělení	V případě zjištění formální chyby nebo špatného vyhodnocení komentáře v dotazníku, je dotazník vrácen zpět na revizní oddělení. Vrácení v tomto případě je z důvodu zpětné vazby revizním pracovníkům a z důvodu snížení jejich

	budoucí chybovosti.
Publikace v IS	Dotazníky, které prošly kontrolou a jsou v pořádku, PM zpřístupní v IS klientovi.

Tabulka 8: Publikace dotazníků

Zdroj: autor

V rámci procesu Publikace dotazníků provede projektový manažer druhou kontrolu dotazníků. Při kontrole může v ojedinělých případech najít věcnou chybu, tedy chybu v rozporu s požadavky klienta. V takovém případě rozhodne o nutnosti návštěvu nahradit. Dotazník je tedy vrácen na oddělení koordinace terénu, které vyhledá nového terénního pracovníka a návštěva se uskuteční znovu. Věcnou chybu nutnou nahradit však měl v ideálním případě objevit již revizní pracovník. Chybí zde způsob zpětné vazby celému reviznímu oddělení. Navržené řešení zavedení tzv knowledge base bylo zmíněno již v procesu Revize dotazníků a dále se mu věnuje i kapitola „Návrhy a doporučení“.

Projektový manažer může najít také chybu formálního charakteru. Banální chyby opraví sám, závažnější chyby vrací zpět reviznímu pracovníkovi, který dotazník opravoval. Důvodem vrácení dotazníku je snaha, aby daný revizní pracovník stejnou chybu neudělal podruhé. Znovu zde však chybí možnost informovat o dané chybě i ostatní pracovníky revizního oddělení.

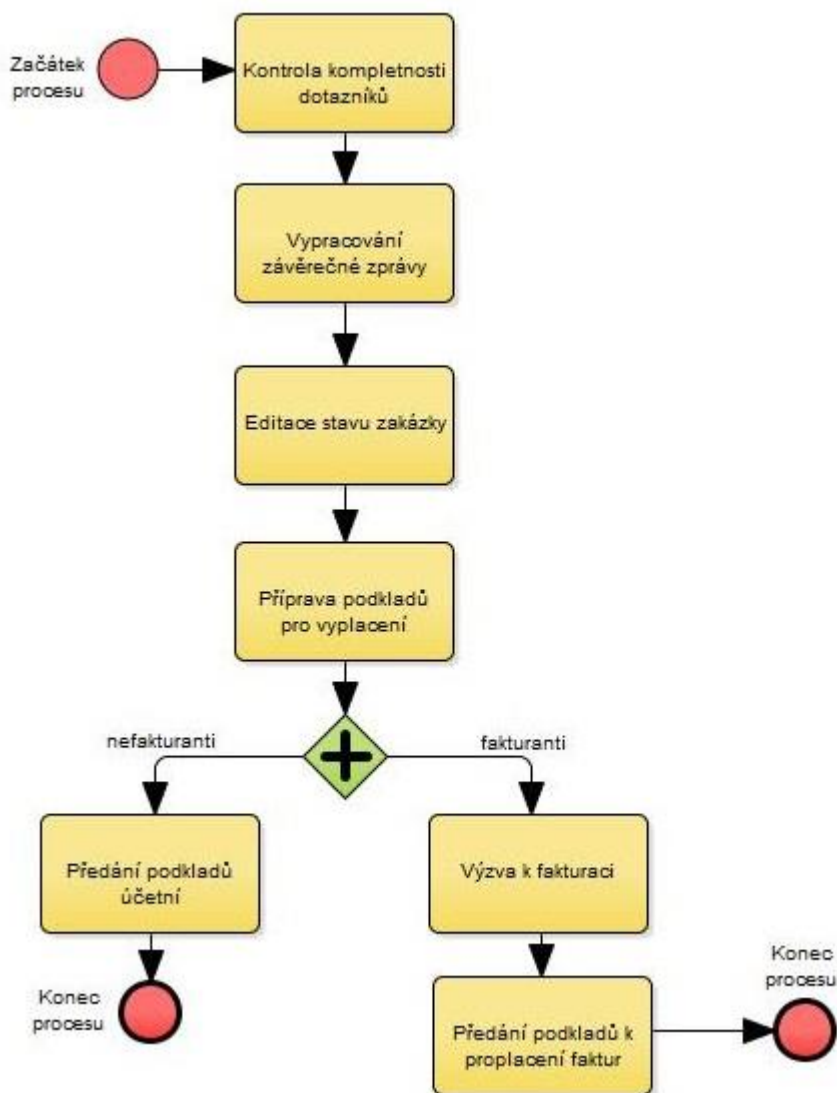
Pokud dotazník splňuje věcné i formální náležitosti je vhodný pro publikaci. Projektový manažer jej tedy v IS zveřejní v klientské části.

