

Projekt ekonomické efektivity podniku služeb a návrhy na její zlepšení

Bc. Miroslav Procházka

Diplomová práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslav PROCHÁZKA**
Osobní číslo: **M090507**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt ekonomické efektivity podniku služeb
a návrhy na její zlepšení**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů z oblasti procesního řízení.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Lázně Luhačovice, a. s. a hospodářské středisko HS Společenský dům včetně zhodnocení ekonomické situace střediska.
- Analyzujte současný stav procesního řízení střediska.
- Na základě předcházejících analýz zpracujte projekt zvýšení efektivity střediska implementací procesního řízení.
- Zhodnoťte přínosy a náklady projektu a formulujte doporučení pro management uvedené společnosti.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. 1st HarperBusiness Essentials ed. New York: HarperBusiness Essentials, 2003. 257 s. ISBN 0060559535
[2] HUSSEY, D. Jak reorganizovat firmu. 2000. Praha: Computer Press, 2000. 113 s. ISBN 80-7226-351-X
[3] PARMENTER, D.; PETRAŠOVÁ, I. Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7
[4] PETŘÍK, T. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management). Praha: Linde, 2007. 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8
[5] ŘEPA, V. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

ABSTRAKT

Diplomová práce řeší zvýšení efektivity procesů a organizační struktury s využitím zásad procesního řízení. Cílem práce je na základě provedené analýzy podniku navrhnout změny pro zlepšení procesů jednoho hospodářského střediska společnosti. V první části práce jsou shrnuty poznatky související s problematikou procesního řízení a metodiky na zvyšování výkonnosti procesů. Praktická část je zaměřena na charakteristiku analyzované společnosti, analýzu současné procesní mapy vycházející z ISO manuálů a analýzu současného stavu organizační struktury. V analýze je z důvodu velikosti společnosti a množstvím procesů popsán a analyzován pouze proces stravování, resp. subprocess nakupování a skladování. V závěru práce se věnuji návrhům na změnu současné situace s využitím softwarové podpory ARIS.

Klíčová slova:

procesní řízení, reengineeringu, metody reengineeringu, ISO normy, měření výkonnosti procesů, vývoj procesního řízení

ABSTRACT

This thesis addresses the increasing efficiency of processes and organizational's structures using the principles of process management. The aim of the work is based on the analysis of the company to propose changes to improve processes, one economiccenter of society. The first part summarizes the findings related to issues of process management and methodology for improving process performance. The practical part is focused on the characteristic of the analyzed companies, analysis of current process maps based on the ISO manuals and analysis of the current state of organizational's structure. The analysis is due to the size and grantity of processes described andanalyzed only the boarding process, respectively. subprocess and storage. I devote to proposals to change the current situation with the use of supportsoftware ARIS in conclusion.

Keywords:

process management, reengineering, reengineering methods, ISO standards, performance measurement processes, development process management, ARIS

Touto cestou bych velice rád poděkoval vedoucí diplomové práce paní Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za konzultace a cenné rady při psaní práce.

Velké poděkování patří mé rodině za trpělivost a pochopení při studiu univerzity a psaní diplomové práce.

Děkuji také Ing. Jiřímu Dědkovi, MBA za jeho připomínky a rady k realizaci návrhu změny procesu a organizační struktury.

Zvláštní poděkování věnuji pracovníkům Společenského domu, konkrétně paní Elshennai a panu Růžičkovi za výbornou spolupráci při monitorování jejich pracovních činností.

„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIKOVÉ PROCESY	12
1.1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	13
1.1.1 Vývoj procesního řízení	13
1.1.2 Měření výkonnosti procesů	14
1.1.3 Rozdělení procesů	15
1.1.3.1 Earl.....	15
1.1.3.2 Procesní trojúhelník Edwarse a Pepparda.....	15
1.1.3.3 Hodnotový řetězec Michael E. Portera	15
1.1.4 Principy reengineeringu	16
1.2 METODIKY ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ	16
1.2.1 Hammer s Champy	19
1.2.2 T. Davenport	19
1.2.3 Mangenelli a Klein	21
1.2.4 Kodak	22
1.2.5 Dod	23
1.2.6 Metodika prof. Scheera	25
1.2.7 Výběr metodiky	27
2 ŘÍZENÍ ZMĚN	28
2.1 ČINNOSTI PROJEKTU PROCESNÍHO ŘÍZENÍ ZMĚNY	29
2.2 TÝM PROJEKTU A JEHO ÚLOHA	29
2.3 LINIOVÉ VLASTNICTVÍ.....	32
2.4 ŘÍZENÍ ZMĚNY	32
3 STANDARDY ISO 900X	34
3.1 KONCEPCE KVALITY A OBSAH NORMY ISO 900X.....	34
3.2 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 ANALÝZA SPOLEČNOSTI	37
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	37
4.2 SOUČASNOST SPOLEČNOSTI.....	37
4.3 PRÁVNÍ A EKONOMICKÉ UKAZATELE	38
4.3.1 Ukazatele rentability	39
4.3.2 Ukazatele likvidity	40
4.4 HLAVNÍ PROCESY SPOLEČNOSTI A VLASTNÍCI PROCESŮ.....	40
5 ANALÝZA SPOLEČENSKÉHO DOMU	44
5.1 ANALÝZA SPOLEČENSKÉHO DOMU.....	44
5.1.1 Analýza obsazenosti	45
5.1.2 Analýza výnosů a nákladů	45
5.1.3 SWOT analýza	47

5.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČENSKÉHO DOMU	50
5.2.1	Problémy organizační struktury	57
5.3	POPIS FUNKČNOST INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	59
5.4	POPIS SUBPROCESU NAKUPOVÁNÍ.....	60
5.4.1	Analýza rolí nákupu	65
5.4.1.1	Stravovací referent.....	66
5.4.1.2	Stravovací hospodyně.....	66
5.4.1.3	Šéfkuchař	69
5.4.2	Zdroje a monitoring subprocesu.....	71
	ZMĚNOU NASTAVENÍ BODOVÉHO HODNOCENÍ BY BYLO MOŽNO ZÍSKAT:	73
5.4.3	Popis podpůrných procesů	73
5.4.4	Problémy procesu nakupování	74
5.5	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A PROCESU NAKUPOVÁNÍ.....	76
5.6	VÝCHODISKA PRO ZVÝŠENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVITY PROCESU.....	79
6	PROJEKT	82
6.1	NÁVRH NOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	82
6.1.1	Ředitel HS SD	83
6.1.2	Ekonomické oddělení.....	84
6.1.3	Oddělení cateringu	86
6.1.4	Oddělení logistiky	92
6.2	STAVEBNĚ-TECHNICKÉ ŘEŠENÍ ZMĚNY.....	96
6.3	NÁVRH NOVĚ REALIZOVANÉHO PROCESU NÁKUPU A SKLADOVÁNÍ NA SPOLEČENSKÉM DOMĚ	98
6.3.1	Proces A1: Zajištění nákupu zboží a materiálu.....	98
6.3.1.1	Subproces A11 - Posouzení oprávněnosti požadavku	99
6.3.1.2	Subproces A12: Výběr dodavatele	100
6.3.1.3	Subproces A13: Objednávka	101
6.3.2	Proces A2: Dodání zboží a materiálu a skladování	102
6.3.3	Proces A3: Vyskladnění zboží a materiálu	103
6.4	NÁVRH NOVÝCH METRIK PROCESU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	104
6.4.1	Měření procesu.....	104
6.4.2	Nová kritéria hodnocení dodavatelů	105
6.5	SLEDOVANÉ UKAZATELE PO PROVEDENÝCH ZMĚNÁCH	107
	ZÁVĚR	110
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	112
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	115
	SEZNAM OBRÁZKŮ	117
	SEZNAM TABULEK.....	118
	SEZNAM PŘÍLOH.....	119

ÚVOD

V současné době rozvíjející se konkurence, dopadajícího vlivu ekonomické krize a snaha o redukci plateb lázeňských pobytů z veřejného pojištění je pro lázeňské společnosti důležité zefektivnění podnikových činností a implementace nových postupů, které by vedly ke snížení ekonomické náročnosti procesů nebo ke zvýšení produktivity práce a tím také zachování konkurenceschopnosti. Modernizace procesního přístupu je tedy pro společnosti stále více žádoucí.

Diplomovou práci jsem vypracovával ve společnosti Lázně Luhačovice, a.s., jež se řadí mezi velké podniky na trhu. V roce 2004 zavedla a používá systém kvality v oboru lázeňských léčebných a odborných ambulantních zdravotnických služeb, hotelových a gastronomických služeb dle požadavku normy DIN EN ISO 9001:2000.

Práce řeší problematiku pouze na Společenském domě a jeho proces nakupování. Modernizované procesní řízení nastaví Společenskému domu lepší systém a řád v oblasti nákupu, který jsou schopni v budoucnu efektivně rozvíjet. Cílem této práce je zanalyzovat současný stav organizační struktury a procesu realizace nákupu a na základě zjištěných skutečností navrhnout východiska pro zlepšení stávající situace.

Podklady pro vypracování analytické a projektové části poskytuje teoretická část. Na teoretickou část navazuje část analytická, která se ve svém úvodu věnuje charakteristice společnosti. Další kapitoly jsou již věnovány pouze analýze Společenského domu, kde je řešen rozbor současné organizační struktury a definování problémů s ní spojených. Druhá část práce se věnuje analýze procesu nákupu a zjištění nedostatků současného systému.

Zjištěnými výsledky analytické části práce se zabývá projektová část, která se zaměřuje na nedostatky plynoucí z analýzy, zejména pak na minimalizaci těchto nedostatků prostřednictvím procesního řízení. Společnosti je navržena nová organizační struktura a postup při realizaci procesu nákupu. Modernizovaná organizační struktura nastaví Společenskému domu systém nadřízenosti a podřízenosti, odpovědností a pravomocí jednotlivých rolí. Bude vytvořeno nové oddělení, do kterého budou přesunuty činnosti, které dnes řeší několik pracovníků a tím dojde ke zlepšení plynulosti, pružnosti a efektivity nákupu ve Společenském domě. Navrhnuté modely budou zpracovány s využitím softwarového nástroje ARIS.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKOVÉ PROCESY

Na podnikové procesy je v současné době nahlíženo jako na efektivní činnosti zajišťující transformaci dostupných vstupů na výstupy s vysokou přidanou hodnotou.

Definice od prof. Ing. Jiřího Dvořáčka, CSc. definuje proces jako skupinu logicky provázaných činností, která používá vstupy a transformuje je na vytváření výstupů, které tvoří hodnotu pro zákazníka. Proces má jasně definovaný začátek, konec, vstupy, výstupy a dobu trvání. Každý proces má svého vlastníka, který je primárně zodpovědný za dosahování cíle procesu a za dlouhodobý systematický rozvoj a zlepšování celého procesu. [5]

Doc. Ing. David Tuček, PhD. a doc. Ing. Roman Zámečník, PhD. uvádějí ve své knize Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi definici procesu jako posloupnost sekvenčních aktivit, které mají společný cíl. Proces se spouští nějakým signálem na vstupu a podle definovaných procedur s využití přidělených zdrojů organizace vytváří určitý výstup pro definovaného zákazníka, ať už externího, nebo interního. [20]

Hammer a Champy definují procesy jako soubor činností, které vyžadují jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu. [6]

I když každý z autorů uvádí svoji definici procesu, význam je stále stejný. Z textu je zřejmé, že pokud má nějaký proces existovat, je nutné mu nadefinovat vstupy, výstupy, zdroje a vlastníka.

Každý proces je variantní, ruší se neproduktivní procesy, manažeři se mění v kouče. Jaroslav Tománek ve své knize Reengineering a management změn uvádí několik charakteristik změn, z nichž jedna vystihuje procesní řízení tak, že v roce 2001 bylo nahlíženo na pracovníka pracujícího pro svého šéfa a šéf má povinnost pracovníka chránit. Nově, pracovník pracuje pro svého zákazníka a zákazník chce po pracovníkovi výkony a výsledky. Jaroslav Tománek si klade otázku: Který pracovník v dnešním českém podniku zná svého zákazníka? [18]

I po deseti letech, kdy si pan Tománek pokládal tuto otázku, je z mého pohledu takto položený dotaz aktuální a domnívám se, že většina odpovědí pracovníků by byla záporná. Také lze úspěšně polemizovat, zda se naplnila myšlenka autora týkající se pohledu pracovník – šéf - zákazník. I v tomto případě je na poli procesního řízení v podnicích stále prostor na změnu.

1.1 Procesní řízení

1.1.1 Vývoj procesního řízení

Ačkoliv v každé organizaci procesy existují, vývoj šel tak, že procesům jako takovým nepřikládal příliš velký význam a v průběhu vzniku a rozvoje průmyslu, spolu s prvními snahami o unifikaci, normalizaci atd. přišly i první pokusy o efektivitu výroby, snižování nákladů a o masovou výrobu, které skončili zavedením hierarchického, funkčně-liniového řízení. Procesy jako takové byly zatlačeny do pozadí, nebyly identifikovány ani popsány, ani neměly stanoveného zodpovědného vlastníka. Přesto se již brzy začaly rodit iniciativy, směřující k procesnímu řízení (Business Process Management).

Historie procesního řízení je dlouhá a bohatá. Její první období začalo v průběhu dvacátých let 20. století, kdy převládaly teorie Fredericka Taylora o vědeckém řízení.

Druhá vlna byla charakteristická ručním reengineeringem procesů a pomocí někdejších unifikačních aktivit dospěla k dnešní technologii aplikačních softwarových balíků.

Třetí vlna přinesla s nástupem informační éry proveditelné, počítačovými modely podpořené procesy, které umožnily modelovat různé scénáře provádění procesů, jejich statické i dynamické analýzy, na jejichž základě se rozhodovalo, která z navržených variant změněného procesu nejlépe odpovídá plnění podnikatelských záměrů firmy. To umožnilo velmi flexibilní a rychlé změny firemních procesů, reagující na změny v chování zákazníků, což byl rozhodující krok směrem k procesní inovaci.

Každé období rozvoje procesního řízení přidalo k těm předchozím nové možnosti. Z předchozího velmi krátkého pohledu do historie je zřejmé, že teprve nástup informačního věku umožnil přechod na procesní řízení rozhodujících (tzv. realizačních) procesů a nástup iniciativ, zaměřených na průběžné zlepšování jejich výkonnosti z hlediska časových cyklů a nákladů.

V moderním podnikání vedla zvyšující se standardizace, automatizace a technologický pokrok ke zpřístupnění obrovského množství dat. Vznikly technologie datových skladů pro ukládání těchto dat, další stále se zlepšující technologie a integrační nástroje, zvyšují rychlost shromažďování dat. OLAP technologie umožňují rychlejší tvorbu výstupů z analýzy dat. Další problém, jak tyto ohromné masy dat prosívat a vybírat, či sestavovat z nich užitečné informace, řeší technologie Business Intelligence.

Původní význam BPM – Procesní modelování (Business Process Modeling) se dnes mísí s Procesním řízením (Business Process Management) a ve většině případů se dnes přechází k pojmu Řízení výkonnosti společnosti/firmy (Corporate Performance Management nebo Enterprise Performance Management). [24]

1.1.2 Měření výkonnosti procesů

Měření výkonnosti procesů lze rozložit na několik částí, které se prolínají několika úrovněmi. A to liniiovými manažery, vlastníky procesů a strategickým managementem.



Obrázek 1 - Matice měření procesů [25]

Z obrázku 1 je zřejmé, že největší odpovědnost za měření charakteristik a výstupů procesu má vlastník procesu, který předkládá managementu výsledky. Většina rozhodnutí o změnách probíhá ve strategické části u TOP managementu, který určuje cíle procesu.

Měření procesů probíhá na základě analýzy přidané hodnoty produktu nebo služby, jeho kvality a velikosti spotřebovaných vstupů. Dále se zaměřujeme na sledování výkonnosti procesu z pohledu propustnosti neboli velikosti vytvořeného produktu a doby trvání procesu, tzn. od prvotního vstupu po konečný výstup jednoho produktu. Při měření bychom neměli zapomínat na měření účelnosti procesů, protože můžeme vytvářet efektivně nežádoucí výrobek nebo službu a zda proces dokáže plnit cíle, které od něho budou vyžadovány v budoucnu z pohledu strategie podniku. [25]

Měření výkonnosti procesů můžeme používat pro řízení a kontrolu, řízení vývoje procesu, dosažení plánovaných ukazatelů a pro odměňování.

1.1.3 Rozdělení procesů

Procesy se obvykle člení na řídicí – zabývají se řízením a kontrolou hlavních procesů, provozní neboli hlavní – řeší hlavní procesy, které přinášejí hodnotu pro zákazníka a zisk pro firmu a podpůrné – zajišťují správný chod hlavních procesů. Ve většině podniků s nastavenými procesy mají takto definované procesy. Někteří autoři rozdělují procesy do více nebo méně množin nebo používají jiné rozdělení. [20]

1.1.3.1 Earl

Autor popisuje čtyři typy podnikových procesů:

- klíčové procesy – kritické pro fungování podniku a přímo se vztahují k externímu zákazníkovi
- podpůrné procesy – procesy, které mají interní zákazníky, mají podporovat klíčové procesy a zajišťovat pro ně podmínky
- procesy obchodní sítě – mnohem složitější a hůře popsitelné procesy, které překračují hranice podniku a projevují se přímo na konkurenceschopnosti podniku
- manažerské procesy – procesy, pomocí kterých firma plánuje, organizuje a řídí zdroje. [20]

1.1.3.2 Procesní trojúhelník Edwarse a Pepparda

Autoři rozeznávají čtyři kritické druhy podnikových procesů, které se odvozují z produktově a tržně zaměřených složek podnikové strategie.

- konkurenční procesy – vztahují se k současnému základu konkurence, z ekonomického hlediska zajistí podniku zisky
- procesy infrastruktury – vytvářejí předpoklad budoucího efektivního podnikání
- klíčové procesy – procesy, které jsou oceňovány zákazníky. [20]

1.1.3.3 Hodnotový řetězec Michael E. Portera

Porter rozděluje procesy na primární a podpůrné. Primární jsou stěžejní procesy, které mají přímý vliv na hospodářský výsledek podniku. Podpůrné procesy umožňují existenci primárních procesů a napomáhají jejich fungování. [20]

1.1.4 Principy reengineeringu

Reengineering je zásadní přehodnocení a radikální přeměna (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.

Předpokladem úspěšného reengineeringu je ochota k radikální změně, související se změnou zažitých pracovních postupů a ve většině případů nasazení nových IT technologií.

Při reengineeringu dochází ke slučování několika činností v jednu, výkony se provádějí tam, kde je to nejefektivnější, dochází k redukci kontrolních opatření a nástrojů.

Mezi změnami, které přináší reengineering, je možno jmenovat změnu pracovní činnosti od jednoduchých úkolů k mnohostranné práci, mění se postavení pracovníka od kontrolovaného ke spoluodpovědnému. [20]

1.2 Metodiky zvyšování výkonnosti procesů

Zvyšování podnikových procesů je jedním z hlavních faktorů, ovlivňujících konkurenceschopnost podniku. Firmy jsou nuceny stále pracovat na zvyšování výkonnosti a hospodárnosti procesů, protože zákazníci požadují nové, kvalitní výrobky za stále nižší ceny, resp. si uvědomují, že za své peníze mají požadovat odpovídající hodnotu.



Obrázek 2- Průběžné zvyšování výkonnosti procesů [14]

Obrázek 2 ukazuje základní kroky zvyšování výkonnosti procesů. Základem je popis současného stavu a stanovení metrik. Na základě předcházejících dvou kroků je provoz analyzován a sleduje se především přínos pro zákazníka a jednotlivé činnosti jsou měřeny.

Na základě zjištěných výsledků je připraven návrh změny a její implementace. Kruh se uzavírá zpětným ověřením funkčnosti a přínosu návrhu, který byl implementován.

Obecnými způsoby zlepšení produktivity procesu:

- je zvětšit vstup a ještě více zvětšit výstup
- stabilizovat vstup, ale zvýšit výstup
- snížit vstup při menším snížení výstupu
- snížit vstup a stabilizovat výstup
- snížit vstup a zvýšit výstup [19]

Dosáhnout zlepšení procesů lze také pomocí šesti kroků, které uvádějí autoři Vytlačil a Mašín:

- výzva ke zlepšování
- analýza současného stavu
- otázky na možné zlepšení a identifikace problému
- specifikace nového postupu či metody
- zavedení nového postupu či metody
- měření a hodnocení přínosů [21]

Prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc. ve své knize uvádí klíčové otázky tvořící analýzu zdokona-
lování procesů:

- Vytváří každý proces dostatečnou hodnotu?
- Může být proces odstraněn?
- Může být proces realizován za kratší dobu?
- Může být proces realizován s nižšími náklady?
- Může nějaké jiná osoba zabezpečit lepší fungování procesů?
- Může být proces zjednodušen, zredukován nebo změněn?
- Reaguje proces dostatečně na potřeby zákazníka?
- Je proces vhodně kontrolován? [5]

Cílem optimalizace podnikových procesů je neustálé zvyšování kvality, dostupnosti a efektivnosti vytvářených produktů se současným snižováním všech souvisejících nákladů.

[20]

Další autoři, např. Jan Solař a Vojtěch Bartoš uvádí, že při výběru ukazatelů pro měření výkonnosti procesu je nutné respektovat nutnost současné optimalizace tří základních veličin procesu – náklady, čas a kvalita. [16]

Při zvyšování procesů je nutno respektovat následující zásady:

- možnosti pro zvyšování procesů jsou omezeny a největší úspory jsou v hluchých místech
- při hledání úspor je nutné se na proces dívat jako celek a hledat zlepšení v celém týmu pracovníků, podílejících se na procesu
- výstupy procesu jsou svázány s dalšími procesy, ať už předcházejícími tak následnými a je nutné, aby spolu spolupracovali
- k řízení a hodnocení procesů je nutné tímto přiřadit cíle a způsob měření s ohledem na fakt, že cíle musí být SMART [20]

SMART cíle

- Specific (specifikované, přesné) – jednoznačně specifikovaný úkol neumožňující jinou interpretaci
- Measurable (měřitelné) – přímo nebo nepřímo měřitelné cíle
- Aligned (adekvátní) – cíle musí odrážet potřebu a možnosti firmy, resp. řešitele cíle
- Realistic (reálné, uskutečnitelné) – cíle musí být dosažitelné, ale ne snadné
- Timed (časově omezené) – cíle musí mít daný termín dokončení [20]

S uvedenými navrženými kroky lze plně souhlasit. Odrážejí základní myšlenku práce, a to poskytnout řešení nebo naznačení cesty, vedoucí k efektivnějšímu nastavení procesů ve vybrané firmě.

V současné době existuje řada, metod zabývajících se zvyšováním výkonnosti, lišících se od sebe poměrem teoretické a praktické orientace, rozsahem a zaměřením. [14]

1.2.1 Hammer s Champy

[14]

Michael Hammer a James Champy jsou dvojicí klasiků Business Reengineeringu, kteří ho definují jako fundamentální přemýšlení a radikální rekonstrukci strategicky kritických podnikových procesů. Nedostatečný management a nejasné cíle vidí jako hlavní problémy firem a jejich zlepšení jako hlavní faktory reengineeringu. Jen okrajově potom zvažují možný odpor zaměstnanců, který však je dnes považován za hlavní překážku úspěšné implementace nového systému podnikových procesů. Metodiku dělí do šesti hlavních kroků.

Krok projektu	Cíl
Uvedení do reengineeringu	Projekt je iniciován vrcholovým vedením. To stručně a pragmaticky popíše současnou situaci podniku jako východisko k nutné akci. Přednese svou vizi zaměstnancům podniku.
Identifikace podnikových procesů	Tento krok dá všeobecný přehled o procesech podniku, jak se k sobě vzájemně mají a jak interagují s okolím podniku. Jedním z hlavních výstupů kroku je grafické znázornění všech podnikových procesů.
Výběr podnikových procesů k reengineeringu	Cílem tohoto kroku je výběr takových procesů podniku, jejichž reengineering přinese zákazníkům podniku zvýšenou hodnotu. V tomto kroku doporučuje metodika též vybrat ty procesy, jejichž reengineering je bezproblémový.
Poznání vybraných podnikových procesů	Smysl tohoto kroku nespočívá ani tak v detailní analýze funkčnosti vybraných podnikových procesů, jako spíše v analýze jejich výkonu v porovnání s tím, co se od nich očekává v budoucnu.
Redesing vybraných podnikových procesů	Tento krok je autory metodiky považován za jádro tvůrčího přínosu. Je charakteristický užitím představivosti, vícerozměrným myšlením a „jistým druhem bláznovství“.
Implementace nových podnikových procesů	Tímto krokem je reengineering uzavřen. Metodika se implementací zabývá pouze na úrovni plánování projektu. Hammer a Champy věří, že pokud bude prvních pět kroků provedeno kvalitně a úspěšně, musí proběhnout úspěšně i implementace.

Tabulka 1 - Metodika reengineeringu [14]

1.2.2 T. Davenport

U Davenportovy metodiky jsou středobodem reengineeringu podnikových procesů informační technologie. Nehledě na toto zaměření však Davenport staví do centra pozornosti především záležitosti organizační a personální. Kulturu organizace považuje za důležité omezení a to zejména pro kritickou potřebu nastavit inovaci přesně na kulturní podmínky

podniku. Z hlediska změny tíhne spíše k tradičnímu pojetí funkčně-liniového řízení, jako je plánování, příkazování, sledování a tradiční postupy rozhodování a komunikace. [14]

Krok projektu	Cíl
Vize a cíle	První krok se musí zaměřit na všechny potřebné akce spojené s vizí organizace a cíli jejích procesů. Za důležitý cíl je považováno snížení nákladů, přičemž Davenport současně varuje před přílišnou orientací na náklady. Dosažení dalších důležitých cílů tedy uspokojení zaměstnanců, snížení spotřeby času a zlepšení výkonu procesů totiž bývá přílišným důrazem na redukci nákladů značně omezeno.
Identifikace podnikových procesů	V tomto kroku jde o identifikaci podnikových procesů, které mají být předmětem změny. Davenport doporučuje reengineeringovému týmu zaměřit se na malý počet (nejlépe méně než 15) těch nejdůležitějších procesů, které tvoří jádro chování firmy – tzv. „core processes“
Poznání a měření procesů	Třetí krok je zaměřen na studium přesného fungování a výkonu vybraných procesů. Zde se Davenportův přístup liší od přístupu Hammera a Champyho. Davenport má potřebu zajistit, aby během redesignu procesů nebyly znovu „objevovány“ staré praktiky a aby byly dostatečně a objektivně nastaveny potřebné srovnávací hodnoty výkonu nových procesů. V tomto kroku se proto nejedná pouze o modelování průběhu procesů, ale i o měření jeho ostatních podstatných výkonových charakteristik.
Informační technologie	V tomto kroku jsou studovány možnosti aplikace informačních technologií – nástrojů a aplikací na podporu nově konstruovaných procesů.
Prototypování procesů	Ještě před implementací nových procesů je v tomto kroku vytvořen jejich funkční prototyp. Je určen k tomu, aby se jednotliví lidé z organizace podrobně a prakticky seznámili s procesní změnou a měli možnost sami tvůrčím způsobem přispět k této změně – novými nápady, rozšiřujícími a upravujícími stávající návrh, a to i ve

	smyslu přizpůsobení procesu jejich praktickým potřebám a podmínkám.
Implementace procesů	Nakonec jsou v posledním kroku změny v procesech implementovány a testovány se všemi důsledky v organizaci. Tento krok považuje Davenport za klíčový úspěch celého projektu, jelikož předpokládá, že implementace procesů zabere přibližně dvojnásobek času předchozích kroků (minimálně jeden rok).

Tabulka 2 – Postup metodiky T.Davenporta [14]

1.2.3 Mangelini a Klein

Mangelini a Klein doporučují zaměřit se pouze na procesy, které přinášejí firmě strategické cíle a požadavky zákazníků. Jako hlavní překážku úspěchu změny vidí dopady na organizaci – čas, náklady a rizika.

Metodika Mangeliniho a Kleina je postavena na využívání nástroje Rapid-Re Reengineering Software pro Microsoft Windows a nese název Rapid-Re. [14]

Metodika má pět kroků:

Krok projektu	Cíl
Příprava projektu	V prvním kroku všechny zainteresované osoby identifikují cíle a připraví projekt reengineeringu.
Identifikace	Výsledkem tohoto kroku je definice procesního modelu organizace, a to zákaznický orientovaného. Rovněž jsou zjištěny ty podnikové procesy, které budou muset být nově konstruovány, či rekonstruovány.
Vize	Vizí, vytvořenou v tomto kroku, se rozumí přesná představa o budoucím zvýšení výkonnosti procesů, postavená na přesném zjištění stávající úrovně jejich výkonnosti. Výsledky tohoto kroku jsou tedy mj. postaveny na důkladném poznání a přesném měření stávajících procesů.
Re-Design	Tento krok zahrnuje dva paralelní podkroky – větve.

<ul style="list-style-type: none"> • technický • personální 	<p>Technická rekonstrukce je zaměřena na design informačního systému a užití technologií (zejména informačních, ale nejenom jich) pro podporu nových / změněných procesů.</p> <p>Personální rekonstrukce sleduje vytvoření nového pracovního prostředí pro zaměstnance, a to včetně nových organizačních a personálních plánů.</p>
Transformace	Transformací se rozumí implementace rekonstruovaných procesů a pracovního prostředí v organizaci, a to včetně všech náležitostí řádného provedení změny.

Tabulka 3 - Postup metodiky Manganeliho a Kleina [14]

1.2.4 Kodak

Mezinárodní společnost Kodak původně vyvinula svou metodiku reengineeringu podnikových procesů za účelem její aplikace při řešení problémů u velkých nadnárodních firem, zejména za účelem reengineeringu sebe sama. Metodika Kodak byla silně ovlivněna přístupem Hammera a Champyho. [14]

Postup má pět základních kroků:

Krok projektu	Cíl
Iniciace projektu	První krok je považován za klíčový. Pokrývá naplánování projektu a definici potřebných administrativních projektových pravidel a procedur.
Poznání procesů	<p>Smyslem tohoto kroku je</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nastavení projektového týmu na společný cíl a společnou hladinu poznání problematiky ▪ vytvoření komplexního modelu procesů organizace ▪ získání manažerů procesů, kteří budou odpovědni za rekonstruovaný proces po implementaci.
Design nových procesů	Během rekonstrukce vybraných podnikových procesů v tomto kroku postupu je přihlíženo zejména k potenciálu informačních technologií. Tento krok končí naplánováním pilotní implementace rekon-

	struovaných procesů.
Transformace podniku	Tento krok je zaměřen na implementaci nově rekonstruovaných procesů v organizaci. Důležitou součástí tohoto kroku je také přizpůsobení infrastruktury organizace požadavkům nově konstruovaných podnikových procesů.
Řízení změny	Poslední krok je prováděn paralelně s ostatními čtyřmi kroky. Podstatou řízení změny je překonávání bariér, které se během projektu reengineeringu mohou objevit.

Tabulka 4 – Postup metodiky Kodak [14]

1.2.5 Dod

Metodika amerického ministerstva obrany (Department of Defense – DoD) pod názvem Functional Process Improvement vznikla v roce 1992 v rámci Programu pro zlepšení funkčních procesů (The Functional Process Improvement Program – FPIP), vedeného Výborem pro informační politiku Vedení informatiky úřadu (The Corporate Information Management /CIM/ Information Technology Policy Board), a to na podporu jednotlivých organizačních jednotek úřadu v jejich úsilí o zlepšení svých procesů za účelem dosažení radikálního snížení nákladů.

Functional Process Improvement vychází ze sedmi základních principů:

- Sdílení informací – informace jsou považovány za společné jmění organizace a nejdůležitější hodnotu. S informacemi pracuje celý úřad a musejí být všeobecně sdílené a snadno dosažitelné.
- Podpora poslání organizace – veškerý obsah dat a jejich užití musí být v souladu se strategií a posláním organizace.
- Funkční vedení – tento princip vyjadřuje základní charakteristiku úřadu.
- Snížení nákladů – náklady jsou primárním hlediskem a rozhodovacím kritériem výběru procesů k reengineeringu a způsobu jeho provádění.
- Cílená technologie – veškerá technologie musí přímo podporovat, definovat procesy

- Jednoduché rozhraní – uživatelské rozhraní IS musí být jednotné pro veškeré funkční jednotky.
- Just-in-Time – informace musí být dodávány přesně včas, kdy jsou zapotřebí. Tento požadavek zdůrazňuje potřebu dynamického, ne pouze „datového“ pojetí IS.

[14]

Kroky projektu	Cíl
Strategické plánování	<p>Vytvoření / úprava důkladné strategie, jako základního východiska dalšího postupu.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zabezpečení podpory vedením. 2. Definice / stvrzení poslání organizace. 3. Vytvoření strategického plánu organizace. 4. Úprava strategického plánu organizace na základě uživatelské a srovnávací analýzy a analýzy poznání v oboru.
Plánování procesů a infrastruktury	<p>Vytvoření globálního popisu organizace a iniciace projektu.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Vytvoření věcného plánu organizace (Business Plan). 6. Zmapování současných podnikových procesů. 7. Zmapování funkční architektury organizace. 8. Iniciace projektu reengineeringu
Procesní analýzy	<p>Popis současného stavu a možností zlepšení procesů.</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Popis a revize současného stavu klíčových procesů 10. Popis a revize datového modelu oblastí klíčových procesů. 11. Nákladová analýza klíčových procesů (Activity Based Costing) 12. Srovnávací analýzy a analýzy poznání ve vztahu k současnému stavu klíčových procesů. 13. Analýza možností zlepšení procesů.
Konstrukce procesů a infrastruktury	<p>Vytvoření kompletního modelu organizace a její infrastruktury.</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. Vytvoření strukturovaného čtyřúrovňového plánu zlepšení procesů. 15. Vytvoření globálního procesního a datového modelu organizace. 16. Revize plánu zlepšení procesním a datovým modelem. 17. Ekonomická analýza alternativ a výběr iniciační změny.

	<p>18. Vytvoření detailního procesního a datového modelu oblasti iniciační změny.</p> <p>19. Vytvoření předběžného plánu ekonomické analýzy funkční struktury.</p> <p>20. Vytvoření plánu řízení dat a technologie.</p> <p>21. Vytvoření finálního plánu ekonomické analýzy funkční struktury.</p>
Naplánování a provedení změny	<p>Popis současného stavu a možností zlepšení procesů.</p> <p>22. Vytvoření plánu implementace změny.</p> <p>23. Prezentace a získání souhlasu vrcholového vedení.</p> <p>24. Provedení schválené změny.</p> <p>25. Vyhodnocení změny, úprava modelů a dokumentace zkušeností.</p>

Tabulka 5 – Postup metodiky DoD [14]

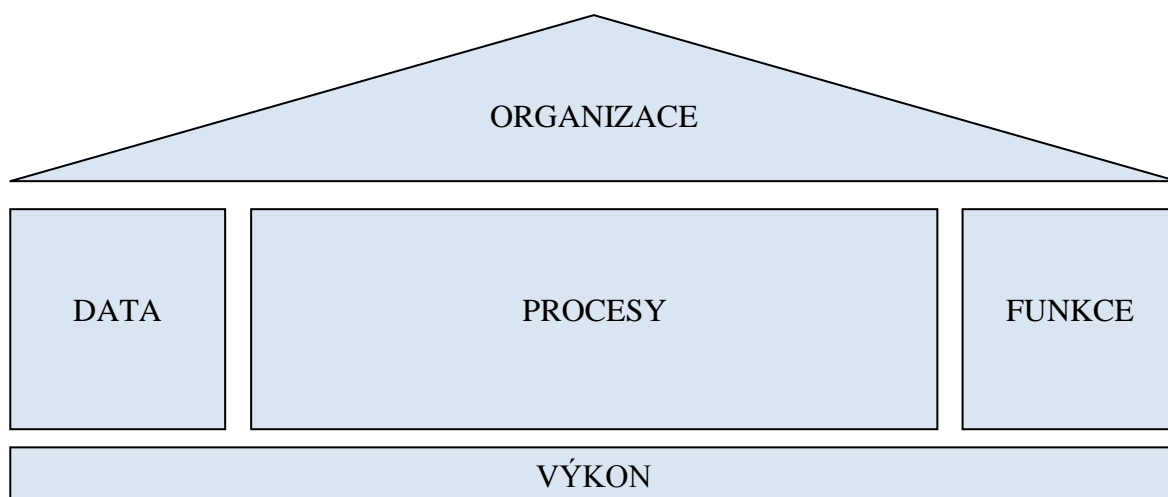
1.2.6 Metodika prof. Scheera

Profesor A. W. Scheer je autorem metodiky ARIS, jež je úzce spojena se stejnojmenným nástrojem. Metodika nedefinuje přesný postup, ale poskytuje řadu pohledů a nástrojů k modelování procesů. Umožňuje vzájemně provázanou analýzu a návrh systému podniku.

Přístup metodiky ARIS je postaven na pěti základních pohledech na podnik (obrázek 3)

- organizační pohled popisuje pracovníky a organizační jednotky, jejich složení a vazby mezi nimi
- datový pohled je tvořen stavy a událostmi; události definují změny stavu informačních objektů (dat) a stavy souvisejícího okolí jsou také reprezentovány daty
- funkční pohled tvoří funkce systému a jejich vzájemné vztahy; funkční pohled obsahuje popis funkcí, výčet jednotlivých částečných funkcí, které tvoří logický celek mezi funkcemi
- procesní pohled centrálně zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy; v centru zájmu popisu zde jsou podnikové procesy jako centrální integrující prvek podniku.
- výkonový pohled slouží jako hlavní nástroj realizace průběžného zlepšování procesů

[14]



Obrázek 3 – Pohled ARIS[14]

ARIS žádný přesný postup nedefinuje, spíše standardně předpokládá. Jednotlivé kroky lze shrnout do tabulky 6.

Kroky projektu	Cíl
Strategická analýza podniku a procesů a koncepční plan	Vytvoření východiska procesního řízení a základní koncepce věcného systému. Popisují se: <ul style="list-style-type: none"> • strategické faktory a cíle • problémy a záměry • možnosti podpory podnikových procesů a řízení informačních technologií
Vytvoření logického konceptu systému (sémantické modelování)	Vytvoření základního věcného modelu podniku, zahrnující: <ul style="list-style-type: none"> • model procesů • model funkční struktury podniku • datový model podniku • organizační model podniku • model produktů podnikových procesů a jejich věcných parametrů • koncept aplikací, které mají podnik podporovat
Vytvoření konceptu informačního systému	Vytvoření logického informačního modelu podniku, zahrnující: <ul style="list-style-type: none"> • strukturu informačních procesů podniku • organizační strukturu systému • základní strukturu aplikací systému

	<ul style="list-style-type: none"> • logickou strukturu datové základny systému • modulární a transakční strukturu system
Implementace system	<p>Implementace informačního systému podniku (resp. veškeré podpůrné infrastruktury procesů), zahrnující:</p> <ul style="list-style-type: none"> • implementaci datové základny a funkcí systému v konkrétním softwarovém a hardwarovém prostředí • organizaci informačního systému (procedurey, role, uživatelé, systém provozu a řízení vývoje IS/IT)
Provoz a průběžné zlepšování procesů	<p>Z hlediska postupu jde o zpětnou vazbu na základě měření výkonu podniku, analýz příčin nedostatků, návrh opatření apod.</p>

Tabulka 6 – Postup metodiky ARIS [14]

Klíčovým, metodikou preferovaným krokem, je vytvoření logického konceptu systému (sémantické modelování). Pro tento krok obsahuje metodika nejvíce technik a nástrojů a je považován za výchozí bod procesního řízení. [14]

1.2.7 Výběr metodiky

Při výběru metodiky je nutno vzít v úvahu, že všechny výše zmíněné metodiky jsou spíše informativní a slouží jako základní přehled a vzor možného postupu. Použití každé metodiky vyžaduje její znalost a zkušenost. Pro konkrétní projekt je vždy nutno stanovit v podstatě vlastní metodiku, která zohledňuje danou situaci a specifičnost potřeby a prostředí. Dobrý reengineeringový projekt nebo projekt postupného zvyšování procesů vede k výsledku, který:

- je zaměřen na zákazníky
- staví na nejlepších zkušenostech a respektuje ostatní
- je vytvořen pro budoucnost
- přináší významná a podstatná zlepšení činnosti celého podniku [14]

2 ŘÍZENÍ ZMĚN

V této kapitole se věnuji teorii problematice řízení změn a politik, které jsou využívány, resp. role jednotlivých zaměstnanců při provádění změn v organizační nebo procesní struktuře. Věnuji se definici činností při projektu změny, rolím a úkolům jednotlivých členů týmu. Další kapitoly se zabývají liniovým vlastnictvím a řízením změny. Uvedené přístupy uvádím z důvodu plánované změny struktury, které budou muset být použity pro úspěšnou implementaci navržených změn v projektu práce.

V současné turbulentní době, kdy se světové ekonomiky pomalu odrážejí ode dna způsobného světovou ekonomickou krizí, je nutné víc než jindy věnovat pozornost změnám uvnitř podniku. Mezi hlavní faktory úspěchu patří strategie firmy, pracovníci s jejich nasazením a v neposlední řadě organizační struktura. V současné době je kladen velký důraz na procesní řízení a procesy jako takové. Změny, které se dějí organizovaně a jsou řízeny tzv. shora, by měly přinášet úsporu nákladů nebo zvýšení produktivity práce.

Změny – inovace se stávají hlavní hybnou silou pro udržení konkurenční pozice na trhu. Nejde jen o jednostranné zaměření na inovace výrobků a služeb, ale také s nimi sladěné inovace procesní. [4]

Při změnách je nutno si položit několik otázek pro to, aby změna byla efektivní. V první řadě je nutno si odpovědět na otázku, jaké faktory vyvolaly potřebu změny a jak silné jsou tyto faktory. Již na začátku modelování změny musíme znát odpověď na otázku, jakého stavu chceme změnou dosáhnout, jakými nástroji změnu provedeme a jaké další procesy bude změna ovlivňovat. Je nutno stanovit vizi změny, která má nastat při zlepšování. Vize by měla být dostatečně obecná, odvážná a musí vytvářet tlak na dosažení vysokých cílů. Zároveň musí být realistická, dosažitelná a v souladu s celopodnikovou vizí. Musí vytvářet pocit energičnosti, odhodlání a vzbuzovat touhu angažovat se pro dosažení výsledku. [17]

2.1 Činnosti projektu procesního řízení změny

Představit si řešení projektu změny procesů je nemyslitelné bez zpracovaného projektu, který by měl odpovědět přesně a vyčerpávajícím způsobem na otázky typu:

- Kolik bude dosažení vytyčeného cíle – změny stát a jaké zdroje budou muset být pro tento účel mobilizovány?
- Za jakou dobu je možné dosáhnout vytyčeného cíle?
- Jaké přínosy je přitom možné od realizace organizační změny očekávat a kde jsou jejich hlavní zdroje?
- Co vše musí být pro dosažení vytyčeného cíle uděláno?

Každý projekt změny je svou povahou interdisciplinární. Skutečnost projekčního řešení se vždy odchyluje od plánu, a proto je nutno projekt aktivně ovlivňovat – řídit. Kritickým momentem ve vývoji projektu je implementace jeho výsledku. Projekt musí být časově omezen. [12]

2.2 Tým projektu a jeho úloha

Autor Filip Šmíd ve své knize *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě* definuje tým jako skupinu lidí, kteří společně usilují o dosažení společného cíle. Podává i přesnější definici, která říká, že tým má určitý počet členů, kteří se za účelem dosažení společného cíle po delší dobu společně účastní komunikačního a interaktivního procesu a vytvářejí pocit sounáležitosti. Aby dosáhli stanoveného cíle a dokázali stabilizovat skupinovou identitu, vytvářejí členové týmu systém společných norem a na základě diferenciací rolí si mezi sebe dělí různé úkoly. [17]

Každý člen týmu vykonává nějakou roli, která musí odpovídat jeho odbornému i osobnostnímu profilu (tabulka 7). Role nesmějí být lidem direktivně přidělovány.

Role	Popis role
Předseda – vlastník procesu	Nositel této role musí být dominantní extrovert se smyslem pro odpovědnost. Musí být schopen komunikovat se členy týmu, koordinovat tým a stát si za svými rozhodnutími. Ví, jak nejlépe motivovat jednotlivé členy týmu.
Chrlič – nositel změn procesu	Typický představitel role má tendenci vést diskuzi, organizovat práci, chce vidět okamžitou akci a její výsledky. Zpravidla tuto roli zastává dominantní, emotivní a energetický extrovert. Často ho napadají jedinečné myšlenky, nové nápady a postupy.
Sháněl – zákazník	Má velmi dobré komunikační schopnosti, jedná se většinou o dominantního extroverta. Svými komunikačními dovednostmi zajišťuje kontakt s „okolním světem“.
Tahoun – procesní specialista	Specialista je většinou ukázněný extrovert. Do určité míry jde o konzervativní osobnost. Dokáže podávat velmi dobré výkony, má přehled o úkolech týmu a dokáže převést plány do skutečnosti. Nebývá většinou přítelem radikálních změn.
Rejpal – metodik	Roli často zastává stabilní introvert, který dokáže analyticky myslet a tím objektivně hodnotit návrhy ostatních členů týmu. Přemýšlí komplexně a vidí daleko dopředu.
Matka – trenér	Trenérem bývá většinou stabilní extrovert, který zná dokonale členy týmu, jejich zázemí, rodiny. V týmu funguje jako řešitel problémů a jeho stmelovatel.
Dotahovač	Dotahovači se starají o zvládnání a dotahování započatých úkolů, lpí na dodržování harmonogramů a řádů, kladou velký důraz na detaily a neustále je prověřují.
Vizionář	Roli v ideálním případě zastává top manažer, který do procesního týmu nepatří, ale může ho ze své pozice ovliv-

ňovat. Mezi jeho schopnosti patří kreativita. Velmi často se snaží tvrdě prosazovat své názory. Zajímají ho především zásadní problémy. Věci vidí globálně a detaily záměrně ignoruje.

Tabulka 7 – Role v procesním týmu [17]

Osobnost, která stojí v čele týmu, nesmí dopustit, aby vrcholové vedení blokovalo práci procesního týmu. [17]

Autoři Bedrnová a Nový rozdělují role na tři základní, které dále dělí:

- Iniciátoři
 - Klíčový aktér – pracovník, který dokáže rozpoznat nutnost změny a jako stratég je schopen formulovat své cíle a vize
 - Demonstrátor – dává zřetelně najevo svou podporu klíčovému aktérovi a diskutuje s pracovníky o cílech změny
 - Patron – stojí v pozadí a podporuje změnu spíše pasivně, dokáže obětovat čas, materiální i finanční prostředky pro úspěšnou realizaci projektu
 - Obránce – role spočívá v aktivní obraně na nejnižších úrovních hierarchie podniku
- Implementátor
 - Externí organizační poradci – jedná se o externí pracovníky, jejichž výhodou je nezatížení stávající podnikovou kulturou
 - Odborní a řídicí pracovníci ve funkcích poradců – jedná se o pracovníky, kteří patří funkčně k jinému procesu nebo jednotce
 - Řídicí pracovníci jako implementátoři – pracovníci v této roli mají neomezené pravomoci pro realizaci změny
- Adaptátoři
 - Častý promotor – pracovník v této roli velmi rychle přebírá koncepci změny a uskutečňuje ji jako první
 - Uchovatel – pracovník, který má zájem o změnu, ale pokud ji spojuje s existenčním přežitím firmy

- Spoluběžec – pracovník, který jako jeden z posledních pochopil nebo byl přesvědčen o nutnosti změny, a protože se již většina na změně podílí, přidá se také [2]

2.3 Liniové vlastnictví

Většina reengineeringových týmů je typu SWAT¹ – vedení firmy reaguje na krizi ve výkonu a organizaci s pomocí externích konzultantů nebo týmu vlastních lidí. Šance na provedení změn v organizaci od těchto týmů je příliš malá, protože výsledky přicházejí od vlastníků procesů, kterých se změny týkají. To však neznamená, že týmy nemají význam. Ve skutečnosti to znamená, že musí být jasně vyvážené odpovědnosti a pravomoci. Vlastnictví procesů musí být rozpuštěno až do úrovně výroby, služeb pro zákazníky apod.