4.2.10 Proces Ukončení zakázky

Vlastník procesu: Projektový manažer

Vstupy: report vygenerovaný ve firemním software obsahující informace o splněných kontrolních návštěvách a dále kompletní publikované výstupy z návštěv.

Výstupy: Závěrečná zpráva, podklady k proplacení odměn terénním pracovníkům.



Obrázek 13: Ukončení zakázky
Zdroj: autor

Proces: Ukončení zakázky	
Kontrola kompletnosti dotazníků	Po skončení fáze terénu dochází ke kontrole kompletnosti zakázky, tedy zda byly realizovány všechny klientem požadované kontrolní návštěvy a zda výstupy z návštěv jsou zveřejněny klientovi v IS.
Vypracování závěrečné zprávy	PM vypracuje závěrečnou zprávu pro klienta, kde provede celkové zhodnocení provedených kontrolních návštěv. Zpráva je předána klientovi.
Editace stavu zakázky	Následně je zakázka ve firemním softwaru přesunuta do

	skupiny „Ukončeno“.
Příprava podkladů pro vyplacení	PM vytváří podklady ve formátu xls pro vyplacení terénních pracovníků. Dodává seznam zúčastněných terénních pracovníků, výši odměny a případně nároky na proplacení nákladů.
Předání podkladů účetní	PM předává účetní seznam terénních pracovníků, kteří jsou vedeni jako „nefakturanti“ a odměna jim bude vyplacena na účet dle dohody o provedení práce.
Výzva k fakturaci	PM vyzve terénní pracovníky, kteří realizují zakázky pro firmu na základě živnostenského listu, aby vystavili fakturu za provedené kontrolní návštěvy. Takto vystavená faktura je terénními pracovníky odeslaná na adresu firmy a dále je předána rovnou účetní k proplacení.

Tabulka 9: Ukončení zakázky

Zdroj: autor

V rámci procesu „Ukončení zakázky“ dojde ke kontrole, zda byly realizovány všechny naplánované kontrolní návštěvy a zda byly klientovi zveřejněny všechny výstupy z těchto návštěv. Projektový manažer následně vypracuje závěrečnou zprávu a změni ve firemním software stav zakázky na „Ukončeno“.

V druhé části procesu zodpovídá projektový manažer za vypracování podkladů pro vyplacení odměn všem terénním pracovníkům, kteří se na zakázce podíleli.

Dle rozhovoru s projektovými manažery trvá celý proces „Ukončení zakázky“ odhadem pouze jeden pracovní den, z toho nejdéle trvá činnost vypracování závěrečné zprávy. Tato činnost je částečně automatizovaná, protože společnost má definovanou základní strukturu závěrečné zprávy. Částečně však vždy musí projektový manažer zapracovat individuální požadavky tak, aby byla zpráva „na míru“ konkrétnímu klientovi. Aktivitu přípravy podkladů pro vyplacení odměn terénním pracovníkům velice usnadňuje firemní software, který obsahuje nástroj, ve kterém lze tyto podklady jednoduše vygenerovat.

5 Návrhy a doporučení

5.1 Návrhy zefektivnění procesů

V předchozích kapitolách byly zpracovány veškeré informace zjištěné o průběhu činností ve společnosti MS. V procesních diagramech a podrobném popisu jednotlivých činností je zobrazen současný stav procesů. Jedná se tedy o návrh připravený k implementaci a k následnému systematickému zefektivňování. Klíčové procesy byly podrobeny analýze a výstupem je nalezení prostoru pro zlepšení. Tato kapitola se věnuje zmíněným nedostatkům a navrhuje možnosti řešení.

5.1.1 Modul pro tvorbu elektronických dotazníků v IS

Zásadní zdroj neefektivity byl nalezen v procesu „Příprava a nastavení zakázky“.

- **závislost na IT oddělení**
- **závislost na odborném pracovníkovi**
- **finanční náročnost aktivity „Příprava el. dotazníku“**
- **nejistota termínu provedení aktivity „Příprava el. dotazníků“**

Tento proces je závislý na IT oddělení. Projektový manažer sestaví dotazník ve formátu xls. Následně je odeslán pracovníkovi IT oddělení, který má za úkol napsat nový skript, aby vznikl elektronický dotazník přímo ve firemním software.

Z důvodu velikosti společnosti není v IT oddělení pracovník, jehož náplní práce by byla jen tvorba dotazníků. IT oddělení ve své agendě v první řadě zajišťuje IT support zaměstnancům, a proto dochází k situacím, kdy celý proces čeká i několik dní, než proběhne aktivita „Příprava elektronických dotazníků“.

Vedení společnosti si uvědomuje problém s nedostatečnou flexibilitou časových kapacit pracovníků IT oddělení. Navýšení těchto kapacit je však finančně náročné.

Navrhovaným řešením je tedy zavedení nového informačního systému, případně modulu stávajícího informačního systému, který by umožňoval vytvoření

dotazníků neodborným pracovníkem bez znalosti programování, respektive bez nutnosti vytvářet skript, představující dotazník. Podobným informačním systémem je například aplikace Google Forms, která uživateli umožňuje pomocí grafického rozhraní vytvářet strukturované formuláře.

Přínosy navrhovaného řešení:

- **Zkrácení doby trvání celého procesu:** není třeba čekat několik dní, až některý z IT pracovníků vyčlení dostatečné množství svých časových kapacit. Projektový manažer bude schopný nadefinovat dotazník sám.

Aktivita	Současná časová náročnost (v hod.)	Plánovaná časová náročnost (v hod.)
Schůzka s klientem	4	4
Příprava scénáře	0,5	0,5
Příprava dotazníku	2	2
Schvalování s připomínkami	2 - 4 dny	2 - 4 dny
Zpracování dokumentace a podkladů	4	4
Založení zakázky v IS	0,5	0,5
Příprava el. dotazníků	2 – 5 dní	0,5
Vytvoření rezervací	1,5	1,5
Předání info. realizačním oddělením	1	1

Tabulka 10: Časová náročnost procesu

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

- **Regulace multitaskingu:** v době čekání na vyřízení požadavku IT oddělením se manažer věnuje jiným zakázkám. Časté „přeskakování“ mezi jednotlivými činnostmi, tedy tzv. multitasking, způsobuje nežádoucí časové ztráty.
- **Uvolnění časových kapacit IT oddělení:** pracovníci IT oddělení vyřizují kromě pravidelné agendy i ad-hoc požadavky, a proto plánování jejich časových kapacit je velmi náročné.

- **Výrazné zlevnění procesu:** bez nutnosti odborného IT pracovníka je možné, aby činnost „Příprava el. dotazníku“ vykonával i projektový asistent, který představuje oproti IT pracovníkovi značnou finanční úsporu. Viz níže uvedené finanční zdůvodnění investice.

Finanční zdůvodnění investice:

	Hodinová sazba	Trvání aktivity (v hod.)	Cena za aktivitu
Pracovník IT	350 Kč	4	1400 Kč
Projektový manažer	160 Kč	0,5	80 Kč
Projektový asistent	100 Kč	0,5	50 Kč

Tabulka 11: Cena aktivity „Příprava el. dotazníku“

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

Společnost za rok 2016 zrealizovala celkem 98 projektů. Cena aktivity „Příprava el. dotazníku“, která byla vždy vykonána pracovníkem IT oddělení tedy byla odhadem 137 200 Kč. V případě, že tato aktivita bude přesunuta do pracovní agendy projektového asistenta, bude při stejném počtu zakázek stát 4 900 Kč.

Uvedené úspory je nutné porovnat s náklady na vybudování informačního systému (modulu stávajícího informačního systému) a zhodnotit výhodnost investice.

5.1.2 Zavedení knowledge base

V rámci procesu „Revize dotazníku“ bylo po analýze procesu doporučeno **zavedení tzv. knowledge base**. Jedná se o znalostní základnu/databázi.

V knowledge base lze třídit informace dle jednotlivých zakázek a může být sdílena všemi zainteresovanými pracovníky, tedy projektovými manažery a všemi pracovníky revizního oddělení.