V tomto spočívá jádro problému. Právě ti, kteří jsou problému nejbližší, jej často nejsou schopni vidět a právě oni jsou problém, s jehož řešením je potřeba začít. Schází jim objektivita, nadhled a popř. i potřebné pravomoci. Na druhé straně jsou to právě oni, kdo znají konkrétní procesy a jejich úzká místa. Pro úspěch změny je tedy potřeba obou stran. Je zapotřebí liniová organizace, která upozorňuje na problémy. Zároveň je potřeba expertní znalost a potřebná objektivita zvnějšku. Vybudování potřebného partnerství obou stran je na zodpovědnosti liniové organizace. [14]

2.4 Řízení změny

Odpor vůči změně může mít velmi rozmanitou podobu (pasivní odpor až stávková) a může mít své příčiny jak v individuálních (strach z neznámého, ohrožení stávající struktury neformálních sociálních vztahů), tak v systémových (zvláště tendence zachovat stávající stav organizačních, komunikačních a sociálních struktur) bariérách. [2]

¹ Special Weapons and Tactics – termín označující jednotky zvláštního určení americké policie, používané pro zvlášť nebezpečné situace. Přeneseně se tento pojem používá v i v oblasti řízení projektů k označení zvláštního-extremního typu projektového týmu.

Autoři Bedrnová, Nový a kolektiv rozdělují strategii změny z hlediska metodologického na tři základní strategie:

- mocenská a nátlaková strategie – na základě formální a legitimní moci je změna nařízena direktivně, což je doprovázeno systémem odměn a sankcí.
- empiricko-rationální strategie – předpokládá, že zaměstnanci jsou racionální bytosti, sledující racionální zájem změny.
- normativně reduktivní strategie – pracovníci jsou vedeni, aby změnili svou orientaci z původních vzorů na nové cíle na základě individuálních hodnotových norem a skupinových sociálních norem.

Anglosaská literatura doporučuje provádět změny kombinací všech strategií. [2]

Změna není nikdy pouhou událostí a je potřeba ji řídit s vědomím, že se týká lidí a ne strojů. Proto je vhodné změnu provádět prostřednictvím otevřené, upřímné a intenzivní komunikace. Je vhodné mluvit o odporu, ventilovat problémy a obávat se změn. Čím lépe je však změna řízena od samého začátku, tím menší problémy lze očekávat v konečné realizaci, především ve vlivu k produktivitě práce. [14]

3 STANDARDY ISO 900X

Lázně Luhačovice, a.s. mají již od roku 2004 zavedenu normu ČSN EN ISO 9001 ve své činnosti. V současné době se jedná o ČSN EN ISO 9001:2009. Lázně Luhačovice, a.s. jsou držiteli certifikátu registrační číslo 01 100 528 050265 ze dne 23. listopadu 2010 (příloha 1), kdy byl proveden kontrolní externí audit. Platnost certifikátu je pro oblast lázeňské, léčebné a odborné ambulantní zdravotnické služby, hotelové a gastronomické služby. Společnost při své činnosti normu ISO uplatňuje, a proto zde uvádím dva přístupy k řízení kvality a základní obsah norem ISO 900X.

3.1 Koncepce kvality a obsah normy ISO 900X

Ve světě se vyvinuly nejrůznější koncepce managementu kvality, z nichž lze v současné době doporučit dva přístupy:

- Systém managementu jakosti QMS rozšířený v Evropě. Postup je založen na dokumentování a standardizaci postupů, jejich stabilizaci a zlepšování formou nápravných opatření. Vychází ze standardizovaných směrnic a modelů popsaných v souboru norem ISO 900X. Základy norem byly položeny mimo Evropu.
- Modely komplexního řízení jakosti – TQM se původně rozšířily v Japonsku a USA. Zaměřuje se na využívání vědomostí a schopností lidí při řešení problémů, neustálé zlepšování procesů, dosahování spokojenosti zákazníků apod. Jedná se spíše o filozofii managementu. [19]

ISO 9000 popisuje základní principy systémů managementu kvality a specifikuje terminologii systémů managementu kvality. Jedná se o úvodní normu k odvětvové problematice managementu kvality. Dohromady s normami ISO 9001, ISO 9004 a ISO 19011 tvoří koherentní soubor norem na systémy managementu kvality, usnadňující vzájemné porozumění ve vnitrostátním a mezinárodním obchodu. [23]

Základy norem vycházejí z osmi zásad managementu jakosti:

- zaměření na zákazníka
- vedení a řízení zaměstnanců
- zapojení zaměstnanců

- procesní přístup
- systémový přístup managementu
- neustálé zlepšování
- přístup rozhodování zakládající se na faktech
- vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

[19]

3.2 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem s pomocí literatury definoval šest způsobů analýz výkonnosti procesů a jejich zlepšení. V další části práce budu již používat metodiku prof. Sheera z důvodu dostupnosti softwaru ARIS a možností modelace zkoumaného procesu. Také při volbě metodiky jsem bral v úvahu své zkušenosti s jednotlivými zmíněnými metodikami.

V další části již budu pro společnost Lázně Luhačovice, a.s. používat pouze výraz společnost, pro hospodářské středisko Společenský dům zkratku HS SD. Hotel Společenský dům budu používat pouze zkráceně Společenský dům. Vysvětlení zkratk je možno nalézt v seznamu použitých symbolů a zkratk na straně 115.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA SPOLEČNOSTI

V následující kapitole se budu zabývat představením společnosti z historického i současného pohledu a představením hlavní procesní mapy vč. definování jednotlivých náplní procesů. Provedu analýzu ukazatelů rentability a likvidity v čase. K získání výsledků budu používat vzorce na výpočet rentability tržeb, aktiv a vlastního kapitálu a vzorce na výpočet běžné, pohotovostní a okamžité likvidity. Zdrojem informací byly interní materiály společnosti. Základním zdrojem informací pro finanční analýzu je účetní závěrka, tzn. rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výroční zpráva. Zdrojem dat v této kapitole je také Administrativní registr ekonomických subjektů (ARES). [26]

4.1 Historie společnosti

Společnost patří mezi největší lázeňská zařízení České republiky. V oboru léčení dýchacích cest jsou profilovým a hlavním léčebným zařízením v zemi. Hlavním léčebným přírodním zdrojem jsou minerální vody, charakteru hydrogenuhličitanochloridosodných kyslíků - studených o teplotě 8 – 10 °C. Na území Lázní Luhačovice se v současnosti nachází 17 pramenů. Nejznámější z nich jsou Vincentka, Ottovka, Aloiska, pramen Dr. Šťastný. Základy moderního lázeňství v Luhačovicích se datují od roku 1902, kdy z iniciativy lékaře tehdejšího ředitele lázní Františka Veselého, byla založena Akciová společnost Lázní luhačovických. Po jejím ustanovení a v následujících letech pak došlo k velkému rozvoji lázní, charakterizovaným výstavbou hotelů, penzionů a léčebných zařízení. V Lázních Luhačovice se léčí onemocnění dýchacího ústrojí, poruchy pohybového aparátu, trávicího ústrojí, výměny látkové (cukrovka), nemoci oběhového ústrojí a onkologická onemocnění.

4.2 Současnost společnosti

Společnost disponuje ubytovací kapacitou 1278 lůžek v 6 hotelích, z toho je 520 lůžek v kategorii 4hvězdičkových hotelů, v 10 penzionech a 2 dětských léčebnách (v roce 2009 1174 lůžek). Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v roce 2010 činil 482 oproti stavu 489,8 v roce 2009. Hlavní pozornost vedení je zaměřena na kvalitu služeb a modernizaci zařízení. Za období od roku 1992 bylo zrekonstruováno a zmodernizováno 17 objektů s nákladem cca 1300 mil. Kč z vlastních i cizích zdrojů. Akciová společnost je nositelem certifikátu kvality řízení ISO9000:2009. Osmkrát byla zařazena mezi CZECH TOP 100 obdivovaných firem České republiky a patří mezi nejvýznamnější společnosti v oblasti

lázeňství a cestovního ruchu v zemi. Klientelu tvoří z 80% domácí a z 20% zahraniční hosté převážně z Rakouska, Německa, Izraele, USA, Kanady a sousedních evropských zemí. Z celkového počtu klientů jezdí v roce 2011 50% hostů za léčebným účelem v hlavních indikacích a 50% na relaxační a wellness pobyty. Z domácí klientely je cca 60% hrazeno plně nebo částečně ze zdravotního pojištění. Na poruchy dýchacího ústrojí se léčí více než 50% hostů. V roce 2010 využilo služeb společnosti 27869 hostů (rok 2009 – 28166 hostů). Společnost je členem a aktivně působí v profesních sdruženích SLL ČR (Svaz léčebných lázní ČR), AHR (Asociace hotelů a restaurací ČR), AKC ČR (Asociace kuchařů a cukrářů ČR), ASTA (Americká asociace cestovních kancelářů). Společnost provozuje vlastní kamenné divadlo a zajišťuje na své náklady kulturní pořady na kolonádě pro návštěvníky Luhačovic a také kulturní programy v jednotlivých hotelech. Spravuje veřejně přístupný areál o rozloze 20 ha, na kterém se nachází kolonáda, lázeňský park, hotely, penziony a lázeňská odborná pracoviště. Společnost provozuje vlastní Cestovní a informační kancelář. Spojením společnosti s Radonovými lázněmi Jáchymov na konci roku 2010 vznikla největší lázeňská společnost v České republice.

4.3 Právní a ekonomické ukazatele

Právní forma společnosti je akciová společnost s datem založení 30. dubna 1992 jako výsledek kupónové privatizace. Předmětem podnikání dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE je

	NÁZEV ČINNOSTI
861000	Ústavní zdravotní péče
494100	Silniční nákladní doprava
661200	Obchodování s cennými papíry a komoditami na burzách
682000	Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí
702000	Poradenství v oblasti řízení
740000	Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti

743000	Překladatelské a tlumočnické činnosti
862200	Specializovaná ambulantní zdravotní péče
960400	Činnosti pro osobní a fyzickou pohodu

Tabulka 8 – Klasifikace ekonomických činností dle CZ-NACE [26]

Činnosti, které jsou v tabulce 8 uvedeny, již nejsou všechny společností prováděny. Konkrétně se jedná o Silniční nákladní doprava. Tato činnost byla provozována v době, kdy společnost měla v majetku a provozovala nákladní auta do 3,5t - AVIE a Multicar. V současné době již společnost nevlastní žádný takový vůz a službu na přepravu si objednává u externích firem.

4.3.1 Ukazatele rentability

K analýze ekonomické situace jsem použil ukazatele ROA, ROE, ROS charakterizující podnik, které jsem vypočítal z materiálů poskytnutých společností. Data použitá pro výpočet byla použita za celou společnost, protože nelze spolehlivě určit strukturu pasiv, která jsou alokována na hospodářském středisku Společenský dům. Základním zdrojem informací pro finanční analýzu byla účetní závěrka za rok 2010, tzn. rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výroční zpráva.

UKAZATEL	NORMA	UKAZATEL SPOLEČNOSTI	
		2009	2010
ROS	-	18,83%	17,92%
ROA	-	12,35%	8,02%
ROE	-	26,43%	19,62%

Tabulka 9 - Ekonomické ukazatele ROS, ROA, ROE [27]

Ukazatele rentability v tabulce 9 signalizují, že společnost je zisková, ale má u všech ukazatelů v meziročním srovnání klesající tendenci, což je nejspíše způsobeno množstvím investic, nepřinášejících odpovídající rentabilitu, popř. přinesou je v dlouhodobém hori-

zontu. V roce 2010 pokračovala výstavba a rekonstrukce hotelu Alexandria, dokončena byla rekonstrukce vily Pod Lipami a docházelo k investicím do vybavení technologií a inventáře. Také probíhaly dílčí rekonstrukce na dalších objektech společnosti.

4.3.2 Ukazatele likvidity

UKAZATEL	NORMA	UKAZATEL SPOLEČNOSTI	
		2009	2010
<i>Okamžitá likvidita</i>	0,2 – 0,5	0,68	0,09
<i>Pohotová likvidita</i>	1 – 1,5	1,51	2,78
<i>Běžná likvidita</i>	1,5 – 2,5	1,53	2,81

Tabulka 10 - Ekonomické ukazatele likvidity [27]

Při porovnání likvidity (tabulka 10) v letech 2009 a 2010 vidíme, že společnost vykazovala v roce 2009 ukazatele, které nabývají mimo okamžitou likviditu doporučené hodnoty nebo jsou na hranici normy. Ukazatele likvidity v roce 2010 nedosahují doporučených hodnot a nacházejí se u běžné i pohotové likvidity nad maximální hodnotou. Zvláště pohotová likvidita dosahuje téměř dvojnásobku doporučené maximální hodnoty. To může být způsobeno vyšší pohledávkou z obchodního styku o 10 mil., zvýšení položky jiné pohledávky o 142 mil. a vzniku pohledávky vůči státu v hodnotě 25,6 mil. než v roce 2009.

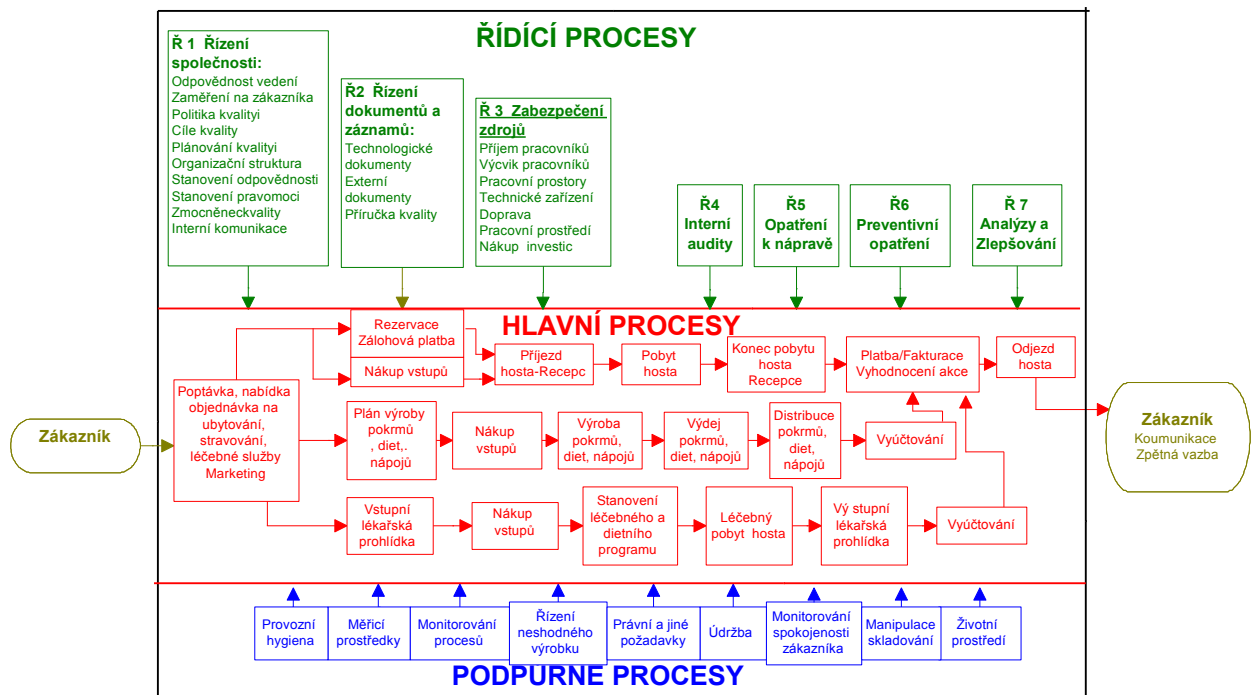
Ukazatel okamžité likvidity je na poloviční hodnotě, než je doporučená minimální hodnota. Snížení ukazatele je nejspíše dáno poklesem krátkodobého finančního majetku o 76,2 mil., které společnost držela v krátkodobých cenných papírech. Společnost také hodně investovala v roce 2010 nejen z bankovních zdrojů, ale také z vlastních finančních zdrojů.

4.4 Hlavní procesy společnosti a vlastníci procesů

Ve společnosti jsou realizovány a popsány v současné době 3 hlavní procesy (obrázek 4). Proces léčení, ubytování a stravování. V současné době je ve společnosti aplikován ještě 4 proces a to společenské a kongresové služby. Společnou událostí, která spouští procesy je externí zákazník, resp. objednávka na ubytování, léčení a stravování. Reakcí na událost

je realizace všech subprocessů jednotlivých procesů a výstupem je služba, kterou konzumuje zákazník. Specifičností výroby společnosti je skutečnost, že výrobek – služba není hmotná, je jedinečná a je neskladovatelná

Proces ubytování řeší kompletní činnosti, nutné pro zajišťování procesu poskytování služby, včetně posuzování odpovědnými pracovníky hotelu a posuzování zákazníkem. Jde zejména o rozpis činností pro zajištění procesu: přijetí objednávky ubytování - rezervace,



Obrázek 4 – Struktura procesů QMS ve společnosti [27]

přijetí hosta, pobyt, kontrolu jakosti v průběhu plnění služby, provádění změn, jestliže se vyskytnou odchylky od objednávky nebo během, ubytování, ukončení ubytování, platba za služby, hodnocení spokojenosti hosta. [27]

Proces léčení řeší činnosti nutné pro zajišťování procesu poskytování služby, včetně posuzování odpovědnými pracovníky léčebného úseku a posuzování zákazníkem. Jde zejména o rozpis činností pro zajištění procesu přijetí objednávky léčení, přijetí hosta, vydání léčebného průkazu, vstupní vyšetření, konzultace s lékařem, časový rozpis procedur, poskytování ošetrovatelské péče, podávání léčebných procedur, závěrečné vyšetření, ukončení léčení, platba za služby, hodnocení spokojenosti hosta. [27]

Proces stravování řeší činnosti nutné pro zajišťování procesu poskytování služby, včetně posuzování odpovědnými pracovníky stravovacího úseku a posuzování zákazníkem. Jde

zejména o rozpis činností pro zajištění procesu přijetí objednávky stravování, přijetí hosta, zajištění nákupu surovin, výrobu dle požadavku hosta, expedici hotových výrobků, ukončení stravování, platba za služby, hodnocení spokojenosti hosta. [27]

Prováděný hlavní proces společenské a kongresové služby není v současné době popsán a v době zavádění ISO 9001:2001 nebyl ve společnosti realizován. Řeší činnosti nutné pro zajišťování procesu. Jde zejména o rozpis činností pro zajištění procesu: marketingová činnost, obchodní jednání s potenciálním klientem, uzavření objednávky, organizační a technické zajištění, produkce, zpětná vazba s klientem, platba za služby, hodnocení spokojenosti zákazníka.

Po prozkoumání struktury procesů QMS (obrázek 4) a interní dokumentace společnosti (Politika jakosti, manuály jednotlivých subprocesů), tabulku procesů a subprocesů QMS a dokumentace a vlastníků procesu (příloha 4) vyplývá, že musí dojít ke změně počtu subprocesů, resp. v praxi se některé subprocesy již přirozeně nebo rozhodnutím vedení sloučili a mapa procesů toto neodráží. Nově musí být také definováni vlastníci procesů.

Jedná se o:

- subprocesy Plán výroby pokrmů a dietních nápojů a subproces Nákup vstupů - v současné době jsou tyto procesy prováděny v rámci jednoho procesu a zabezpečovány stejnými pracovníky.
- subproces Výdej pokrmů a dietních nápojů navazuje již na vyúčtování a subproces Distribuce pokrmů a dietních nápojů je řešena jako subproces Výdeje pokrmů a dietních nápojů.
- příloha 4 popisuje jednotlivé procesy, dokumentaci, která souvisí s procesem a vlastníky procesu. Tabulka je v platnosti do roku 2004 a doposud nebyla aktualizována. Od roku 2004 došlo k významným organizačním změnám a ke změnám vlastníků procesu.
- změnu odpovědností jednotlivým objektům (tabulka 11), v tomto případě hotelům nebo provozům odpovědnosti

Odchylky od skutečnosti:

- proces personalistika – v současné době je na jednotlivých střediscích, jak zvládnou personální činnosti a ředitelství plní roli podpůrnou, spolupracující
- proces monitorování – střediska dnes nesou odpovědnost za monitorování jednotlivých procesů
- proces marketing – střediska spolupracují s marketingovým oddělením a podílejí se na řešení produktů
- proces recepce – nově odpovídá II. dětská léčebna
- proces léčebné služby – nově odpovídá za proces hotel Alexandria,

Objekty v QMS / procesy	Strategie	Plánování	Finanční zdroje	Personalistika	Výcvik	Metodika řízení	Marketing	Prodej pobytů	Nákup	Metrologie	Monitorování	Údržba	Recepce	Ubytování	Úklid	Výroba pokrmů	Obsluha stravování	Léčebné služby	Řízení QMS	Lázeňský areál
Ředitelství	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	S			O				O	O
Lázeňský hotel Palace		O		S	O			S	O	S	O	O	O	O	O	O	O	O	S	
Lázeňský hotel Morava		O		S	O			S	O	S	O	O	O	O	O	O	O	O	S	
I. dětská léčebna		O		S	O			S	O	S	O	O		O	O		O		S	
II. dětská léčebna		O		S	O			S	O	S	O	O		O	O	O	O	O	S	
Společenský dům		O		S	O			S	O	S	O	O	O	O	O	O	O		S	
Lázeňská poliklinika		O		S	O				O	S	O	O			O			O	S	
Hotel Alexandria		O		S	O			S	O	S	O	O	O	O	O	O	O		S	
Hotel Dům B. Smetany		O		S	O			S	O	S	O	S	O	O	O	O	O		S	
Lázeňský hotel Jurkovičův dům		O		S	O			S	O	S	O	O	O	O	O	O	O	O	S	
O – odpovídá																				
S – spolupracuje																				

Tabulka 11 – Přiřazení objektů procesům QMS [27]

5 ANALÝZA SPOLEČENSKÉHO DOMU

Celé HS SD zabezpečuje hlavní procesy léčení, ubytování, stravování a kongresová turistika. Ubytování hostů je realizováno v několika penzionech. Hosté z penzionů a garní hotelu Jestřabí docházejí do Společenského domu na stravu. Léčení je realizováno v Lázeňské poliklinice, budově Inhalatorium, Rehabilitačním pavilónu a Vodoléčebných lázní. Kongresová turistika je realizována v rámci HS SD pouze na Společenském domě

V další části práce se již budu zabývat pouze Společenským domem, protože cílem práce je analýza procesu nákupu na tomto hotelu.

5.1 Analýza Společenského domu

V analýze Společenského domu uvedu statistiku vývoje počtu klientů v roce 2009 – 2010, analyzuji náklady a výnosy Společenského domu v letech 2009 – 2010, využiji analýzu SWOT. Budu definovat a analyzovat organizační strukturu Společenského domu a činnosti jednotlivých funkčních míst, které vstupují do procesu nakupování a analyzovat informační systém, který je používán pro proces nakupování metodou rozhovorů s pracovníky Společenského domu.

V práci budu analyzovat hlavní proces stravování a zaměřím se na subproces nakupování. Proces nakupování je z pohledu normy ISO 9001 definován pro celou společnost, ale je příliš obecný a neodráží podmínky v jednotlivých provozech společnosti. Pro účely této práce a z praktického hlediska se zaměřím pouze na proces nakupování, jak je prováděn na Společenském domě. Považuji tento subproces za úzké místo procesu a vidím možnost zkrácení časů tohoto subprocesu a úsporu nákladů. Společnost také považuje tento subproces za velmi důležitý, protože se zde rozhoduje přímo, jak velký objem finančních prostředků bude vynaložen na materiál, potraviny a nápoje, a tím dochází k přímému ovlivnění hospodářského výsledku.

Při analýze použiji metodu prof. Sheera. V analýze bylo pracováno s Příručkou jakosti, Manuály procesů, zvláště manuál MP 04-7 Nakupování a dalšími interními materiály společnosti a HS SD.