Každý revizní pracovník by měl možnost sledovat, jaké otázky pokládají a jaké sporné situace řeší jeho kolegové pracující na stejné zakázce. Situace, které se již řešili, proto budou schopni vyhodnotit bez kladení dotazů nadřazeným. Knowledge base představuje pro revizní pracovníky **možnost rozvíjet své znalosti a zkušenosti s kontrolou dotazníků** z tajných návštěv. Do budoucna lze tedy využíváním knowledge

base zefektivnit práci revizních pracovníků a zároveň snížením počtu dotazů uvolnit časové kapacity projektového manažera.

Firemní knowledge base lze implementovat například pomocí interního wiki serveru (Docuwiki, Wikimedia atp), online nástrojů (Trello, sdílený dokument MS Office, Atlassian Confluence atp) případně pomocí specializovaných nástrojů pro tvorbu knowledge base.

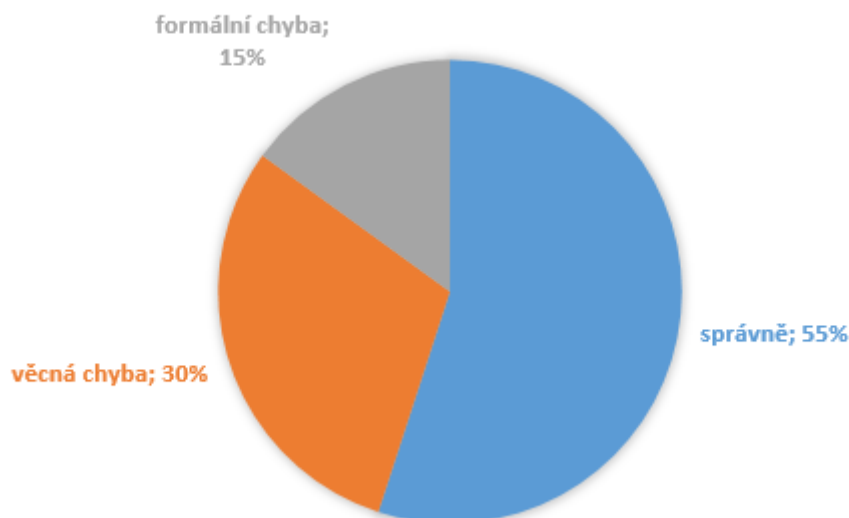
Z rozhovorů s pracovníky společnosti vyplývá, že 1 ze 2 dotazů je dotaz opakovaný v rámci jedné zakázky. Zavedením knowledge base tedy vzniká potenciál snížení počtu dotazů revizních pracovníků až o 30 %.

Zavedením sdílené knowledge base dosáhne společnost MS:

- **zvýšení efektivity práce revizních pracovníků**
- **snížení počtu dotazů revizních pracovníků až o 30 %**
- **menšího vytížení projektového manažera**
- **více času na náhradu kontrolní návštěvy**

Velkým problémem, nalezeným při analýze, je však neexistence záznamů o chybovosti revizního oddělení. Vedení společnosti si uvědomuje neefektivitu vznikající v důsledku velké chybovosti revizních pracovníků, ale dosud nevznikly žádné statistické záznamy. Pro účely definování současného stavu chybovosti byly vyžádány odhady.

ZHODNOCENÍ REVIZE DOTAZNÍKŮ



Obrázek 14: Zhodnocení revize dotazníků

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

Výše znázorněné odhady však vznikly na základě malého vzorku zakázek. Společnosti je tedy doporučeno zřídit a vést si statistiky chybovosti revizního oddělení, jak je uvedeno v podkapitole „Zavedení metrik“.

5.1.3 Zavedení metrik

Hlavním důvodem, proč je třeba procesy důkladně zmapovat a popsat, je následná možnost procesy měřit. Protože co je popsáno, lze měřit, a co se měří, dá se zlepšovat. Společnost MS dosud provádí pouze závěrečné finanční zhodnocení zakázky. Porovnává tedy vyfakturovanou částku od klienta s vynaloženými náklady na čas zaměstnanců, odměny terénním pracovníkům a s dalšími fixními náklady. Dosud nebyla snaha zabývat se měřením jednotlivých procesů či jejich částí.

V rámci zavádění procesního řízení je tedy nutné **nastavit metriky neboli hodnotící ukazatele**. Jejich význam je klíčový především z hlediska budoucího zlepšování a rozvoje procesů. Nejpoužívanější metrikou je čas. Dále se využívají metriky cena, kvalita, chybovost, počet vyřízených požadavků, počet přijatých stížností atd.

Společnosti je doporučeno zavedení následujících metrik:

- délka trvání činností

- chybovost terénních pracovníků (v rámci procesu „Revize dotazníku“)
- chybovost revizních pracovníků (v rámci procesu „Publikace dotazníku“)
- přesnost cenové kalkulace oproti skutečným nákladům (v rámci procesu „Vyjednání zakázky“)
- počet neuzavřených zakázek (v rámci procesu „Vyjednání zakázky“)
- počet neobsazených rezervací nutných k rekrutaci (v rámci procesu „Rekrutace“)

5.2 Doporučení pro implementaci

Detailní zmapování a popis činnosti společnosti představuje jen jednu z částí zavedení procesního řízení. Samotná implementace do prostředí společnosti s sebou nese značné riziko neúspěchu, a to v tom případě, kdy není dostatečně připravená.

Tato podkapitola je věnována právě zmíněné přípravě. Níže bylo doporučeno několik bodů, které by firma měla vykonat, aby podpořila úspěšnost zavedení procesního řízení do běžného chodu a procesní řízení se tak stalo přirozenou součástí firmy. Následná doporučení lze využít také jako podklady pro přípravu interních směrnic, týkajících se zavádění procesního řízení.

Obecným doporučením je **sestavení pracovní skupiny**, která bude pověřena zavedením a rozvojem procesního řízení v podniku. Vzhledem k velikosti společnosti MS bude vhodné vyčlenit časové kapacity v rozsahu alespoň jednoho pracovníka. Zároveň je doporučeno rozdělit tyto kapacity mezi nejméně dva pracovníky, a to zejména z důvodu zastupitelnosti.

Na základě interních informací společnost MS v nedávné době zahájila práce na zavedení standardu ISO 27001 pro řízení bezpečnosti informací s cílem obdržet mezinárodně uznávanou certifikaci. Pro tyto účely byl zřízen bezpečnostní tým, v jehož kompetenci je i zmapování informačních toků. Kompetence tohoto týmu jsou nejvíce podobné navrhované pracovní skupině pro zavedení a rozvoj procesního řízení. Pro jednoduchost a využití zkušeností je možné zmíněnému bezpečnostnímu týmu rozšířit kompetence i pro řízení procesů.

Vedení společnosti definuje povinnosti této pracovní skupiny pro řešení otázek řízení procesů.

Členové týmu odpovídají za:

- stanovení, zavedení a dodržování pravidel řízení procesů
- analýzu aktuálního stavu procesů
- kontrolu dodržování postupů v rámci sledovaných procesů
- zvyšování efektivnosti procesů
- informovanost jednatele společnosti, pomocí zpráv o změnách
- zajištění podpory povědomí o procesním řízení a jeho přínosech pro podnik
- ověřování plánů změn

Jejich povinností je:

- aktivní vyhledávání zdrojů neefektivity
- hledání nových způsobů realizace procesů
- zavádění nových poznatků v oblasti procesního řízení do firmy
- informování odpovědných pracovníků o nalezení neefektivity
- proškolení pracovníků v oblasti zvyšování efektivnosti procesů
- vedení komunikace týmu s nejvyšším vedením společnosti

Zvýšenou pozornost vyžaduje především potřeba **proškolit zaměstnance společnosti**. Pro tyto účely by měly být prostudovány zásady pro zavádění změn. Této problematice se věnuje nemalé množství publikací a v současné době představuje hojně diskutované téma. Klíčovým aspektem úspěšného zavedení procesního řízení je **informovanost pracovníků**. Je nutné zajistit, aby každý pracovník znal zejména důvody a očekávané přínosy zavedení procesního řízení a dále návaznosti procesu, kterého je součástí, nebo jehož je vlastníkem. Každý pracovník by měl být seznámen s tím, jak jeho výstupy ovlivňují proces jako celek a jak je jeho práce ovlivněna výstupy ostatních procesů.

Vzhledem k velikosti společnosti MS je v tomto směru doporučeno uspořádat jednu celofiremní informativní schůzku. Na této schůzce mohou být všichni seznámeni se základními důvody zavádění procesního řízení, s očekávanými přínosy a případně s plánovanými změnami. Zajištění detailní informovanosti jednotlivých pracovníků by mělo být zajištěno prostřednictvím vedoucích pracovníků příslušného oddělení.