5.1.1 Analýza obsazenosti

Pobyt	I.-XII.2009						I.-XII.2010						Srovnání			
	Klienti	%	Pobyt. dny	%	Ošetrov. dny	%	Klienti	%	Pobyt. dny	%	Ošetrov. dny	%	Klienti		Pobyt. dny	
													suma	%	suma	%
KLP	901	6,28	24656	23,652	22846	24,81	802	5,66	20551	19,18	20328	20,19	-98	-10,93	-4105	-16,65
PLP	1446	10,08	19584	18,786	28657	31,12	1440	10,15	21345	19,92	29454	29,25	-6	-0,40	1761	8,99
Samoplátcí - ČR	7170	50,01	52893	50,739	39489	42,89	7361	51,91	58812	54,88	49967	49,62	191	2,67	5919	11,19
Samoplátcí - cizinci	162	1,13	1286	1,2339	1083	1,18	119	0,84	997	0,93	959	0,95	-43	-26,79	-290	-22,52
Hotelový pobyt	4658	32,49	5826	5,5886	0	0,00	4458	31,44	5461	5,10	0	0,00	-200	-4,29	-365	-6,27
Celkem	14337	100,00	104246	100	92075	100,00	14181	100,00	107166	100,00	100708	100,00	-156	-1,09	2920	2,80

Tabulka 12 – Vývoj počtu klientů, pobytových dnů a ošetrovacích dnů [27]

Analýza obsazenosti je z důvodu dostupnosti dat vytvořena pro celé HS SD. Tabulka 12 uvádí počty klientů, počet pobytových dnů a počet ošetrovacích dnů. Všichni klienti se stravují v prostorách hotelu Společenský dům. Tabulka 12, která byla přepočítána koeficientem z důvodu citlivosti dat pro společnost, odráží trend v letech 2009 a 2010. V roce 2010 došlo k poklesu hostů o 156 (-1,09%) oproti roku 2009, ale došlo k nárůstu pobytových dnů o 2920 (2,8%). Tento jev je způsoben prodlužováním doby pobytu. To odráží i nárůst ošetrovacích dnů 8633 oproti roku 2009. Lze se tedy domnívat, že i přes úbytek hostů se daří udržovat, resp. zvyšovat dobu pobytu klientů.

5.1.2 Analýza výnosů a nákladů

Pro analýzu tržeb a nákladů (tabulka 13) jsem použil výkaz zisků a ztrát HS SD. Finanční ukazatele jsou uvedeny v tisících a přepočteny koeficientem z důvodu citlivosti dat.

		2009	2010	finanční změna meziročně	procentní změna meziročně
I.	Tržby za prodej zboží	8559,30	6049,02	-2510,28	70,67
A	Náklady na prodané zboží	3588,08	2854,12	-733,95	79,54
II.1	Tržby za prodej vlastních služeb	194125,36	184236,97	-9888,39	94,91
	z toho tuzemci	148006,05	147866,36	-139,69	99,91
	z toho cizinci	1983,92	1455,05	-528,88	73,34
	ostatní tržby	44135,39	34915,57	-9219,82	79,11
B.1	Spotřeba materiálu a energie	57704,56	57079,07	-625,49	98,92
B.2	Služby	27253,41	25671,71	-1581,70	94,20
C	Osobní náklady	72772,03	75357,34	2585,31	103,55
D	Daně a poplatky	303,95	305,26	1,30	100,43
E	Odpisy dlouhodobého majetku	11199,83	16706,42	5506,59	149,17
	z toho DHM	10380,76	12625,76	2245,00	121,63
	z toho DNHM	819,07	4080,66	3261,59	498,21
*	Provozní hospodářský výsledek	29761,26	12104,91	-17656,35	40,67

Tabulka 13 – Porovnání výnosů a nákladů v období 2009 a 2010 - HS SD [27]

V roce 2010 došlo k poklesu tržeb za prodej zboží oproti roku 2009 o 29,33%. Tento propad v tržbách byl způsoben mimořádnou akcí Setkání ministrů práce a sociálních věcí členských zemí Evropské unie – EPSCO, která se v roce 2010 neopakovala. Zároveň s tím došlo k poklesu souvisejících nákladů. Velký pokles je patrný v tržbách za prodej vlastních služeb, zvláště v položce ostatní služby. Pokles byl také způsoben vlivem akce EPSCO a omezením přeúčtování služeb biochemické laboratoře z jiných hospodářských středisek společnosti. Výnosy HS SD spojené se zajištěním služeb klientům ubytovaným v rámci střediska za I. pololetí 2011 tvoří 39 % a ostatní výnosy jsou za služby poskytované klientům jiných středisek, ambulantním klientům nebo za služby jiného charakteru (kongresy, pronájmy, apod.). Z toho vyplývá, že HS SD je z velké části „servisním“ střediskem pro další hospodářská střediska společnosti.

U nákladů došlo ke zvýšení o 3,55% u osobních nákladů oproti roku 2009. Nárůst byl způsoben převodem pracovníků pod HS SD, kteří pracují pro celou společnost. V roce 2010 došlo k promítnutí odpisů majetku, který byl pořízen v roce 2009 v rámci rekonstrukce. Provozní hospodářský výsledek dle tabulky 13 je horší o 59,37%. Při podrobnější analýze byly zjištěny důvody propadu. Na výsledek v roce 2009 mělo vliv úprava nákladů o 12,9 mil., které byly vynaloženy na nákupy z fondu oprav. Fond oprav je účtován v rámci společnosti na středisko ředitelství. Dále v roce 2010 chyběly tržby z pronájmů a stravování ve výši 11 mil. Poslední vliv na snížení hospodářského výsledku mělo navýšení osobních nákladů o 2585,31 tis. Po úpravě o tyto vlivy byl hospodářský výsledek meziročně horší pouze o 7,03 %.

V rámci HS SD je zajišťován také provoz haly Vincentka, provoz Lázeňského divadla, ordinace závodní lékařky, úklid ředitelství, provoz veřejných toalet, provoz podia a Společenského domu pro zajištění kulturních aktivit a dohled nad údržbou celého lázeňského areálu. Osobní i provozní náklady na zajištění těchto služeb jsou účtovány pouze na HS SD.

5.1.3 SWOT analýza

SWOT analýzu jsem zpracoval pouze pro Společenský dům s pomocí interních materiálů společnosti a vlastní zkušenosti. Tučně jsou vyznačeny body, které mají vliv na proces nakupování.

Strengths (silné stránky)

- tradice lázeňství – společnost je nositelem lázeňství v Luhačovicích s tradicí navazující na počátky minulého století, potažmo 17. Století
- image společnosti – členství v odborných sdruženích SLL ČR, AHR ČR, AKC ČR, získaná ocenění (TOP 100, Stavba roku apod.)
- **vysoká kvalita poskytovaných služeb v souladu s normami ISO 9001 – vysoká kvalita služeb poskytuje společnosti konkurenční výhodu**
- jedinečnost objektu Společenský dům – jedná se o budovu z období funkcionalismu a poskytuje maximální variabilitu prostor - možnost realizací konferencí a events akcí ve spojitosti s obslužností lázeňských hostů
- technické vybavení a schopnost jej získávat – objekt je vybaven moderní konferenční a dokáže zajišťovat další moderní techniku dle požadavků zákazníků
- vysoká profesionalita kongresového týmu – za dobu působení si získal renomé v oboru a vysokou prestiž mezi lékařskými spolky a kongresovými agenturami
- **odpovědné pracovníky, provádějící nákupy pro Společenský dům – odpovědní pracovníci svým přístupem k analýze cen docilují nízkých nákladů na nákup, a tím přispívají ke zlepšování hospodářského výsledku.**
- **velikost zázemí – velikost skladových prostor umožňuje realizovat větší objednávky potravin, které jsou v akci.**

Weaknesses (slabé stránky)

- drahý energetický provoz – Společenský dům je díky stáří velmi energeticky náročný a denní provoz v zimním období činní 15 – 18 tis. / denně dle venkovní teploty
- **umístění kanceláře stravovací hospodyně – pracovnice je vzdálena od skladů (3 podlaží) a s přejímkou a výdejem zboží ztrácí čas přesunem**

- **organizace nákupu potravin a jeho kontrola – v současné době nákup provádí tři pracovníci a stává se, že ne vždy je nakoupeno nejlevnější zboží při zachování požadované kvality**
- **informační skladový software – skladový software je zastaralý a neumožňuje zrychlení zadávání dat nebo komunikaci s elektronickou fakturou**

Opportunities (příležitosti)

- Luhačovicko patří mezi jednu z prioritních oblastí Zlínského kraje ve vztahu k čerpání dotací zaměřených na cestovní ruch v rozpočtovém roce 2007-2013 – možnost čerpat finanční prostředky pro obnovu nemovitost či pro rozvoj společnosti (např. školení zaměstnanců)
- East Moravia Convention Bureau – založení regionální kanceláře, akciová společnost je jedním ze zakladatelů – možnost získávat nové kongresy a eventy
- poloha Společenského domu – jedinečná poloha v centru lázeňského parku
- rozvoj kongresové turistiky – příležitost nahradit výpadky v tržbách realizací kongresových služeb
- **dostupné softwarové nástroje pro nákup – na trhu je nový systém, umožňující on-line nakupování a provázání se skladovým systémem**

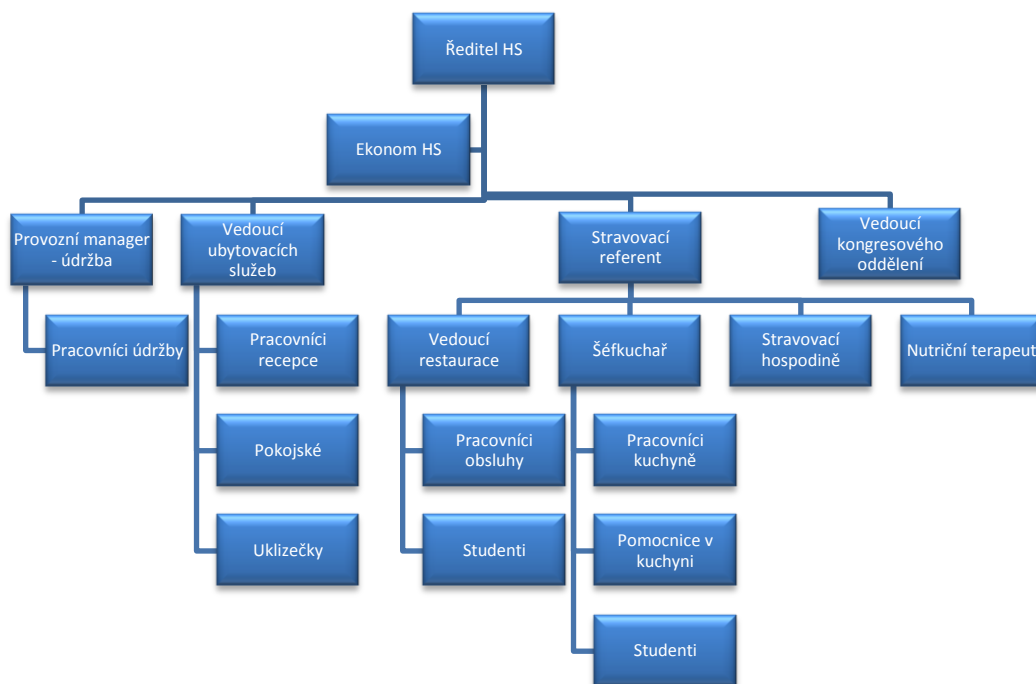
Threats (hrozby)

- světová ekonomická krize – důsledky krize přetrvávají u korporátní klientely a došlo ke změně chování zákazníků = více přemýšlejí o výdajích a kupují pouze nutné nebo vysoce hodnotné služby
- technický stav Společenského domu – dům je vybaven parním dálkovým topením, prostory nejsou klimatizovány – hrozba, že klienti budou volit modernější objekty pro akce
- legislativní úpravy, směřující k redukci pobytů hrazených z veřejných prostředků – přijatá opatření vedou ke snížení počtu komplexních pacientů a zmrazení výše hrazených nákladů z veřejných prostředků
- nevyjasněná pravidla v poskytování následné péče v ČR (Odborné léčebné ústavy a lázně) – systémové a finanční zvýhodnění OLÚ

- nedostatečná vědecká činnost směřující k prokazování léčebných účinků léčebných služeb v lázních – opomíjení účinků lázeňského pobytu na zdraví jako prevence i jako následná rekonvalescence, slabá vyjednávací pozice k pojišťovnám
- růst zájmu samoplátecké klientely o zařízení vyššího standardu – hůře prodejné nebo neprodejné kapacity nižší kategorie ubytování jako je Společenský dům
- kurzové pohyby – při neočekávaném posílení domácí měny dochází k ekonomickým ztrátám
- vyschnutí nebo znečištění pramenů – ztráta základního zdroje lázeňství by přineslo nutnost změnit koncepci léčení, možnost ztráty statusu lázní, možný zánik a.s.
- zvýšení sazby DPH na jednotnou hladinu 20%, resp. 17,5% od roku 2012 – zvýšení DPH nebude možné celé přenést do výsledné prodejní ceny, a tím dojde ke zvýšení nákladů
- růst konkurence ve Zlínském kraji – v současné době bylo otevřeno několik objektů, nabízejících podobný nebo stejný produkt jako Společenský dům, např. Kongresové centrum Zlín.

Z analýzy vyplývá, že Společenský dům u procesu nákupu může stavět na odborných a odpovědných zaměstnancích, kteří si uvědomují důležitost kvalitně provádět nákupy. Slabým místem je vzdálenost kanceláře skladníka od skladů (3 patra), složitost organizace nákupu množstvím pracovníků, kteří objednávají zboží a materiál nezávisle na sobě. Posledním problémem Společenského domu je morálně zastaralý informační systém - jeho nemožnost propojení s moderními informačními systémy.

5.2 Organizační struktura Společenského domu



Obrázek 5 – Organizační struktura Společenského domu – současný stav [27]

V roce 2010 HS SD mělo 101,94 zaměstnanců dle přepočteného stavu. Z toho přímo na Společenském domě v roce 2010 46,48 zaměstnanců. K 31. 7. 2011 je přepočtený stav zaměstnanců Společenského domu 46,71. Z toho ve stravovacím procesu bylo v roce 2010 dle přepočteného stavu 9,24 kuchařů (fyzicky 10), 5,38 pracovníků obsluhy (fyzicky 7), pomocnice v kuchyni 5,05 (fyzicky 8), stravovací hospodyně 1,17 (fyzicky 2), nutriční terapeut 1 (fyzicky 2).

Organizační struktura (obrázek 5) odráží nastavení odpovědností a pravomocí jednotlivých pracovníků. Na základě analýzy hierarchie, odpovědností a pravomocí je organizační struktura funkční, ale neodráží přesné dění ve středisku. Přesunem několika pracovníků by mohlo dojít ke zvýšení rychlosti procesů a zdokonalení a zjednodušení stavu objednávek.

Jedná se o nové zařazení vedoucího kongresového oddělení do oddělení Marketingu a prodeje, který je v současné době zatěžován některými úkoly, které nemají přínos pro jeho hlavní náplň a nesouvisí s ní. Další problém v organizační struktuře vidím v zařazení stravovací hospodyně. Dle mého názoru ji současné postavení neumožňuje efektivně navrhovat a přijímat změny ve fungování procesu nákupu. Zařazení nutriční terapeutky by také mělo být nad vedoucím restaurace a šéfkuchaře, protože provádí kontrolu jakosti.

Pro účely práce budu analyzovat pouze funkce a role v rámci subprocesu Nákup

Ředitel HS

odpovědnost:

- hospodářský výsledky střediska a oddělení marketingu a prodeje
- řízení a kontrola všech úseků střediska – léčení, ubytování, stravování
- řízení a vedení oddělení marketingu a prodeje
- řízení a vedení střediska technických služeb
- rozhodování v oblasti financí, sestavení ročního finančního plánu střediska
- za řízení procesu nakupování na hospodářském středisku
- za hospodárné využívání nabídky na trhu potravin a nápojů pro stravovací provoz

pravomoci:

- rozhodování a schvalování nákupů a investic
- rozhodování o marketingových nákladech
- rozhodování o nákladech v rámci Střediska technických služeb
- personalistika - příjem a uvolnění pracovníků

role v procesu:

- schvaluje faktury k proplacení
- schvaluje hodnocení dodavatelů a výběr pro následující rok
- kontroluje náklady na nákup potravin a léků
- schvaluje nákupy DNHM, DHM
- projednává nákupy větších investičních celků s generálním ředitelem a.s.

Ředitel HS SD je přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti. Plně odpovídá za plnění hospodářských cílů střediska, kontroluje a hlídá náklady. V rámci své působnosti věnuje část pracovního dne oddělení marketingu a prodeje, část středisku technických služeb. Ředitel se účastní důležitých obchodních jednání, navštěvuje z pohledu společnosti důležité veletrhy a prezentační akce firmy. Část svých pravomocí deleguje na provozního manažera nebo vedoucího střediska technických služeb. V rámci procesu nakupování plní role schvalovatele nákupů, dodavatelů a zajišťování kontroly.

Ekonom HS

odpovědnost:

- za evidenci faktur a předkládání k podpisu řediteli HS SD
- příprava objednávek DNHM a DHM
- kompletní personální činnost, která je spojená s přípravou podkladů pro mzdovou účtárnu a osobní oddělení
- příprava ekonomických podkladů pro ředitele HS SD nebo provozní manažery
- evidenci majetku na HS SD, provádění inventur majetku
- účtování pokladny

pravomoci:

- podávat návrhy na vyřazení majetku z evidence
- provádět objednávku čistících a kancelářských potřeb

role v procesu:

- připravuje faktury k podpisu řediteli HS
- objednává, přebírá, uskladňuje a vydává čistící a kancelářské potřeby
- eviduje nový majetek a starý vyřazuje

Ekonomka střediska je přímo podřízena řediteli hospodářského střediska a zajišťuje podporu jednotlivým vedoucím pracovníkům. Pracuje pro ředitele hospodářského střediska, je jeho pravou rukou ve smyslu, že mu připravuje analýzy jednotlivých ekonomických ukazatelů, připravuje poštu k vyřízení a připravuje zápisy z jednání a porad. Ekonomka odpovídá za přípravu pokladů pro mzdovou účtárnu a za evidenci majetku. Podílí se na přípravě pracovních smluv a pomáhá při řešení personální problematiky. V rámci střediska nemůže ekonomka disponovat s financemi na účtech společnosti. Tvoří spojovací most mezi finančním oddělením a střediskem. V rámci procesu nakupování zajišťuje objednávku čistících a kancelářských potřeb, kterou předává pracovníkovi střediska technických služeb po schválení ředitelem HS k vyřízení.

Vedoucí kongresového oddělení

odpovědnost:

- za propagaci kongresového a společenského produktu
- za zajišťování kongresových a společenských akcí – obchodní činnost
- za ekonomický přínos dojednaných akcí a správnou realizaci objednávek zákazníků
- za zajištění produkce při kongresových akcích
- vyúčtování jednotlivých akcí
- řízení stravovacího úseku na hotelu Jurkovičův dům
- odpovědnost za revizní zprávy a zajišťování objednávek drobných oprav na hotelu Jurkovičův dům

pravomoci:

- jednat se zákazníky (agentury, firmy, jednotlivé osoby) a domlouvat podmínky spolupráce
- jednat s dodavateli kongresových služeb
- objednávat služby spojené s kongresovými akcemi (např. AV techniku)
- tvořit a měnit po schválení ředitelem HS SD propagační materiály kongresové turistiky a webových stránek
- zadávat příkazy do stravovacího, ubytovacího a technického úseku ve vztahu ke kongresovým akcím

role v procesu:

- předává požadavek na výrobu dle domluvených cenových nabídek a objednávek
- připravuje ve spolupráci s ekonomkou HS objednávky na technické vybavení a objednávku služeb od třetích osob

Vedoucí kongresového oddělení je přímo podřízen řediteli HS. Působí jak na HS SD, kde odpovídá za kongresové a společenské akce, tak na hotelu Jurkovičův dům, kde odpovídá za stravovací provoz a částečně i údržbu. V současné době na základě pověření od generálního ředitele zajišťuje propagaci a prodej konferenčního produktu pro celou společnost. Věnuje se oslovování potenciálních zákazníků, jednání s novými i stávajícími obchodními partnery, připravuje cenové nabídky a projednává je s odběrateli. Zajišťuje také jednání s dodavateli kongresových služeb, eventů a teambuildingových aktivit. V hotelu Jurkovičův

dům zajišťuje provozní záležitosti na stravovacím úseku, odpovídá za požární bezpečnost a částečně zasahuje do technických záležitostí – objednávání drobných opravy u údržby nebo externích dodavatelů.

Stravovací referent

odpovědnost:

- za hospodárné nakupování potravin a nápojů, provádění fyzické a účetní inventury
- za plnění stravní jednotky
- personální činnost spojená se stravovacím úsekem
- odpovědnost za personální náklady
- příprava ekonomických podkladů pro ředitele HS
- za svěřený majetek hmotný a nehmotný a provádění pravidelných inventur
- účtování pokladny, odvody tržeb
- za realizaci objednávek zákazníků
- odpovídá za dokumentaci týkající se stravování a její aktuálnost
- naskladnění nápojů do programu PC
- přejímka některého objednaného zboží, zvl. nápojů
- uskladňování a vyskladňování nápojů do a ze skladů

pravomoci:

- řešit reklamace se zákazníky
- rozhodovat o schválených dodavatelích
- rozdělovat prémie pro pracovníky stravovacího úseku
- plánovat směny pracovníkům stravovacího úseku
- měnit a doplňovat dokumentaci, týkající se stravovacího úseku
- objednávat potřebné opravy pro stravovací provoz

role v procesu:

- připravuje a hodnotí dodavatele dle metodiky
- objednává potraviny na kongresové akce a nápoje
- provádí kontrolu nákupů, schvaluje správnost faktur

- přebírá, uskladňuje a vyskladňuje zboží
- vede obchodní jednání s obchodními zástupci dodavatelů
- zastupuje stravovací hospodyně v době její nepřítomnosti

Stravovací referent je přímo podřízen řediteli HS SD a odpovídá za celý stravovací úsek po stránce ekonomické, personální i organizační. Plánuje na úseku rozdělení pracovníků na jednotlivé pozice, vede pracovní pohovory se zájemci o práci kuchaře, číšníka, pomocnice v kuchyni nebo skladnice. Připravuje v PC programu normy jídel a nápojů pro komerční provozy střediska. Přebírá dodávky nápojů a hmotného majetku do stravovacího úseku. Připravuje měsíční výkazy práce a seznamy požadované ředitelstvem společnosti. Přiděluje prémie a mimořádné odměny svým podřízeným pracovníkům.

Stravovací hospodyně

odpovědnost:

- za hospodárné nakupování potravin a nápojů, provádění fyzické inventury
- za plnění stravní jednotky
- za svěřený majetek hmotný a nehmotný a provádění pravidelných inventur
- za realizaci objednávek zákazníků
- za správné zajištění objednávek dle požadavku výroby
- za kvalitativní a kvantitativní přejímku od dodavatele
- naskladnění surovin do programu PC
- odpovídá za sklady koloniálu, mléka a mléčných výrobků, zeleniny a ovoce.

pravomoci:

- řešit reklamace s dodavateli
- podílet se na rozhodování o schválených dodavatelích
- objednávat potřebné opravy pro sklad

role v procesu:

- připravuje a hodnotí dodavatele dle metodiky
- objednává potraviny na základě požadavku výroby
- přebírá, uskladňuje a vyskladňuje zboží
- provádí průběžné srovnávání cen zboží

- vede obchodní jednání s obchodními zástupci dodavatelů

Stravovací hospodyně je přímo podřízena stravovacímu referentovi. Provádí objednávky největšího objemu potravin na středisku jak z pohledu množství, tak finančního. Odpovídá za nákup pečiva, mléčných výrobků, zeleniny a ovoce a suchých potravin. Objednávky zajišťuje telefonicky nebo u obchodních zástupců firem. Provádí fyzickou přejímku zboží a jeho uskladnění do příslušných skladů. Dodací listy a faktury zavádí ručně do skladovacího programu. Na základě plánu výroby provádí vyskladňování zboží pro výrobu. Provádí fyzickou inventuru.

Šéfkuchař

odpovědnost:

- za hospodárnost na úseku kuchyně – osobní a materiálové náklady, režie
- za hospodárné nakupování masa a uzenin, mražených potravin, provádění fyzické inventury
- za svěřený majetek hmotný a nehmotný a provádění pravidelných inventur
- za realizaci objednávek zákazníků
- za správné zajištění objednávek dle požadavku výroby
- za kvalitativní a kvantitativní přejímku od dodavatele
- odpovídá za sklady masa, uzenin a mraženého zboží.

pravomoci:

- řešit reklamace s dodavateli
- podílet se na rozhodování o schválených dodavatelích
- objednávat potřebné opravy pro sklad
- plánuje směny pracovníků kuchyně

role v procesu:

- připravuje a hodnotí dodavatele dle metodiky
- objednává potraviny na základě požadavku výroby
- přebírá, uskladňuje a vyskladňuje zboží
- provádí průběžné srovnávání cen zboží
- vede obchodní jednání s obchodními zástupci dodavatelů

Šéfkuchař je přímo podřízen stravovacímu referentovi. Provádí objednávky a odpovídá za nákup masa, uzenin a mražených potravin. Objednávky zajišťuje telefonicky nebo u obchodních zástupců firem. Provádí fyzickou přejímku zboží a jeho uskladnění do příslušných skladů. Dodací listy a faktury předává stravovací hospodyně. Na základě plánu výroby provádí vyskladňování zboží pro výrobu. Provádí fyzickou inventuru. Spolupracuje na zajištění objednávek na kongresové akce se stravovací hospodyně a stravovacím referentem.

5.2.1 Problémy organizační struktury

Stávající organizační struktura odráží dnešní nastavení organizace Společenského domu. Na základě analýzy organizační struktury v kapitole 6.1 se vyskytují některé problémy, o kterých lze říci, že brzdí analyzovaný Společenský dům v důsledku procesu nakupování. Problémy, se kterými se Společenský dům potýká:

- nastavení podřízenosti a nadřízenosti pracovníků
- chybějící funkce nebo špatný popis stávajících funkčních míst
- roztržitost pravomocí a odpovědností nakupovat, duplicita
- přetíženost a špatné zařazení vedoucího kongresového oddělení
- zajišťování neekonomických činností ekonomkou střediska
- tok informací a jejich zpoždění

Prvním problémem Společenského domu je **nastavení podřízenosti a nadřízenosti pracovníků**. V současné době je organizační struktura nastavena tak, že odpovědnost za celý stravovací úsek a tudíž i za nakupování, má stravovací referent. Stravovací referent se hlavně věnuje práci u počítače, kde provádí vyúčtování běžného provozu i společenských akcí, připravuje podklady k fakturaci a věnuje se personalistice a organizaci obsluhy a kuchyně. Přes své zatížení již nedokáže provádět kontrolu cen nákupu a je plně odkázán na odpovědnosti a zodpovědnosti stravovací hospodyně. Dalším problémem je, že nutriční terapeut je na stejné úrovni hierarchie jako šéfkuchař a vedoucí restaurace. Jednou z náplní nutričního terapeuta je kontrola výroby, což obnáší např. převážení hotových výrobků, ochutnávku jídel. Nutriční terapeut dle nastavení systému Společenského domu povoluje zahájení výdeje jídel hostům.

Dalším problémem je **chybějící funkce nebo špatný popis stávajících funkčních míst**. Nákup potravin tvoří po osobních a energetických nákladech třetí největší nákladovou položku na Společenském domě. Proto by se měla věnovat nákupu velká pozornost a za nakupování by měl nést odpovědnost jeden pracovník, popř. oddělení. S tím souvisí i další problém, a to **roztříštěnost pravomocí a odpovědností nakupovat a duplicita v pravomoci nakupovat**. Na Společenském domě mají pravomoc objednávat potraviny a nápoje tři pracovníci (stravovací referent, stravovací hospodyně a šéfkuchař), kteří nejsou mezi sebou v jasném postavení podřízený nadřízený. Přetížením stravovacího referenta a tím, že je stravovací hospodyně na stejné úrovni řízení se šéfkuchařem, dochází k zbytečně drahým nákupům potravin, protože šéfkuchař objednává u svých dodavatelů a stravovací hospodyně u svých.

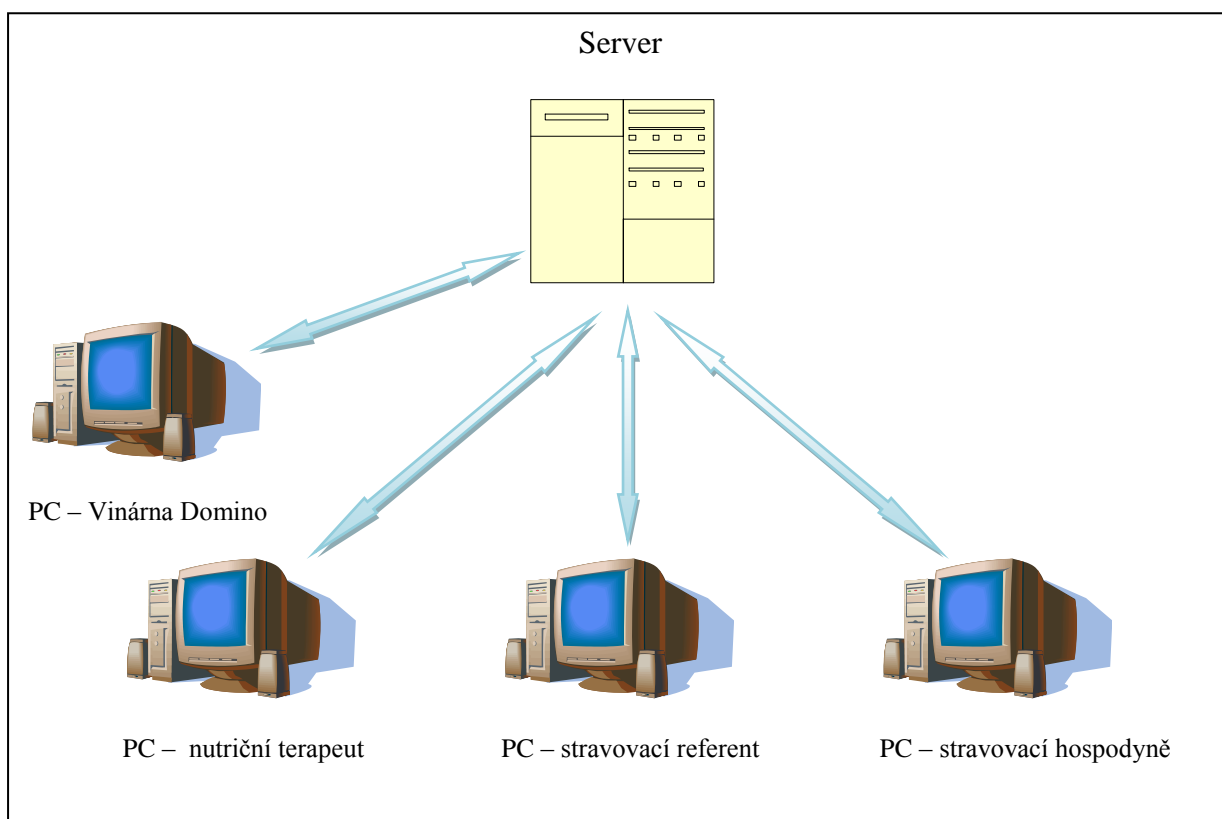
V organizační struktuře Společenského domu se nachází funkce Vedoucí kongresového oddělení a s ní je spojen problém **přetíženost a špatné zařazení vedoucího kongresového oddělení**. Přetíženost je dána skutečností, že oddělení tvoří v současné době jedna osoba, která odpovídá a zajišťuje činnosti tohoto oddělení od prvotního oslovení nebo přijetí poptávky, přes tvorbu cenové nabídky a vyjednávání podmínek až po samotnou produkci. Tyto činnosti jsou mnohdy velmi časově náročné. Proto dochází k prodlevě v plnění dalších úkolů, které má pracovník na starosti. Jedná se zejména o kontrolu revizních zpráv, zajišťování objednávek na drobné opravy a samotné řízení stravovacího úseku hotelu Jurkovičův dům.

Samostatným problémem je **zajišťování neekonomických činností ekonomkou střediska**. Jedná se zejména o provádění objednávek, přejímku, uskladnění a výdej čisticích prostředků, zajišťování objednávek pracovního oblečení a koordinaci při její realizaci (domlouvání schůzek jednotlivých profesí pro účely krejčovských zkoušek, reklamaci u dodavatele, evidenci na osobních kartách zaměstnanců).

Problémem zvláště v organizační linii stravovacího úseku je **tok informací a jejich zpoždění**. Zaměstnanci komunikují mezi sebou převážně ústně, informace od nadřízených jsou předávány každému individuálně ústně nebo písemně umístěním na nástěnku v provozu. Mezi vedoucími se používá e-mailová pošta a mobilní telefon.

5.3 Popis funkčnost informačního systému

Informační systém, který je ve Společenském domě pro proces nákupu používán, je z dnešního pohledu již morálně zastarán, přesto lze s úspěchem tvrdit, že je více méně funkční. Používán je program TANGO SW, který běží na platformě DOS. Tímto je limitována obměna hardwaru, protože tento software neumí komunikovat s operačním systémem Windows Vista, Windows 7. TANGO SW je na Společenském domě řešeno pomocí jednoho serveru a čtyř lokálních počítačů (obrázek 6). Přístup do programu mají pouze stravovací referent, stravovací hospodyně a nutriční terapeutka. Software umožňuje vedení skladového hospodářství, normování a provádění výroby, prodej přes restaurační pokladnu a provádění inventur. Internet není přístupný ze žádného počítače a e-mailový účet je zřízen pouze na PC stravovacího referenta a nutriční terapeutky. Na PC stravovací hospodyně nelze z důvodu zastaralého hardwaru e-mailový účet zřídit a ve vinárně Domino není e-mail v tuto chvíli potřeba. Šéfkuchař svůj pracovní počítač v kanceláři nemá. Další informace mimo softwaru TANGO SW pomocí intranetu nejsou sdílené.



Obrázek 6 – Model IS stravovacího úseku Společenského domu [vlastní zpracování]

Pro další předávání informací se využívá listinná podoba, kdy je informace vyvěšena na nástěnku v provozu a ústně předána zvláště každému pracovníkovi. Mezi nutriční terapeutkou a stravovacím referentem je využíván e-mail. Sledováním a z rozhovorů s pracovníky se ukázalo, že v rámci nastavení procesů jsou informace předávány, ale nelze s určitostí říci s jakou efektivitou, a zda každý pracovník dostává správné informace ve správný čas. Problém komunikace lze najít jak mezi procesy, tak i uvnitř sledovaného procesu nakupování. Také není zajištěna zpětná vazba ve formě zápisů z porad stravovacího úseku, což ztěžuje kontrolu funkčnosti informačního systému. Na základě diskuze s pracovníky nákupu a skladování jsem došel k závěru, že některé informace dostávají se zpožděním nebo vůbec.

Tok informací od podřízených vzhůru k vrcholovému vedení je zajišťován nepravidelným osobním setkáním s ředitelem HS SD na pracovišti nebo přes střední management na pravidelných poradách vedení.

Generální ředitel MUDr. Bláha pro čtvrtletník Lázeňské listy k otázce na informační systém zmínil, že se společnost musí zaměřit na rozvoj informačních technologií, protože zde společnost zaspala dobu. „Řada věcí se dělá komplikovaně, člověk se složitě dostává k informacím ze systému, aniž by mohl na ně operativně reagovat.“ řekl doslova.[22]

Zlepšením a zrychlením toku informací by bylo možno docílit rychlejší reakce jednotlivých pracovníků na požadavky a následně k větší úspoře nákladů.

Problémy plynoucí z informačního systému:

- zastaralý software a hardware
- nemožnost dobře monitorovat tok informací
- zpožděné nebo ztracené informace
- chybí průkazná zpětná vazba

5.4 Popis subprocessu nakupování

Proces nakupování tvoří podpůrný proces pro všechny hlavní procesy a jeho smyslem je vytvořit a udržovat dokumentovaný postup k zajištění požadavků na jakost nakupovaných materiálových vstupů a pomocných vstupů, aby byly ve shodě se stanovenými požadavky. Popsaným postupem procesu se musí řídit všichni pracovníci společnosti, kteří se podílejí

na nakupování. Dokumentace byla vytvořena v květnu 2004. Od té doby nebyla aktualizována, a tudíž již neodráží realitu současných procesů. [27]

Pokud je událostí nákup DHM, DNHM nebo investice, končí proces nákupu na středisku u požadavku na nákup DHM, DNHM, investice do budovy nebo většího investičního celku a proces je dále vykonáván pracovníky Střediska technických služeb, v jehož rámci pověřený pracovník zajistí objednávky u schváleného dodavatele nebo u dodavatele, který nabízí na trhu nejnižší cenu při zachování požadované kvality danou z výroby.

Pro účely této analýzy se budeme zabývat pouze částí procesu, která se věnuje nakupování na Společenském domě. Obrázek 7 ukazuje procesní mapu nakupování, která popisuje:

činnosti, které spouštějí proces nakupování:

- požadavek na nákup potravin
- požadavek na hotelovou konfekci
- požadavek na zařízení a vybavení kuchyně
- požadavek na koupi služby
- zdravotnictví
- investice
- dlouhodobý hmotný majetek

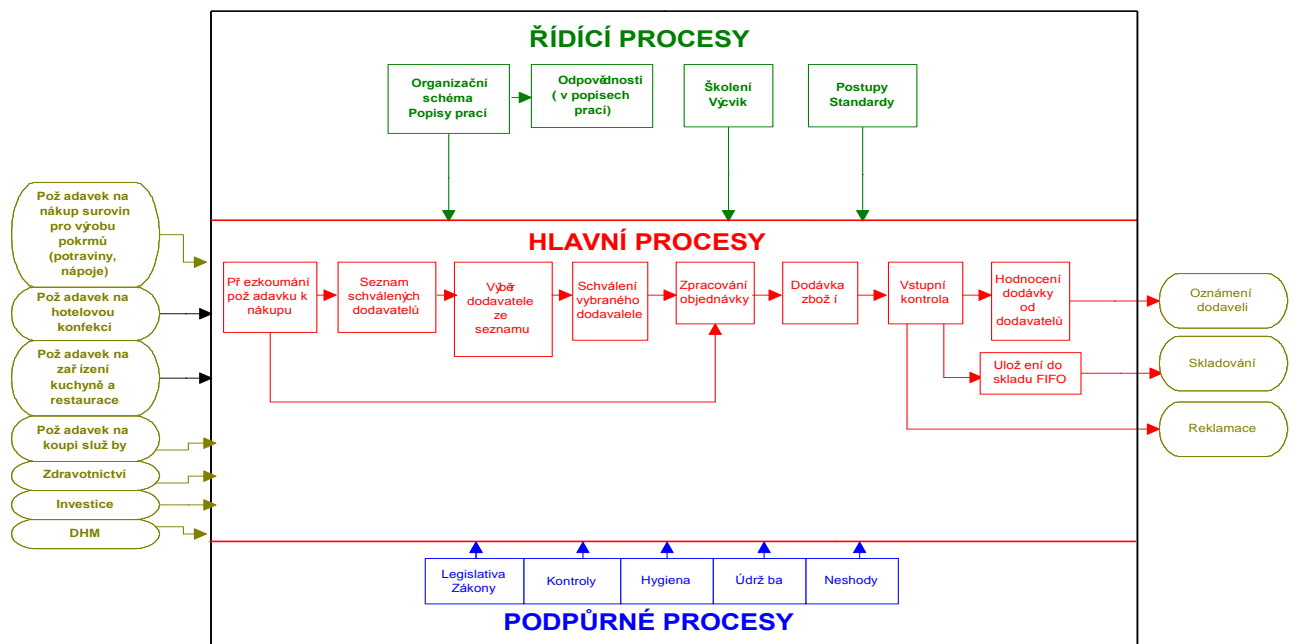
činnosti, prováděné v rámci procesu:

- přezkoumání požadavku nákupu
- seznam schválených dodavatelů
- výběr dodavatele ze seznamu a schválení vybraného dodavatele
- zpracování objednávky
- dodávka zboží
- vstupní kontrola a uložení do skladu (systém FIFO)
- hodnocení dodávky od dodavatelů

na proces nakupování působí a je ukončen navazujícími procesy:

- skladování
- reklamace

- oznámení dodavateli



Obrázek 7 – Mapa procesu nakupování [27]

Celkový popis procesu, jak je v současné době konstruován a popsán v manuálu ISO ukazuje tabulka 14. Vyplývá z ní, že v současné době není jasně stanoven vlastník tohoto procesu.

Název procesu:	Nakupování
Strategické cíle:	Zajištění potřebných vstupů pro výrobu včas dle požadavku a v požadované kvalitě. Minimalizovat náklady na skladování a nákup.
Produkt procesu:	Naplnění požadavku výroby na dodávku surovin, DHM a DNHM, investice.
Specifikace procesu:	Zajišťování potřebných činností nákupu a skladování k realizaci dodávek surovin a vybavení pro výrobu a řízení.
Vlastník procesu:	Vlastník procesu pro nákup ve stravování je vedoucí stravování, pro proces nákupu pro léčebný úsek vrchní sestra a pro ubytování vedoucí recepce.

Zákazníci procesu:	Léčebný, ubytovací a stravovací úsek Úsek údržby Dodavatelé Finanční oddělení
Startovací událost:	Požadavek na nákup.
Podmínky:	Finanční zajištění pro nákup.
Informační systémy:	Skladovací software Tango SW
Dokumenty:	Platné zákony a vyhlášky, platné směrnice EU. Organizační řád stravovacího úseku, ISO manuál Schválený seznam dodavatelů, ceníky dodavatelů.

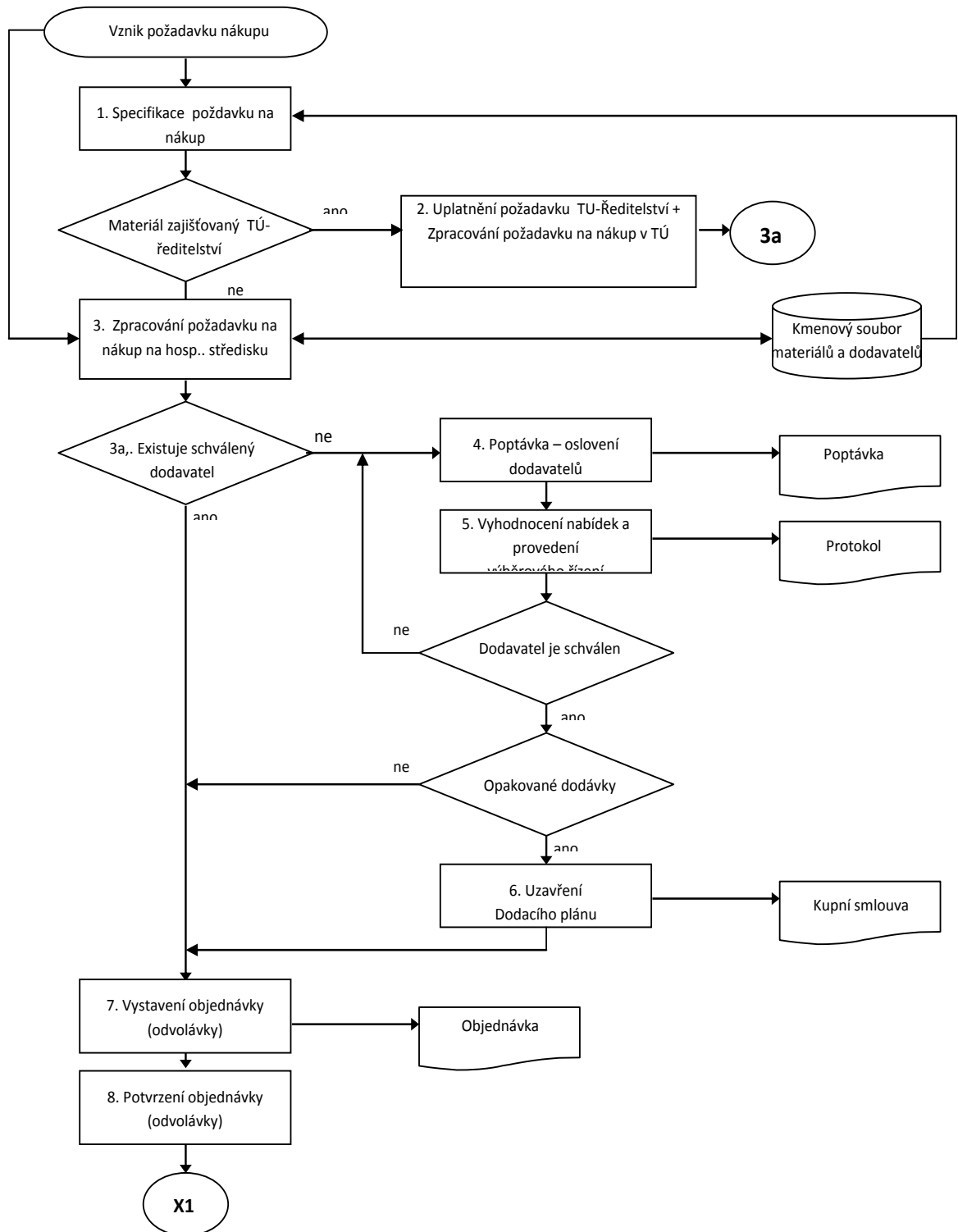
Tabulka 14 - Popisná tabulka procesu nakupování – současný stav[vlastní zpracování]

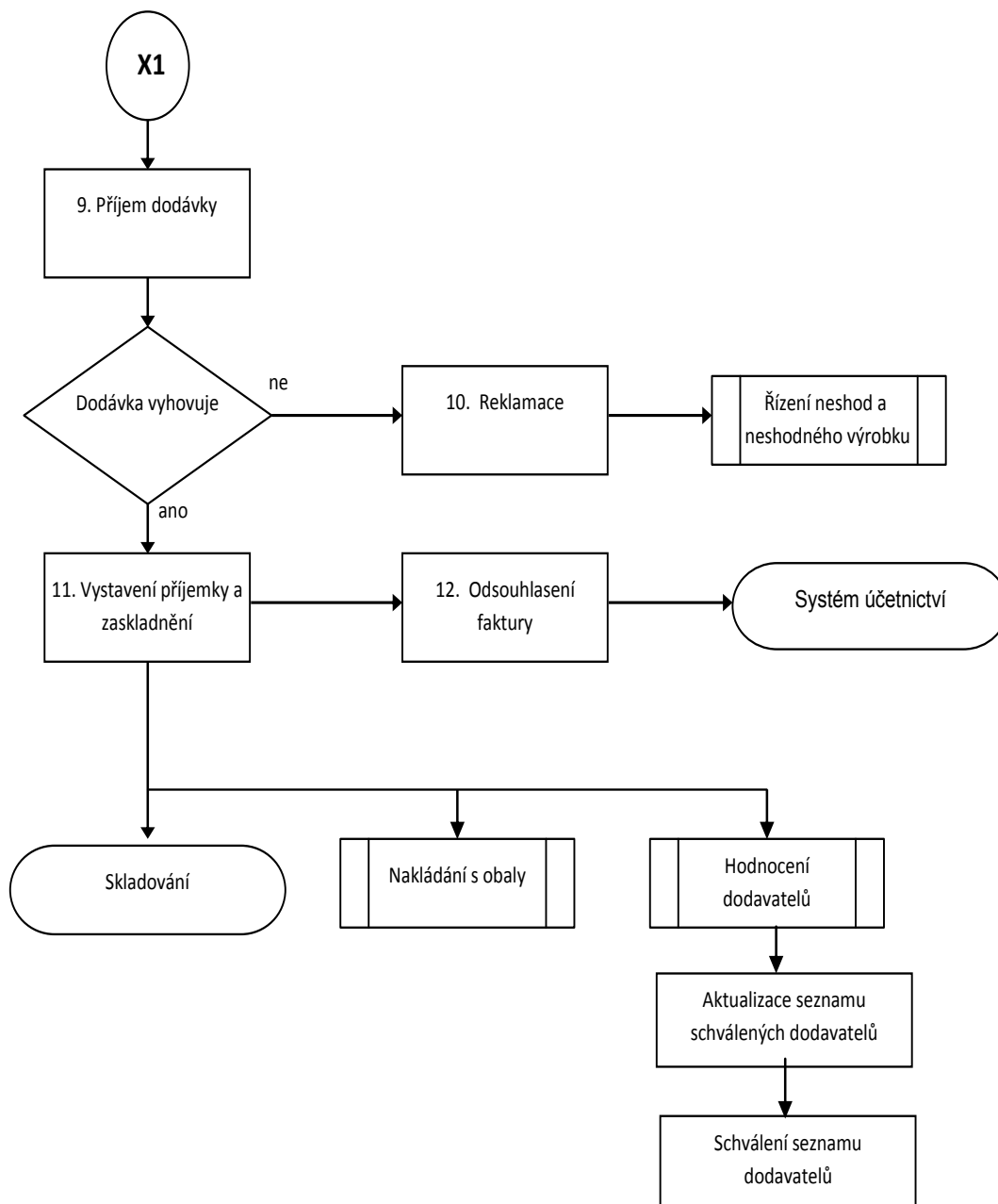
Manuál nakupování, který je platný jen částečně, neodráží reálnou situaci a v celé společnosti je uplatňován způsob odpovědnosti pracovníků za nákup. V praxi to znamená, že by měl každý pracovník, který objednává potraviny, sledovat prodejní ceny od dodavatelů a stravní jednotku – vnitřní normu výroby (food cost) a odpovídá za její dodržování. Odpovědní pracovníci předkládají pravidelné kvartální ekonomické vyúčtování i s komentářem řediteli hospodářského střediska.