6 Závěr

Diplomová práce s názvem Zavádění procesního řízení v podniku se věnuje procesnímu řízení, modelování procesů a přípravě zavedení procesního řízení do vybraného podniku.

Cílem diplomové práce bylo důkladné zmapování činnosti vybraného podniku, vytvoření procesních diagramů klíčových procesů a provedení analýzy.

Praktická část diplomové práce byla započata představením vybrané společnosti, která se zabývá Mystery Shoppingem. Byla popsána její činnost, organizační struktura, a především byly objasněny důvody vhodnosti zavedení procesního řízení. Stěžejní částí práce bylo vytvoření procesní mapy hlavních procesů v podniku na základě rozhovorů se zaměstnanci. Pro tyto účely byl vybrán software Enterprise Architect, nástroj pro modelování podnikových procesů. Jednotlivé procesní diagramy jsou znázorněny v souladu s notací BPMN. Následoval podrobný popis jednotlivých procesů a všech aktivit, které procesy zahrnují. Každý z procesů byl podroben analýze. V další části práce byly pro podnik navrženy tři možnosti řešení zdrojů neefektivity, které se projevily v průběhu analýzy. Těmito řešeními byla investice do informačního systému pro tvorbu dotazníků, zavedení knowledge base a nezbytné zavedení metrik. Na závěr byly uvedeny doporučení pro samotnou implementaci procesního řízení do daného podniku.

V současné době společnost vyřizuje své zakázky intuitivním způsobem. Spoléhá se na logické myšlení, organizační schopnosti a zkušenosti svých projektových manažerů. V důsledku nárůstu zakázek a s tím souvisejícím rozšiřováním firmy dochází ke zjevné ztrátě kontroly top managementu společnosti nad jednotlivými zakázkami. Vypracovaný návrh procesního řízení je připraven na zavedení a po stanovení metrik lze řízení procesů v této společnosti definovat jako úroveň 3- definovaná úroveň modelu zralosti.

7 Seznam použitých zdrojů

- Crystal, David. 2011.** *Dictionary of Linguistics and Phonetics*. místo neznámé : Blackwell Publishing, 2011. 978-1405152976.
- Dědina, Jiří a Malý, Milan. 2005.** *Moderní organizační architektura*. Praha : Alfa Publishing, s.r.o., 2005. 80-86851-11-7.
- Fišer, Roman. 2014.** *Procesní řízení pro manažery*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. 978-80-247-5038-5.
- Grasseová, Monika a a kol. . 2012.** *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno : Albatros, 2012. 978-80-265-0032-2.
- Harold, Kerzner. 2009.** *Project management*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2009. 978-0-470-27870-3.
- Kotter, John P. 2015.** *Vedení procesu změny*. Praha : Management Press, 2015. 978-80-7261-314-4.
- Řepa, Václav. 2007.** *Podnikové procesy - Podnikové řízení a modelování*. Praha : Grada Publishing, 2007. 978-80-247-2252-8.
- Smith, H. a Fingar, P. 2003.** *Business proces management - the Third wave*. Tampa : Megan - Kiffer Press, 2003. 0-929652-33-9.
- Svozilová, Alena. 2011.** *Zlepšování podnikových procesů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 978-80-247-3938-0.
- Šmída, Filip. 2011.** *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 978-80-247-6380-4.
- Toman, Miloš. 2005.** *Řízení změn*. Praha : Alfa Publishing s.r.o., 2005. 80-86851-13-3.
- Vodáček, Leo a Vodáčková, Olga. 2013.** *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press , 2013. 978-80-7261-232-1.

Internetové zdroje

- Goldratt cz, s.r.o. 2017.** goldratt.cz. www.goldratt.cz. [Online] Goldratt cz, s.r.o., 2017. <http://www.goldratt.cz/teorie-omezeni/o-teorii-omezeni>.
- Management Mania. 2017.** www.managementmania.com. [Online] Management Mania, 2017. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/procesni-rizeni>

Levitt, Theodore. 1960. *Marketing Myopia*. Harvard Business Review. 1960.

Martinka, Tomáš. 2016. www.msk.cz. [Online] 2016.

http://www.msk.cz/assets/verejna_sprava/metodika_modelovani.pdf.

Object Management Group. 2016. www.omg.cz. [Online] Object Management Group, 2016. <http://www.omg.org/gettingstarted/gettingstartedindex.htm>.