V současném znění manuálů se nákup potravin a nápojů řídí schváleným finančním plánem. Objednávky předkládá stravovací referent ke schválení řediteli hospodářského střediska, který je oprávněnou a odpovědnou osobou pro smluvní vztahy s dodavateli potravin a nápojů. Stravovací referent a šéfkuchař na základě smluvních podmínek zabezpečuje realizaci dodávek, věcnou a cenovou kontrolu správnosti faktur. Ředitel hospodářského střediska odpovídá za hospodárné využívání nabídky na trhu potravin a nápojů pro stravovací provoz.

Obrázek 8 popisuje postup objednávání potravin tak, jak je zaznamenán v interní dokumentaci, konkrétně Manuálu nakupování MP-07-4. Odráží reálnou situaci postupu objednávání částečně, protože v současné době je odpovědnost za hodnocení a výběr dodavatele

potravinářského zboží delegována na vlastníka procesu popř. na pracovníka, který proces zajišťuje – skladníci, stravovací hospodyně, šéfkuchař.





Obrázek 8 – Mapa procesu nakupování potravin [27]

V kapitole 5.2 jsem se věnoval organizační struktuře a zaměřil jsem se hlavně na analýzu funkčnosti organizační struktury. Součástí jednotlivých popisů funkcí byly i popisy rolí jednotlivých pracovníků v procesu nakupování. V této kapitole chci rozvést role tří hlavních pracovníků nákupu. A to stravovací referenta, stravovací hospodyně a šéfkuchaře, kteří se přímo věnují nákupu a skladování na Společenském domě.

Většinu zboží a také jeho příjem po stránce fyzické i účetní provádí skladová hospodyně. Veškeré nápoje pro provoz a potraviny na kongresové akce zajišťuje stravovací referent. Maso a uzeninu si objednává a uskladňuje šéfkuchař.

V této části analýzy došlo ke komplikaci při měření vlastních činností v rámci procesu. Zatímco dva pracovníci – stravovací hospodyně a šéfkuchař – na měření spolupracovali, třetí pracovníce – stravovací referentka – měření odmítla s odůvodněním, že není proč a co měřit, protože stále pracuje. Toto odmítnutí mě vede k myšlence, že na tomto funkčním místě může jít o plýtvání časem a pracovníce se snaží tento stav skrýt.

5.4.1.1 Stravovací referent

V současné době pracuje na této pozici jedna pracovníce, která řídí a odpovídá za celý úsek stravování. V rámci procesu nakupování se věnuje objednávání, příjmu, uskladnění a výdeje alkoholických a nealkoholických nápojů. Také se věnuje části nakupování potravin a polotovarů, popř. hotových výrobků pro požadavky procesu společenské a kongresové služby.

Při pokusu o zjištění role v rámci nákupu pracovníce odmítla na měření spolupracovat a pro účely analýzy se mi nepodařilo získat validní data.

Problémy spojené s touto rolí v rámci procesu:

- neochota pracovníce podílet se na zlepšování procesů – soustavné odmítání zavedené ISO normy, resp. pracovních manuálů s odůvodněním, že ví, co má dělat
- v současné době společnost nemá přesné informace o vytíženosti pracovníce a je odkázána pouze na její interpretaci o vytížení – může docházet k plýtvání časem a zabývání se činnostmi, které Společenský dům, resp. společnost nepotřebuje.

5.4.1.2 Stravovací hospodyně

Na Společenském domě pracují v této době dvě pracovníce na této pozici. Pracovní doba je nastavena od 6:00 do 14:00 s 30 minutovou přestávkou na oběd. Zabývají se běžným nákupem, přejímkou, uskladněním a vyskladněním potravin pro výrobu nebo přímou spotřebu mimo masa, uzenin a mraženého zboží. Kancelář je zřízena po částečné modernizaci Společenského domu v 2NP. Přejímka zboží probíhá na rampě v 1NP. Vzdálenost od kanceláře k rampě činí 100 metrů z toho 20 metrů je schodiště.

Při měření bylo zjištěno:

Pracovnice přicházejí do práce již v cca 5:35 a odcházejí v cca 14:02. Práci zahajují ihned po nástupu na pracoviště, tj. v 5:35. Pracovnice čerpá přestávku na snídani v délce 8 – 10 minut a na oběd v délce 21 – 23 minut.

Pracovnice přebírají zboží denně od 4 do 9 dodavatelů dle dne v týdnu. V pondělí až úterý je větší procento pracovního času věnováno objednávání a od středy do pátku se pracovnice spíše věnuje přejímce. Vyskladňování zboží jí zabírá denně stejný čas, který se pouze mění s počtem objednaných porcí jídel.

PRACOVNÍ ČINNOST	SPOTŘEBA ČASU NA ČINNOSTI V MINUTÁCH – PRŮMĚRNÁ DOBA	POČET ČINNOSTÍ ZA DEN – PRŮMĚR	CELKOVÝ ČAS ČINNOSTÍ ZA DEN	SPOTŘEBA ČASU V RÁMCI PRACOVNÍ DOBY V %	NÁKLADY NA ČINNOSTI V KČ/DEN (HODINOVÁ SAZBA 86,--)
Soupis objednávek	5	5	25	5,62	33,82
Objednání zboží telefonicky	2	3	6	1,35	8,12
Jednání s obchodními zástupci a objednání zboží	10	3	30	6,74	40,58
Příjem zboží	6	6	36	8,09	48,70
Skladování	10	6	60	13,48	81,17
Vyskladňování	7,38	13	96	21,57	129,87
Úklid skladů, kontrola systému FIFO	5,66	3	17	3,82	23

Činnosti spojené s výdejem a příjmkou	9	1	9	2,02	12,18
prádla od dodavatele					
Administrativa (práce na PC, kontrola cen)	19,25	4	77	17,30	104,17
Přechody v rámci práce ve skladech a na příjmu	3,73	15	56	12,58	75,76
Přechody z a do kanceláře ze skladů	2,06	16	33	7,42	44,64

Tabulka 15 – Analýza činností stravovací hospodyně [vlastní zpracování]

Tabulka 15 udává druh a počet činností, které jsou vykonávány během pracovního dne. Uvádí spotřebu času v rámci pracovní doby a procento, kolik jednotlivá činnost zabírá z denního fondu času. Při výpočtu procentního poměru bylo vycházeno ze základu skutečně odpracovaných minut práce. Náklady na činnosti jsou počítány ze 7,5 hodinové doby při průměrné měsíční mzdě Kč 86,-- / hodinu. Při monitorování činností byly zjištěny konkrétní činnosti, u kterých by bylo možno dosáhnout zlepšení:

- Pracovnice se v současné době věnuje 8 hodin práci (8,5 hodin bez 30 minutové přestávky).
- 7,42% z denního fondu pracovní doby (33 minut absolutně) stráví přechodem mezi kanceláří a pracovištěm skladu. Přitom do kanceláře dochází stravovací hospodyně pouze vyřizovat objednávky a provádět administrativní činnosti.
- Pracovnice vyskladňuje zboží v průměru 13x denně (21,57% z denního fondu pracovní doby). Je to způsobeno skutečností, že mimo řádné vyskladnění, které je prováděno cca 3x denně, dochází k jednotlivým požadavkům na potraviny z výroby.

- Délka činnosti přechodu v rámci práce ve skladech (56 minut, 12,58% z denního fondu pracovní doby)
- Délka činností administrativy (77 minut, 17,3% z denního fondu) je způsobeno zastaralým informačním systémem a nutností ručně vkládat data do softwaru.

5.4.1.3 Šéfkuchař

Na Společenském domě pracuje jeden šéfkuchař, který je odpovědný za výrobu pokrmů a plánování směn pracovníků výroby. Odpovídá za objednávky, příjem a skladování masa, uzenin a mražených potravin. Suroviny, které objednává a uskladňuje, i vydává. Stravovací hospodyně předává požadavek na objednávku specifických potravin, které se standardně ve výrobě nepoužívají. Pracovní doba je nastavena od 6:00 do 14:00 s 30 minutovou přestávkou na oběd. Kancelář je zřízena v mezipodlaží 1NP a 2NP. Vzdálenost kanceláře od rampy a varny činí 15 metrů z toho 10 metrů je schodiště.

Při měření bylo zjištěno:

Pracovník zahajuje práci již v cca 5:40 a odchází v cca 14:10. Práci zahajuje ihned po nástupu na pracoviště, tj. v 5:40. Pracovník čerpá přestávku na snídani v délce 5 – 8 minut a na oběd v délce 15 – 20 minut.

Nastavený systém zařazuje šéfkuchaře do procesu jako kuchaře, který se podílí na přípravě surovin pro výrobu a na samotné výrobě a výdeji. Zároveň se věnuje tvorbě objednávek, komunikaci s dodavateli, příjemce a skladování masa, uzenin a mraženého zboží. Šéfkuchař plánuje směny pracovníků kuchyně a odpovídá za efektivní vynakládání osobních nákladů.

PRACOVNÍ ČINNOST	SPOTŘEBA ČASU NA ČINNOSTI V MINUTÁCH – PRŮMĚRNÁ DOBA	POČET ČINNOSTÍ ZA DEN – PRŮMĚR	CELKOVÝ ČAS ČINNOSTÍ ZA DEN	SPOTŘEBA ČASU V RÁMCI PRACOVNÍ DOBY V %	NÁKLADY NA ČINNOSTI V KČ/DEN (HODINOVÁ SAZBA 115,--)
Soupis objednávek	6	3	18	4,00	32,20

Objednání zboží telefonicky	3	1	3	0,67	5,37
Jednání s obchodními zástupci a objednání zboží	8	2	16	3,56	28,62
Příjem zboží	7	2	14	3,11	25,04
Skladování	10	2	20	4,44	35,78
Vyskladňování	6,57	7	36	8,00	64,40
Úklid skladů, kontrola systému FIFO	10	1	10	2,22	17,89
Rozdělení úkolů pracovníkům kuchyně	1,5	7	10,5	2,33	18,78
Administrativa	10	1	10	2,22	17,89
Přechody v rámci práce ve skladech a na příjmu	0,5	6	3	0,67	5,37
Přechody z a do kanceláře ze skladů	1,25	4	5	1,11	8,94
Výroba a distribuce pokrmů	304,5	1	304,5	67,67	544,72

Tabulka 16 – Analýza činností šéfkuchaře [vlastní zpracování]

Tabulka 16 udává druh a počet činností, které jsou vykonávány během pracovního dne. Uvádí spotřebu času v rámci pracovní doby a procento, kolik jednotlivá činnost zabírá

z denního fondu času. Při výpočtu procentního poměru bylo vycházeno ze základu skutečně odpracovaných minut práce. Náklady na činnosti jsou počítány ze 7,5 hodinové doby při průměrné měsíční mzdě Kč 115,-- / hodinu. Při monitorování činností byly zjištěny konkrétní činnosti, u kterých by bylo možno dosáhnout zlepšení:

- Pracovnice se v současné době věnuje 7 hodin a 50 minut práci (8 hodin a 20 minut bez 30 minutové přestávky).
- 32,33% pracovního času věnuje procesu nakupování, skladování a administrativě. Ostatní pracovní čas je věnován výkonu v procesu výroba pokrmů.

5.4.2 Zdroje a monitoring subprocesu

Zdroje procesu (tabulka 17) slouží k fungování procesu a naplňování stanovených ukazatelů procesu (tabulka 18).

Zdroje procesu	
Personální	Potřebný počet kvalifikovaných pracovníků, stanovení odpovědností pravomocí, náplně práce.
Finanční	Mzdové prostředky, finance na opravy, rozšíření.
Informační	Legislativní požadavky, řády, směrnice, vnitropodniková sdělení, seznam schválených dodavatelů, ceníky a nabídky dodavatelů.
Vybavení, zařízení	Server, PC, úložné prostory – sklady, kancelář, měřidla, komunikační prostředky, transportní prostředky.
Prostředí	Splněné hygienické podmínky pro práci, splněné podmínky BOZP, PO, HACCP

Tabulka 17 – Zdroje procesu [vlastní zpracování]

Co se monitoruje	Měřená veličina	Požadovaná hodnota	Perioda vyhodnocení	Kdo provádí
Výběr dodavatele potravin	Cena, kvalita (stupeň splnění stanovených parametrů dodávky), termíny	Dána v poptávce při výběru	Při každém výběru mimo seznam dodavatelů	Ved. stravování
Náklady na dodávky	Cena	Nejnižší cena na trhu při zachování požadované kvality na dodávku	Při každé objednávce	Ved. stravování

Převzetí dodávky potravin	Cena, kvalita (stupeň splnění stanovených parametrů dodávky), termíny	Min. 3 reklamace za rok	Při vstupní kontrole	Ved. stravování
Počet neshod	Počet neshod s objednávkou při dodávce	Max 3 neshody za rok, které mají vliv na plnění pro zákazníka	Při vstupní kontrole	Ved. stravování

Tabulka 18 – Monitoring subprocesu nakupování [27]

Měření procesů se provádí dle veličin uvedených v tabulce 18. Hodnocení dodavatelů se provádí dle manuálu u každé dodávky. Jsou-li zjištěny 3 neshody u jednoho dodavatele v období jednoho roku, je dodavatel upozorněn, že nebude od něho odebíráno zboží až do rozhodnutí vedoucího stravovacího provozu. Při více jak 3 neshodách (záznamech v sešitu objednávek), vyřazuje se dodavatel ze seznamu vybraných dodavatelů společnosti.

Hodnocení dodavatelů je také prováděno 1x ročně a na základě tohoto hodnocení je provedeno odsouhlasení dodavatelů na následující rok.

Problém měření procesu patří v:

- nastavení bodového způsobu hodnocení dodavatelů (tabulka 19), zvl. u kritéria ceny, kdy 1 bod znamená cenu nižší než konkurence a 2 body cenu nižší nebo stejnou jako konkurence - při hodnocení může docházet k nevědomému nebo záměrnému navyšování bodového hodnocení dodavatele. Tento stav umožňuje také porovnávat pohled na hodnocení dodavatelů. Kritéria pro vyřazení nebo ponechání dodavatele v seznamu schválených dodavatelů jsou:
 - 3-6 bodů – dodavatel vyhovuje
 - 7-9 bodů – dodavatel nevyhovuje
- v definování, kdo provádí jednotlivé měření veličin

Kritéria	Body	Definice
Kvalita	1	Dodávky v souladu s objednávkou
	2	Odchyly od sjednaného plnění objednávky nemají vliv na plnění závazku vůči zákazníkům
	3	Odchyly od sjednaného plnění objednávky mohou ohrozit plnění závazku vůči zákazníkům
Termín dodávek	1	Dodávky v souladu s požadavky
	2	Dodávka podmíněně vyhovující, neovlivní plnění závazků vůči zákazníkům
	3	Dodávka nevyhovující – ohrozila plnění zákazníka
Cena	1	Cena nižší než je průměrná cena srovnatelných výrobků na trhu
	2	Cena nižší stejná jako je průměrná cena srovnatelných výrobků na trhu
	3	Cena vyšší než je průměrná cena srovnatelných výrobků na trhu

Tabulka 19 – Stupnice hodnocení dodavatelů [27]

Změnou nastavení bodového hodnocení by bylo možno získat:

- Zlepšení kvality hodnocení dodavatelů – možnost objektivnějšího porovnávání jednotlivých dodavatelů.
- Minimalizace vstupování subjektivního hodnocení dodavatelů.

5.4.3 Popis podpůrných procesů

Podpůrné procesy pro subproces nákupu jsou v současné době definovány Legislativa a zákony, Kontrola, Hygiena, Údržba, Neshody a jako řídicí procesy jsou definovány Organizační schéma a popisy prací, Školení a výcvik, Postupy a standardy (obrázek 7)

Část definovaných řídicích a podpůrných procesů nemá vlastní manuál procesů (např. skladování), některé definované procesy nejsou procesy, ale jednotlivé činnosti a některé procesy, které by měly být podpůrné pro hlavní proces, nejsou v mapě definovány (např. IT/IS).

Mezi procesy, které nejsou pro nakupování podpůrné:

- Legislativa a zákony – jedná se o podpůrné dokumenty, které jsou dodávány jednotlivými společnostmi, nebo se jedná o platnou legislativu platnou v České republice, popř. Evropské unii
- Kontrola – jedná o činnost spojenou se samotným procesem a kontrolní činnost provádí nadřízený pracovník
- Postupy a procesy – jedná se o podpůrnou dokumentaci, podle které je řízen proces
- Organizační schéma, popisy pracovních míst – jedná se o podpůrnou dokumentaci
- Odpovědnosti – jedná se o definici odpovědností pracovníků, která je popsána v Náplni pracovní činnosti

Problémy podpůrných procesů:

- špatně definované podpůrné a řídicí procesy v procesní mapě (obrázek 7)

Problém **špatně definovaných podpůrných a řídicích procesů** spočívá v tom, že úseky, kterých se podpora nakupování týká, nevědí, že mají proces podporovat nebo činnost provádí automaticky bez znalosti příčiny.

5.4.4 Problémy procesu nakupování

V kapitole 5.4 byly naznačeny problémy, které brzdí proces nakupování a snižují jeho efektivitu. Jedná se o následující problémy:

- Nejasný vlastník procesu a duplicita rolí
- Chybný nebo neaktualizovaný manuál nakupování
- Nedostatečná komunikace v rámci procesu
- Ztrátovost času při procesu, zvl. přechody a počtem vyskladňování
- Délka činnosti administrativy prováděná stravovací hospodyní
- Čas strávený šéfkuchařem prováděním činností nákupu
- Nastavení hodnotících kritérií
- Chybná definice podpůrných procesů

Prvním problémem procesu je **nejasný vlastník procesu a duplicita rolí**. V současné době není jasně definovaný vlastník procesu nakupování pro Společenský dům, protože ma-

nuál je obecný pro celou společnost a stále platný vlastník již ve společnosti nepracuje cca 4 roky. Duplicita spočívá v tom, že činnost nakupování provádí několik pracovníků relativně nezávisle na sobě. Tento stav neumožňuje dopředu efektivně řídit náklady na potraviny, ale se zpožděním, tj. po nákupu a došlé faktuře – zpoždění minimálně 1 den.

Problém **chybný nebo neaktualizovaný manuál nakupování** spočívá v tom, že manuál je obecný pro celou společnost a je platný již od roku 2004. Od této doby jsou již činnosti nákupu prováděny jinak, než uvádí dokument:

- nákupy již neschvaluje ředitel HS SD, ale za nákup je odpovědný pracovník, který nákup provedl
- nákupy provádí stravovací referent a šéfkuchař – v rámci Společenského domu se jedná ještě o stravovací hospodyni, která není v manuálu ISO zmíněna
- ředitel HS SD odpovídá za hospodárné využívání nabídky na trhu – v současné době odpovídá pracovník, který provedl objednávku u dodavatele

Nedostatečná komunikace v rámci procesu je problém, který je napříč celého procesu a projevuje se zejména:

- zpožděním doby předání některých ceníků – problém je v tom, že stravovací hospodyně některé ceníky dostává se zpožděním, protože nemá vlastní e-mail a je odkázána na stravovací referentku
- předáváním informací napříč procesem – špatně kontrolovaný stav nákupu, protože neexistuje jednotná evidence objednávek a někteří účastníci zaznamenávají objednávky na jednotlivé papíry

Problém **ztrátovost času při procesu, zvl. přechody a počtem vyskladňování** je dána vzdáleností kanceláře od samotných skladů a příjmu od dodavatelů. Na ztrátovosti se dále projevuje rozsáhlost a vzdálenost mezi jednotlivými sklady. V neposlední řadě se na neefektivitě projevuje skutečnost, že výdej zboží ze skladu není řešen v jeden okamžik, ale na několikrát a k tomu ještě vznikají individuální požadavky z výroby na doskladnění během výroby. V současné době je totiž výdej řešen tak, že stravovací hospodyně připraví dle plánu výroby potraviny a vyveze je do příručního skladu. V případě doobjednání další porce nemá výroba pohotovostní zásobu na výrobu a je tedy nutno opět vyskladňovat. Systém je nastaven tak proto, že je obava ze zcizení ze strany zaměstnanců. Proto se při vysklad-

ňování jednotlivé položky rozvažují. Jedná se například o kilové balení mouky, těstovin na menší do papírových sáčků, rozvažování koření apod.

Problém **délka činnosti administrativa prováděná stravovací hospodyní** je dán technickým vybavením, které má k dispozici. V současné době je využíván software TANGO SW, u kterého je potřeba všechna data vkládat manuálně a nelze využívat např. čárové kódy zboží. Délka činnosti je také dána množstvím dodavatelů, kteří dodávají do Společenského domu potravin.

Problém **čas strávený šéfkuchařem prováděním činností nákupu** vyplývá ze skutečnosti, že hlavní náplní šéfkuchaře v současnosti je přímá účast na výrobě a plánování směn pracovníků kuchyně. Ze svého pracovního času tráví v průměru 2 hodiny a 26 minut sepisováním objednávek, jednáním s dodavateli, objednáváním, přejímkou, uskladňováním a vyskladňováním masa, uzenin a mraženého zboží. Protože se musí věnovat hlavně přípravě a výrobě jídla, nesleduje vždy akční nabídky dodavatelů a objednává spíše dle zažitého modelu. Tím dochází ke zbytečně drahým nákupům.

Problém **nastavení hodnotících kritérií** procesu je nastíněn v kapitole 5.4.2. Hodnocení procesu probíhá hlavně na základě ceny, kvality a počtu neshod dodavatele. Při denní činnosti nakupování nejsou vždy všechny parametry sledovány a o počtu neshod není vedena dokumentace. Nastavená kritéria hodnocení umožňují velký podíl subjektivního hodnocení a tím zkreslení kvality dodavatele.

Problém **chybné definice podpůrných procesů** spočívá (jak bylo nastíněno v kapitole 5.4.3) v samotném popsání podpůrných procesů v rámci nákupu. V současné době jsou podpůrné procesy Řízení neshodného výrobku, Monitorování procesu, Provozní hygiena, Životní prostředí a Údržba a řídicí procesy jsou Řízení a Zdroje (lidské zdroje, investice, pracovní prostředí).

5.5 Zhodnocení současné organizační struktury a procesu nakupování

Na základě poznatků, získaných z poskytnutých materiálů Společenského domu a rozhovory se zaměstnanci byly zjištěny některé problémy, které snižují výkonnost procesů na Společenském domě jak v organizační struktuře, tak v procesu stravování, resp. subprocessu nakupování, na který jsem zaměřil svoji práci.

Mezi tyto problémy patří:

- Organizační struktura
 - nastavení podřízenosti a nadřízenosti pracovníků
 - chybějící funkce nebo špatný popis stávajících funkčních míst
 - roztržitost pravomocí a odpovědností nakupovat, duplicita
 - přetíženost a špatné zařazení vedoucího kongresového oddělení
 - zajišťování neekonomických činností ekonomkou střediska
 - tok informací a jejich zpoždění

V organizační struktuře jsou dle mého názoru špatně definována funkční postavení jednotlivých pracovníků, kteří se podílejí na procesu stravování. Pracovní náplně neodrážejí plně současnou situaci, a tím lze nalézt chybějící nebo špatně pojmenovaná funkční místa. V tomto důsledku se třísťí odpovědnost a pravomoci pracovníků odpovědných za nákup a dochází k duplicitě a nepřehlednosti procesu. Tímto stavem vznikají problémy, které jsou řešeny na úkor zvýšených časových, a tím i finančních nákladů. Pracovníci, zvl. vedoucí kongresového oddělení, stravovací hospodyně a šéfkuchař při současném pracovní vytížení nestíhají efektivně plnit všechny zadané úkoly. Někteří pracovníci by měli stát mimo organizační strukturu Společenského domu a někteří by měli být organizačně jinak začlenění. Samostatný problém je v zatěžování ekonomky Společenského domu činnostmi, které nemají spojitost s náplní ekonoma, jako je provádění přejímky, skladování a výdej čisticích prostředků. Napříč celou organizační strukturou, zvláště ve stravovací části dochází mnohdy k pomalému předávání informací, nebo jsou informace předávány neefektivně.

- Informační systém
 - zastaralý software a hardware
 - nemožnost dobře monitorovat tok informací
 - zpožděné nebo ztracené informace
 - chybí průkazná zpětná vazba

Informační systém je možno rozdělit na dvě oblasti. První je IT/IS vybavení Společenského domu, resp. stravovacího úseku. Software i hardware, který je používán pro skladové hospodářství, je dle mého názoru morálně zastaralý. Neumožňuje rychle zadávat potřebná data o zboží a znemožňuje rychlost získávání potřebných dat, nebo potřebná data vůbec neumí poskytnout. Druhou částí informačního systému je komunikace mezi nadřízenými a

podřízenými. Často dochází ke zpoždění předání informace, nebo je informace ztracena. To opět způsobuje problémy, které jsou řešeny na úkor časových nákladů. V procesu stravování na Společenském domě chybí průkazná zpětná vazba v podobě zápisů nebo jiné formy.

- Proces nakupování

- nejasný vlastník procesu a duplicita rolí
- chybný nebo neaktualizovaný manuál nakupování
- nedostatečná komunikace v rámci procesu
- ztrátovost času při procesu, zvl. přechody a počtem vyskladňování
- délka činnosti administrativa prováděná stravovací hospodyně
- čas strávený šéfkuchařem prováděním činností nákupu
- nastavení hodnotících kritérií
- chybná definice podpůrných procesů

Realizaci procesu nakupování provází dle mého názoru problémy, které mají vliv na ekonomickou efektivitu procesu. Problémem je, že postup nakupování je definován pro celou společnost a není od roku 2004 aktualizován. Obecným přístupem, který nerespektuje odlišnosti jednotlivých provozů, není přesně stanoven vlastník procesu. Vlastník, který byl definován v roce 2004, již delší dobu ve společnosti nepracuje. Tak jako v organizační struktuře i tady se projevuje špatná komunikace. Hlavní problém spatřuji ve ztrátovosti času, ke kterému dochází neefektivitou danou umístěním kanceláře stravovací hospodyně, vzdálenostmi mezi sklady a vysokým počtem vyskladňování zboží. Další neefektivnost jak časová, tak ekonomická je v tom, že šéfkuchař přímo objednává a jedná s dodavateli. Ke zbytečným časovým nákladům přispívá i délka administrativní činnosti stravovací hospodyně, která je dána používaným softwarem a množstvím dodavatelů Společenského domu. V procesu jsou chybně nastavená hodnotící kritéria procesu. Zvláště hodnocení dodavatelů je nastaveno velmi jednoduše pomocí bodového součtu. Tento způsob umožňuje vysokou míru subjektivního hodnocení, a tím k vyřazování i kvalitních dodavatelů.

5.6 Východiska pro zvýšení ekonomické efektivity procesu

Na základě provedené analýzy jsem identifikoval největší problémy Společenského domu v organizační struktuře, používaném informačním systému a v subprocesu Nakupování. Problémy v jednotlivých oblastech jsou naznačené v kapitolách 5.2 až 5.5

Před dvěma roky byl změněn systém provozu Společenského domu, kdy část roku je objekt uzavřen z důvodu energetické náročnosti objektu. Dále je nově rozvíjen kongresový produkt. Tato změna, která reagovala na ekonomickou krizi v letech 2008 - 2009, sebou přináší problémy. Z tohoto hlediska jsou východiskem čtyři řešení, seřazené od nejnáročnějšího po nejméně ekonomicky náročné:

1. komplexní rekonstrukce stravovacího úseku a kanceláří – odhadovaná výše investice cca 10 mil. bez DPH - grafický návrh řešení v příloze 2
2. outsourcing činností
3. zřízení konsignačních skladů
4. reengineering procesu nakupování za stávajících stavebních podmínek
 - definování vlastníka procesu nakupování pro Společenský dům
 - nově definovat proces nakupování pro Společenský dům
 - nově definovat role jednotlivých účastníků procesu
 - změna hodnotících kritérií procesu
 - změna organizační struktury a nové definování odpovědností a pravomocí
 - zavedení nového nákupního oddělení
 - zavedení nové funkce manažer nákupu

V rámci analýzy rolí jednotlivých pracovníků jsem definoval některé ekonomické ukazatele (tabulka 20), které mají největší vliv na efektivitu procesu. Jedná se o čas strávený činnostmi procesu, finančním vyjádřením jednotlivých činností a počet opakování jednotlivých činností. Pro účely práce se budu soustředit pouze na zlepšení tří činností, které tvoří největší spotřebu času a mají největší počet činností. Z toho jedna nepřináší ekonomický přínos pro Společenský dům.

ČINNOST	EKONOMICKÝ UKAZATEL	DENNÍ SOUČASNÁ HODNOTA
skladování	Počet opakování činnosti	8
	Průměrný čas strávený činností [min]	10
	Průměrné náklady na činnost [Kč]	14,62
vyskladňování	Počet opakování činnosti	20
	Průměrný čas strávený činností [min]	6,6
	Průměrné náklady na činnost [Kč]	9,71
přechody	Počet opakování činnosti	41
	Průměrný čas strávený činností [min]	2,37
	Průměrné náklady na činnost [Kč]	3,29

Tabulka 20 – Ekonomické ukazatele současného stavu [vlastní zpracování]

Počet opakování činností

Počet opakování činnosti byl zjištěn fyzickým měřením sledovaných osob. Ve výpočtu je součet činností stravovací hospodyně a šéfkuchaře dle zjištěných údajů uvedených v kapitole 5.4.1.2 a 5.4.1.3

Průměrný čas strávený činností [min]

Při výpočtu byly opět použity data z kapitol 5.4.1.2 a 5.4.1.3. Činnost byla vždy měřena při zahájení a ukončení činnosti (např. zahájením otevření skladu a ukončení uzamčením skladu). Výpočet vychází ze součtu obou pracovníků. V našem případě např. pro vyskladnění 96 minut plus 36 minut. Výsledek 132 minut byl dělen počtem činností za den, tj. 20.

Průměrné náklady na činnost [Kč]

Náklady na činnosti byly počítány z průměrné mzdy stravovací hospodyně (Kč 86,--) a průměrné mzdy šéfkuchaře (Kč 115,--). S tím, že byly brány náklady na činnost prováděnou stravovací hospodyní Kč 129,87 a náklady na činnost prováděnou šéfkuchařem Kč 64,40. Oba náklady jsem sečetl a podělil celkovým počtem činností za den.

6 PROJEKT

Po analýze současné situace Společenského domu a zjištěných nedostatků, je z hlediska zvýšení efektivnosti prováděných procesů žádoucí, provést změny v organizačním a procesním nastavení systému.

Toho lze dosáhnout několika řešení, která jsou nastíněna v kapitole 5.65.6. První řešení, které spočívá v celkové rekonstrukci provozní části Společenského domu, je v této chvíli vyčísleno na cca 10 mil. a společnost tuto investici v krátkodobém i střednědobém horizontu realizovat nebude. Varianta outsourcingu činnosti nákupu není také pro společnost v této době přípustná. Zřízení konsignačních skladů není bez změny politiky nákupu možné, protože do Společenského domu dodávají stejné zboží a materiál různí dodavatelé. Tato varianta je pro společnost přípustná ve střednědobém horizontu. V rámci zefektivnění procesů v krátkém období zůstává realizovat pouze čtvrtou možnost, a to reengineering procesů za stávajících podmínek. Proto se v projektu věnují pouze řešení poslední jmenované variantě.

Společenskému domu navrhnu novou organizační strukturu a definuji nové odpovědnosti a pravomoci s ohledem na řešený proces nakupování. Budu se zabývat novým návrhem modelu procesu realizace nákupu a skladování.

V analytické části práce byly také zjištěny provozní problémy, především v oblasti informačního systému. Problematika informačního systému je v současné době, dle vyjádření zástupců společnosti, řešena komplexně pro celou společnost. Proto se již dále nebudu věnovat informačnímu problému. Analýza potvrdila, že dochází k dlouhým přechodům pracovníků z důvodu velké vzdálenosti kanceláře od skladů na efektivní činnosti a tím vznikají ekonomické škody. Problém řešení vzdáleností budu řešit sloučením kanceláře šéfkuchaře se skladnicí a vybudováním operativního mobilního pracoviště. V samostatné kapitole navrhnu nové metriky procesu a hodnocení dodavatelů.

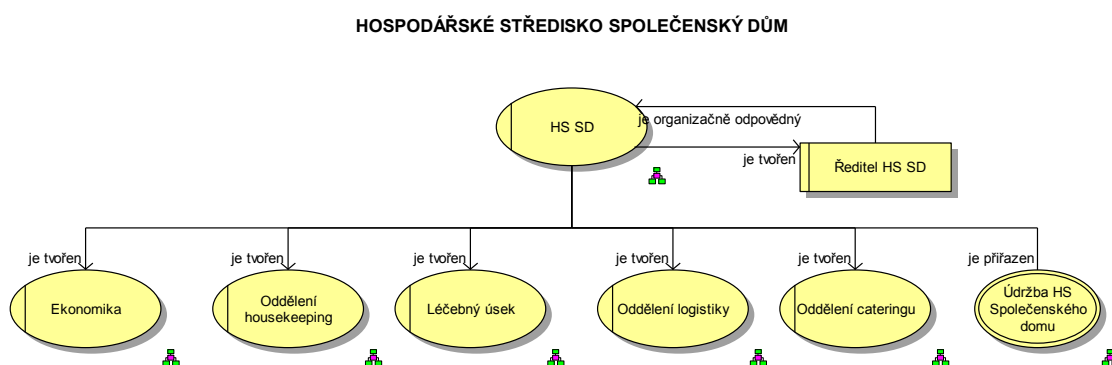
6.1 Návrh nové organizační struktury

Nová organizační struktura Společenského domu je řešena jako jednoradiová a splňuje kritéria procesního řízení. Nově jsem v celé struktuře navrhl pojmenování jednotlivých oddělení s jednotlivými vedoucími a dalšími pracovníky. Nová struktura vede k vyčlenění stravovací hospodyně do nového oddělení, které bude zajišťovat nákup pro celý Společenský

dům, resp. celkovou logistiku pro hospodářské středisko Společenský dům. Také dojde k přejmenování její pracovní funkce. Z organizační struktury bude vyjmut vedoucí kongresového oddělení, kterého navrhuji zařadit do organizační struktury Oddělení marketingu a prodeje, které zajišťuje obchod pro celou společnost. Dále bude vyjmut oddělení údržby z organizační struktury a zařazeno do organizační struktury oddělení Střediska technických služeb. Na Společenském domě bude zachována dílna údržby a pracovníci oddělení budou i nadále obsluhovat proces údržby na Společenském domě.

U zaměstnanců dojde ke změnám odpovědností a pravomocí, aby byli pracovníci schopni efektivně vykonávat určenou práci.

Na následujícím obrázku 9 je znázorněn návrh nové organizační struktury Společenského domu, resp. celého hospodářského střediska Společenský dům.



Obrázek 9 – Organizační struktura HS Společenský dům po změně [vlastní zpracování]

6.1.1 Ředitel HS SD

Ředitel HS SD je přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti. Sám je přímým nadřízeným vedoucím jednotlivých oddělení. Plně odpovídá za plnění hospodářských cílů střediska. Provádí kontrolu nákladů a nechává si předkládat ekonomické rozborů jednotlivých oddělení od jejich vedoucích. V rámci své působnosti věnuje část pracovního dne oddělení marketingu a prodeje. Ředitel se účastní důležitých obchodních jednání, navštěvuje z pohledu společnosti důležité veletrhy a prezentační akce firmy. V rámci procesu nakupování plní role verifikátora došlých faktur a zajišťuje kontrolu. Společně s vedoucími oddělení stanovuje cíle a hlavní úkoly Společenského domu. Vytváří s nimi plány rozvoje a střednědobé plány Společenského domu.

odpovědnost:

- hospodářský výsledky střediska a oddělení marketingu a prodeje
- řízení a kontrola všech úseků střediska – léčení, ubytování, stravování
- řízení a vedení oddělení marketingu a prodeje
- rozhodování v oblasti financí, sestavení ročního finančního plánu střediska

pravomoci:

- kontroluje všechny procesy, které jsou na HS SD prováděny
- rozhodování a schvalování nákupů hmotného a nehmotného majetku a investic
- rozhodování o marketingových nákladech
- personalistika - příjem a uvolnění pracovníků, stanovování mezd

role v procesu nákupu:

- schvaluje faktury k proplacení
- verifikuje hodnocení dodavatelů a výběr pro následující rok
- kontroluje náklady na nákup potravin, léků a dalšího spotřebního materiálu
- schvaluje nákupy DHM, DNHM pro HS SD i oddělení střediska technických služeb
- projednává nákupy větších investičních celků s generálním ředitelem a.s.

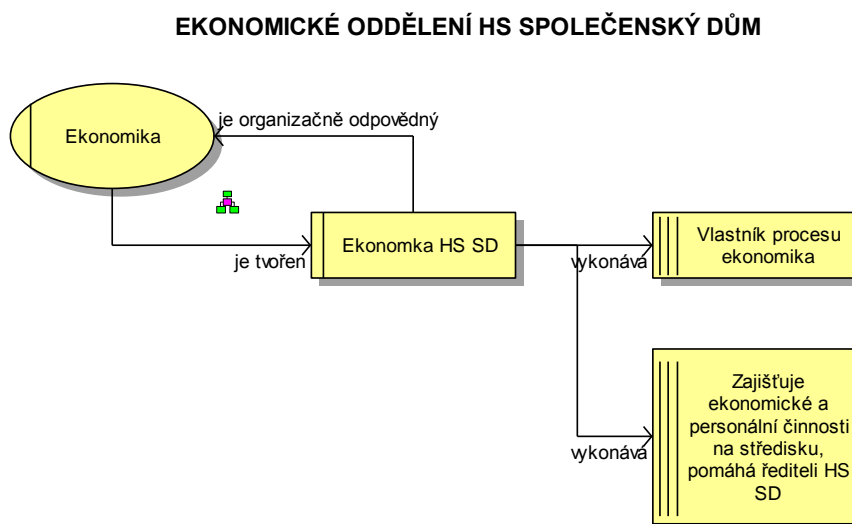
Nově ředitel řídí pouze hospodářské středisko a oddělení marketingu a prodej. Řízení oddělení střediska technických služeb bylo předáno jinému pracovníkovi. Organizační struktura oddělení střediska technických služeb je uvedena v příloze 3. Odpovědnosti za řízení procesu nakupování na hospodářském středisku a za hospodárné využívání nabídky na trhu potravin a nápojů pro stravovací provoz byly předány manažerce nákupu. Nově pouze schvaluje seznam schválených dodavatelů, ale již neprovádí samotné hodnocení.

6.1.2 Ekonomické oddělení

Oddělení tvoří jedno funkční místo a vykonává roli ekonomky (obrázek 10). Z analýzy v kapitole 5.2 vyplynulo, že v rámci procesu nakupování ekonomka také zajišťuje objednávku čistících a kancelářských potřeb. Aby se mohla ekonomka plně věnovat činnostem

pouze ekonomickým a personálním, je činnost nákupu přenesena do nově zřízeného oddělení nákupu.

Ekonomka HS SD je přímo podřízena řediteli hospodářského střediska a zajišťuje podporu jednotlivým vedoucím pracovníkům v podobě dodávání a zpracovávání potřebných ekonomických ukazatelů. Pracuje pro ředitele hospodářského střediska, pro kterého připravuje analýzy ekonomických ukazatelů HS SD. Zajišťuje vyřízení a předání pošty řediteli k vyřízení. Vytváří zápisy z jednání vedoucích pracovníků. Ekonomka odpovídá za přípravu pokladů pro mzdovou účtárnu, za evidenci majetku. Podílí se na přípravě pracovních smluv a pomáhá při řešení personální problematiky. V rámci střediska nemůže ekonomka disponovat s financemi na účtech společnosti. Tvoří spojovací most mezi finančním oddělením a střediskem.



Obrázek 10 – Ekonomické oddělení HS Společenského domu po změně [vlastní zpracování]

Ekonom HS

odpovědnost:

- za evidenci přijatých faktur
- kompletní personální činnost, která je spojená s přípravou podkladů pro mzdovou účtárnu a osobní oddělení
- příprava ekonomických podkladů pro ředitele HS SD nebo další oddělení
- evidenci majetku na HS SD, provádění inventur majetku
- za účtování pokladny

- za spolupráci s vedoucími oddělení na tvorbě dílčích finančních plánů

pravomoci:

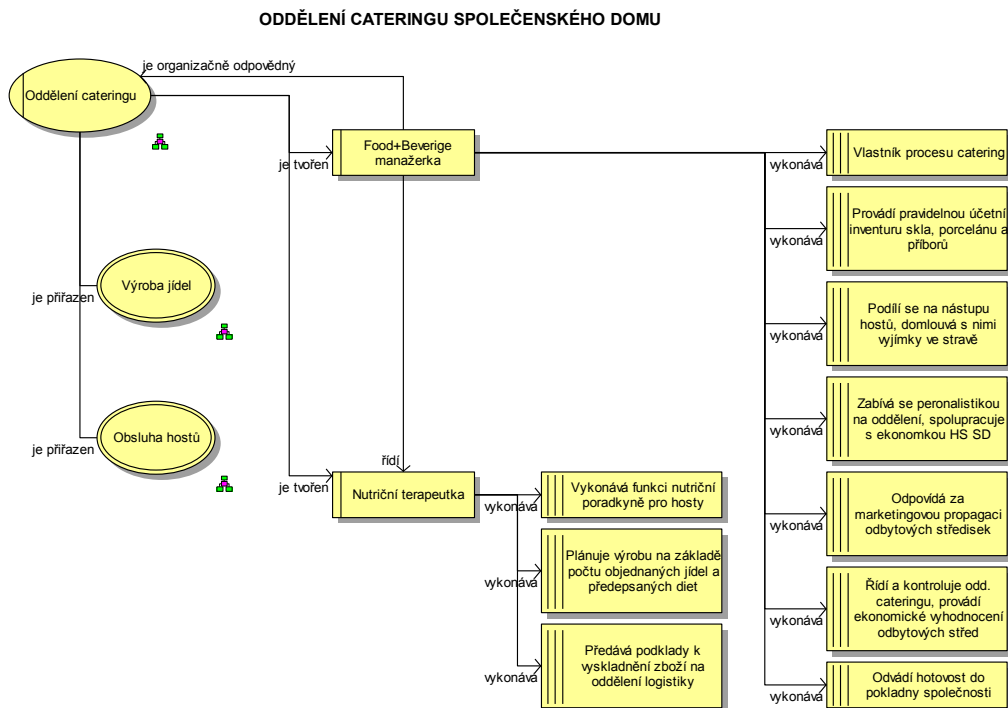
- podávat návrhy na vyřazení majetku z evidence

role v procesu:

- připravuje faktury k podpisu řediteli HS
- eviduje nový majetek a starý vyřazuje

Nově se pracovnice věnuje pouze ekonomické a personální činnosti. Nově je oddělení pojmenováno a zařazeno do linie s dalšími odděleními. Činnosti jako příprava objednávek DNM a DHNM, čistících a kancelářských potřeba apod. byly předány manažerce nákupu.

6.1.3 Oddělení cateringu



Obrázek 11 – Oddělení cateringu Společenské domu po změně [vlastní zpracování]

Oddělení (obrázek 11) je nově pojmenováno a tvoří ho 22 pracovníků. Vedoucí oddělení je Food & Beverage manažerka, která je zároveň odpovědná za celé oddělení. Je přímo podřízena řediteli HS. Další funkční místa tvoří vedoucí jednotlivých podúseků. Jeden šéfkuchař, který řídí devět kuchařů, čtyři pomocnice v kuchyni a studenty kuchařského oboru.

Další funkční místo je obsazeno vedoucí restaurace, která řídí pět řadových pracovníků obsluhy a studenty daného oboru. V oddělení působí také nutriční terapeutka, která vykonává funkci poradkyně v oblasti dietního stravování, plní i funkci asistentky Food & Beverage manažerce. Nutriční terapeutka se věnuje plánování výroby, předává požadavky do oddělení logistiky k nákupu a vyskladnění zboží a provádí kontrolu výroby a expedice jídel a nápojů.

Z analýzy vyplynulo, že šéfkuchař se věnuje denně v průměru 2 hodiny a 25 minut logistice nákupu a skladování. Nově se věnuje pouze uskladnění a vyskladnění masa a uzenin. Také je nově pojmenována funkce stravovací referentky a to Food & Beverage manažerka, která se věnuje pouze řízení a kontrole oddělení.

Food & Beverage manažerka

Funkční místo stravovací referentky je nově pojmenováno a odráží více povinnosti a pravomoci dané touto funkcí. Food & Beverage manažerka (původně stravovací referentka) odmítla monitorování a měření jejich činností, proto byly pro změnu využity poznatky získané pobytem ve Společenském domě. Pracovnice se nově zabývá pouze řízením a kontrolou celého úseku. Od změny je možno očekávat zlepšení předávání informací a lepší průkaznou zpětnou vazbu v podobě zápisů z porad oddělení. Ve své činnosti se bude věnovat řízením a kontrolou odbytových středisek a propagací těchto středisek. Dále se bude zabývat provedením inventur hmotného majetku a řešit případné rozdíly a manka. Spolupracuje s ekonomkou HS na získávání a vyhledávání pracovníků pro své oddělení. Vede pracovní pohovory s uchazeči o práci v jejím oddělení. Sleduje a kontroluje náklady oddělení a přijímá nápravná opatření při zjištěných odchylkách. Řeší reklamace zákazníků a vyjadřuje se k písemným dotazníkům za své oddělení. Předává písemně požadavky na nákup s přesnou specifikací modelu, počtu a termínu dodání. Věnuje se problematice ISO a HACCP a vede příslušnou dokumentaci. Zadává normy a prodejní kódy na pokladnu. Spolupracuje s dalšími odděleními na zajištění objednaných služeb zákazníky.

odpovědnost:

- za řízení a kontrolu svého oddělení
- za přípravu ekonomických podkladů pro ředitele HS
- za propagaci odbytových středisek a zajišťování speciálních akcí
- za měsíční provedení a kontrolu inventur oddělení a řeší případné rozdíly

- za funkčnost výpočetní techniky na svém oddělení
- za přípravu PC pokladny, tzn. zadání norem a prodejních kódů do prodejního softwaru
- za plnění stravní jednotky
- za personální činnost, spojenou se stravovacím úsekem
- za veškeré náklady oddělení
- za svěřený majetek hmotný a nehmotný, ve spolupráci s ekonomkou HS provádění inventur
- účtování pokladny, odvody tržeb, přípravu podkladů pro fakturaci za kongresové služby
- za včasné předávání ekonomických výsledků kongresových a společenských akcí za řízený úsek na oddělení marketingu a prodeje
- za realizaci objednávek zákazníků
- odpovídá za dokumentaci týkající se stravování a její aktuálnost
- včasné předávání podkladů k nákupu dle zadaných termínů

pravomoci:

- řešit reklamace se zákazníky
- hodnotit dodavatele a podílet se na rozhodování při schvalování dodavatelů pro následující kalendářní rok
- rozdělovat prémie pro pracovníky oddělení cateringu
- plánovat směny pracovníkům stravovacího úseku
- měnit a doplňovat dokumentaci týkající se stravovacího úseku
- předávat požadavky na oddělení logistiky Společenského domu

role v procesu:

- připravuje a hodnotí dodavatele dle metodiky
- předává požadavky na nákup a vyskladnění potravin a majetku
- je přítomna při důležitých jednáních s obchodními zástupci dodavatelů

Pracovnice se nově nevěnuje fyzicky nákupům a skladování. V rámci procesu nakupování je pouze zákazník a předává požadavky na nákup v písemné podobě. Změna umožní zkva-

litnit provádění řídicích a kontrolních činností. Pracovnice bude také mít více času na propagaci odbytových středisek, které produkují tržby, nutné pro splnění ekonomického plánu.

Šéfkuchař

Šéfkuchař je přímo podřízen Food & Beverage manažerce. Předává požadavky na nákup masa, uzenin a nestandardních potravin pracovníci oddělení logistiky. Provádí uskladnění zboží do skladů masa a uzenin, za které odpovídá. Provádí pravidelnou měsíční fyzickou inventuru masa a uzenin. Na základě plánu výroby provádí vyskladňování masa a uzenin pro výrobu. Organizační začlenění ukazuje obrázek 12.

odpovědnost:

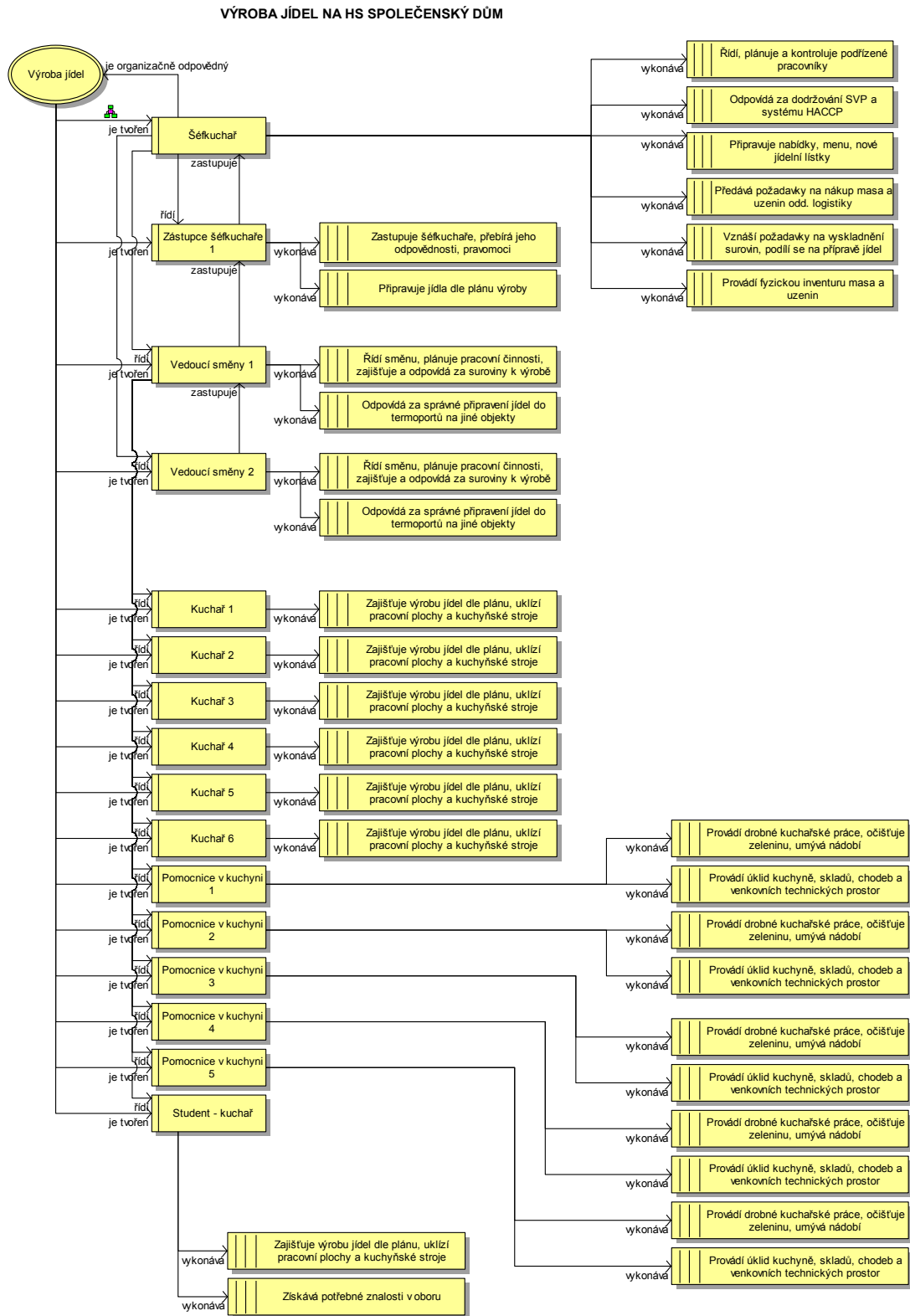
- za řízení a kontrolu úseku výroby
- za hospodárnost na úseku kuchyně – osobní a materiálové náklady, režie
- za provádění fyzické inventury
- za svěřený majetek hmotný a nehmotný a provádění pravidelných inventur
- za realizaci objednávek zákazníků
- za správné zajištění požadavku na nákup a vyskladnění dle požadavku výroby
- za sklady masa a uzenin
- za přípravu menu, akční nabídky a jiné gastronomické nabídky
- předává Food & Beverage manažerce požadavky na nákup DHM

pravomoci:

- podílet se na rozhodování o schválených dodavatelích
- objednávat potřebné opravy pro sklad a výrobu
- plánuje směny pracovníků kuchyně

role v procesu:

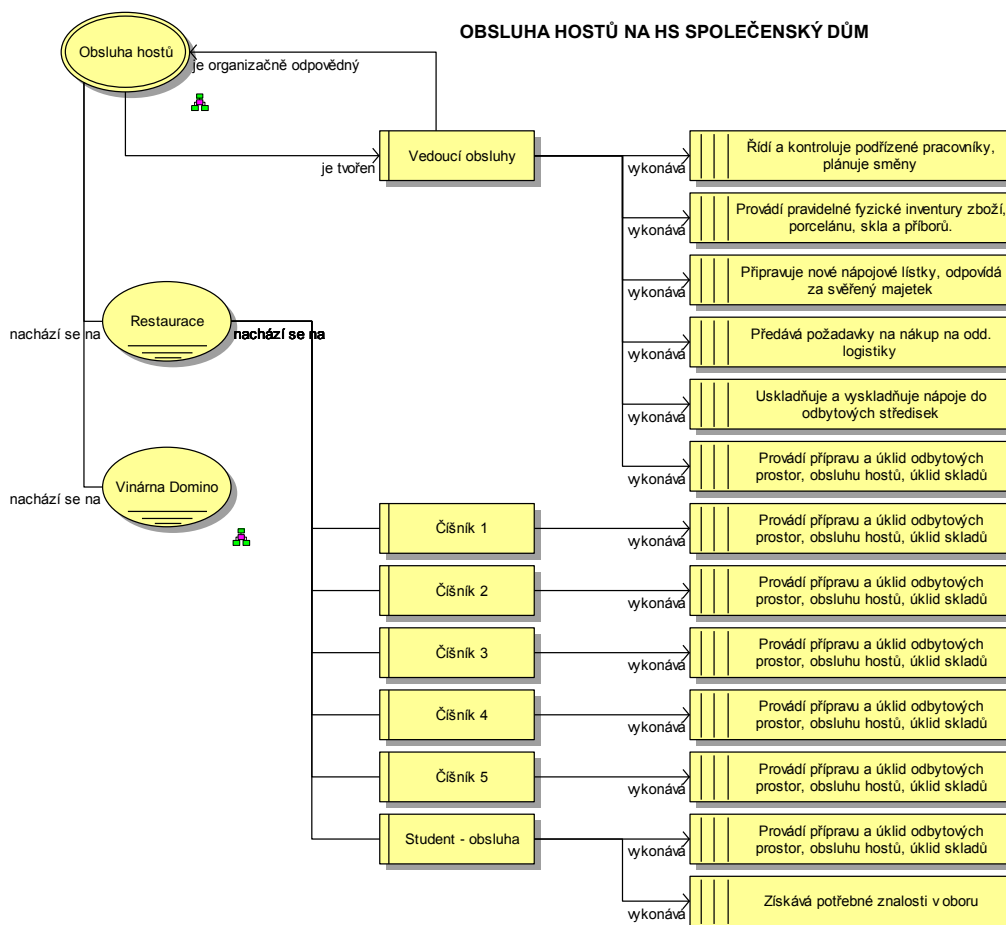
- připravuje a podílí se na hodnocení dodavatelů dle metodiky
- objednává potraviny k vyskladnění na základě požadavku výroby
- uskladňuje a vyskladňuje maso a uzeninu



Obrázek 12 – Organizace výroby jídel v oddělení cateringu po změně [vlastní zpracování]

Nově se pracovník věnuje pouze soupisu požadavku na nákup a předání na oddělení logistiky, uskladnění a vyskladnění masa a uzenin do skladů a provádění inventur. Pracovník získá větší prostor pro kvalitní řízení a podílení se na výrobě jídel, administrativní práci a kontrolu úseku – cca 60 -70 minut denně.

Vedoucí obsluhy



Obrázek 13 – Organizace obsluhy v oddělení cateringu pro změně [vlastní zpracování]

Vedoucí obsluhy je přímo podřízena Food & Beverage manažerce. Předává požadavky na nákup alkoholických a nealkoholických nápojů a nestandardních potravin pracovníci oddělení logistiky. Provádí uskladnění zboží do skladu nápojů, za který odpovídá. Provádí pravidelnou měsíční fyzickou inventuru nápojů. Na základě požadavku odbytových středisek provádí vyskladňování do meziskladů odbytových cateringových středisek. Organizační začlenění vedoucí obsluhy je uvedeno na obrázku 13.

odpovědnost:

- za řízení a kontrolu úseku obsluhy
- za hospodárnost na úseku obsluhy – osobní a materiálové náklady, režie
- za provádění fyzické inventury
- za svěřený majetek hmotný a nehmotný a provádění pravidelných inventur
- za realizaci objednávek zákazníků
- za správné zajištění požadavku na nákup a vyskladnění dle požadavku
- za sklad nápojů
- připravuje nápojové lístky, akční nabídky
- předává Food & Beverage manažerce požadavky na nákup DHM

pravomoci:

- podílet se na rozhodování o schválených dodavatelích
- objednávat potřebné opravy pro odbytová střediska
- plánuje směny pracovníků obsluhy

role v procesu:

- připravuje a podílí se na hodnocení dodavatelů dle metodiky
- předává požadavky na nákup pro své oddělení
- vyskladňuje nápoje na odbytová střediska

Pracovník se nově věnuje v procesu nákupu pouze soupisu požadavku na nákup a předání na oddělení logistiky, uskladnění a vyskladnění nápojů a provádění fyzických inventur. Pracovník je nově zapojen do odpovědnosti za dostatek zboží pro realizaci činností odbytových středisek.

6.1.4 Oddělení logistiky

Oddělení logistiky (obrázek 14) v rámci Společenského domu je nově vytvořeno pracovníky, kteří se doposud věnovali pouze nákupu pro cateringové oddělení. Vedoucí oddělení, dříve stravovací hospodyně, která plní roli manažerky nákupu a skladnice, která zboží přebírá, zadává do informačního systému a uskladňuje. Maso, uzeninu si nadále uskladňuje šéfkuchař. Oddělení je organizováno tak, že se věnuje nákupu pro všechna oddělení Spole-

čenského domu. Připravuje písemné objednávky DHM a DNHM pro ředitele HS. Nově přebírá oddělení zajištění nákupu masa, uzenin, nápojů a specifických potravin pro výrobu. Nově je stanovena doba na vyskladňování potravin, a to 2x dopoledne a 1x odpoledne. Mimořádné doplnění zboží je možné pouze v naléhavých případech. V rámci oddělení budou stanoveny potraviny, které se používají ve velkém počtu a mají malý podíl na celkovém hospodaření (např. sůl, koření, dochucovadla apod.), které budou vyskladněny do výroby vždy v pondělí v počtu odpovídající dlouhodobému předpokladu zakázky.

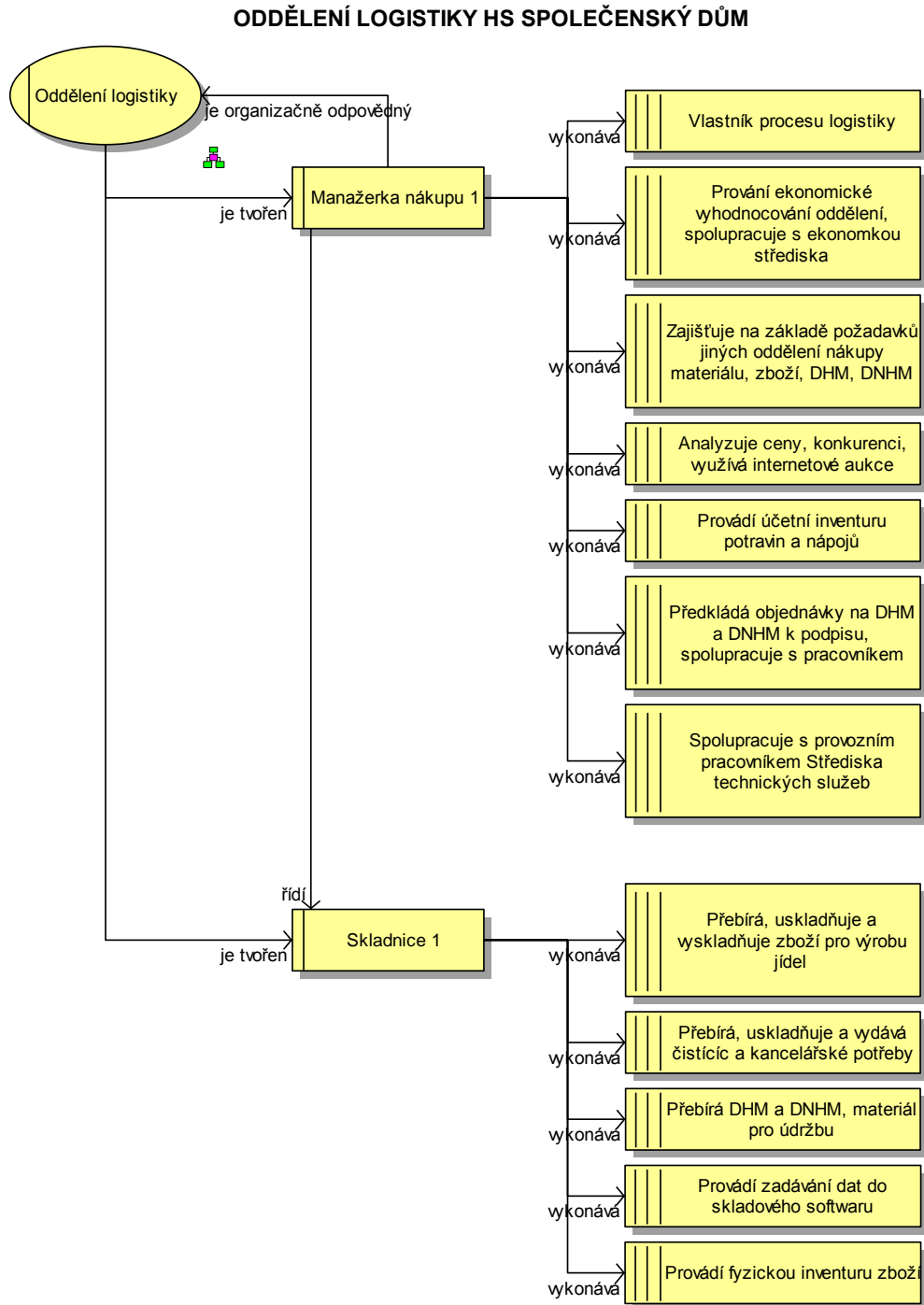
Manažerka nákupu

Manažerka nákupu je přímo podřízena řediteli HS. Provádí zajištění objednávek potravin a materiálu pro další oddělení Společenského domu. Na objednávkách materiálu spolupracuje s provozním pracovníkem na ředitelství lázní, který řeší nákupy pro celou společnost. Objednávky zajišťuje telefonicky, písemně, elektronicky nebo u obchodních zástupců firem. Pro účely nákupu využívá softwarové podpory v podobě nástroje FIRST BUY SALE. Může delegovat pravomoc objednávat potraviny a nápoje ze schváleného seznamu na skladnici. Vede evidenci objednávek, faktur a reklamací. Provádí analýzu cen dodavatelů s konkurencí. Hodnotí dodavatele za Společenský dům a hodnocení předkládá řediteli HS a pracovníkovi na ředitelství společnosti. Sleduje a průběžně vyhodnocuje plnění plánu nákupu a při překročení předkládá návrhy na nápravná opatření. Provádí účetní inventuru skladů. Pomáhá skladnici při mimořádných dodávkách zboží, popř. v dalších mimořádných situacích. V době nemoci zastupuje skladnici. Kancelář bude zachována na současném místě, tzn. společná kancelář s ekonomkou střediska. Pro realizaci změn je nutná výměna současného hardwaru. PC bude připojen na server.

odpovědnost:

- za organizaci oddělení nákupu
- za hospodárné nakupování potravin, nápojů a materiálu
- za svěřený majetek hmotný a nehmotný a provádění pravidelných účetních inventur
- za realizaci nákupu dle požadavku dalších oddělení
- za sklady zboží, materiálu a zdravotnického materiálu
- předkládání ekonomických výsledků oddělení řediteli HS
- za tvorbu plánu nákupu materiálu a zboží
- za vedení evidence objednávek, faktur a reklamací

- za proces nákupu a aktuálnost ISO manuálu nakupování pro Společenský dům



Obrázek 14 – Oddělení logistiky na HS Společenský dům [vlastní zpracování]

pravomoci:

- rozhodovat o dodavatelích, u kterých se bude realizovat nákup
- řešit reklamace s dodavateli
- projednávat s jednotlivými vedoucími požadavky na nákup dlouhodobého majetku a materiálu
- hodnotit a rozhodovat o schválených dodavatelích pro Společenský dům
- objednávat potřebné opravy u oddělení střediska technických služeb

role v procesu:

- je vlastníkem procesu a odpovídá za něj
- připravuje a hodnotí dodavatele dle metodiky
- objednává potraviny na základě požadavku výroby
- přebírá, uskladňuje a vyskladňuje zboží
- provádí průběžné srovnávání cen zboží
- vede obchodní jednání s obchodními zástupci dodavatelů

Nově definovaná role manažerky nákupu umožňuje centralizovat nákupy na Společenském domě, a tím minimalizovat zbytečně drahé nákupy potravin, materiálu apod. Oddělením činností požadavku a nákupu dojde k větší kontrole nákupu. Úpravou funkčního místa a zřízením samostatného oddělení se předpokládá finanční úspora při nákupu. Minimalizováním osobních návštěv obchodních zástupců firem bude získán čas na činnosti, které jsou nově pracovníkovi definovány.

Skladnice

Skladnice je přímo podřízena manažerce nákupu. Provádí zajištění požadavku na nákup mléčných potravin, suchých potravin, zeleniny a pečiva. Přebírá požadavky na nákup masa, uzenin a nápojů. Všechny požadavky předává písemně nebo elektronicky manažerce nákupu. Provádí kvalitativní a kvantitativní přejímku zboží. Uskladňuje mléčné výrobky, suché potraviny a zeleninu, pečivo předává přímo do výroby. Maso, uzeninu a nápoje pouze přebírá a předává odpovědným pracovníkům k uskladnění. Provádí na základě požadavku na výrobu vyskladnění zboží mimo masa, uzenin a nápojů. Podílí se na hodnocení dodavatelů na Společenský dům. Provádí fyzickou inventuru skladů. Zajišťuje odesílání a příjem prádla z prádelny. Nově bude sloučena kancelář šéfkuchaře se skladnicí. Pracoviště

bude vybaveno PC s připojením na server. Zároveň bude vybavena mobilním terminálem, kterým bude provádět příjem do softwaru pomocí čtečky EAN nebo SRIF kódů.

odpovědnost:

- za hospodárné požadavky potravin, nápojů a materiálu
- za svěřený majetek hmotný a nehmotný a provádění pravidelných fyzických inventur
- odpovídá za sklady zboží a materiálu
- za předávání došlých faktur a dodacích listů k dalšímu zpracování manažerce nákupu
- za vyskladňování zboží do výroby
- za pořádek ve skladech

pravomoci:

- podílet se na hodnocení dodavatelů pro Společenský dům
- pravomoci delegované manažerkou nákupu

role v procesu:

- podílí se na hodnocení dodavatelů dle metodiky
- přebírá, uskladňuje a vyskladňuje zboží
- činnosti delegované manažerkou nákupu

Skladnice má stálé pracoviště ve společné kanceláři se šéfkuchařem a je tím zkrácena vzdálenost na příjem zboží a druhé operativní, které minimalizuje potřebu přecházení ze skladů do kanceláře, protože umožňuje práci se skladovým softwarem přímo v provozu. Pracovnice se věnuje hlavně činnostem pro oddělení cateringu, ale nově přebírá i materiál pro oddělení housekeepingu a údržby.

6.2 Stavebně-technické řešení změny

Analýza činností pracovnice s kumulovanou funkcí nákupčí a skladník prokázala, že dochází z důvodu dlouhých přechodů z kanceláře na nákladní rampu, resp. do skladů k neefektivnímu využívání času. Pro nově vytvořené oddělení logistiky byla zvolena pro zrychlení procesu varianta vytvořit kancelář skladníka blíže nákladní rampě, kde je zboží přebí-

ráno. Jedná se sloučenou kancelář šéfkuchaře s pracovištěm skladníka a také nově používán mobilní terminál (PDA) v prostoru skladu.

Rozpočet nákladů na vybudování nového pracoviště v prostoru kanceláře skladníka jsou uvedeny v tabulce 21.

POLOŽKA	CENA ZA MJ BEZ DPH	POČET KS	CENA CELKEM BEZ DPH
Kancelářský stůl	4083,33	1	4083,33
Kancelářská židle	1191,67	1	1191,67
Skříň na dokumenty	2500,--	1	2500,--
Počítač vč. klávesnice a myši DELL VOSTRO 230/E5800/2GB RAM/500GB, Win 7 PRO	10830,--	1	10830,--
Monitor DELL E2211H – LED 22"	3847,--	1	3847,--
Tiskárna laser HP LaserJet N2035	4682,--	1	4682,--
PDA - čtečka EAN kódů a SRIF kódů MOTOROLA MC 3190-G	27734,--	1	27734,--
Propojení na server Kabeláž, datová zásuvka	---	---	1200,--
Licence programu / pc	10000,--	1	10000,--
Lampa stolní	378,33	1	378,33
Drobné kancelářské vybavení	---	---	1450,--
Náklady na práci	---	---	1540,--
SOUČET	---	---	69436,33

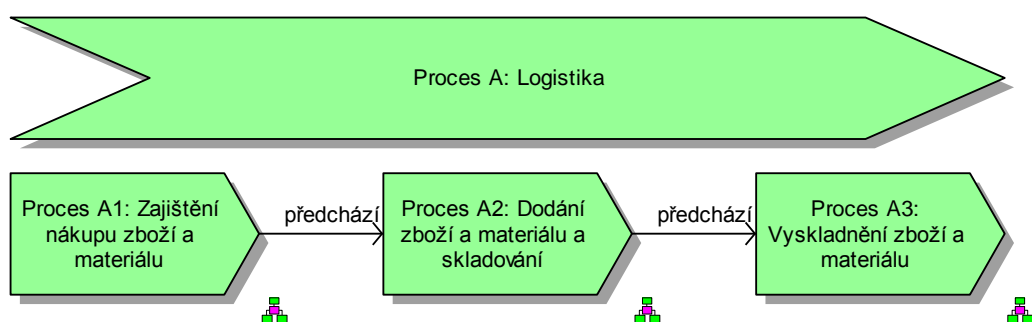
Tabulka 21 – Rozpočet nákladů na vybudování nového pracoviště skladníka [vlastní zpracování]

Náklady na vybudování pracoviště jsou poměrně vysoké, ale bez investice nebude možné docílit zvýšení efektivity procesu. Dnes používají stravovací hospodyně i skladnice jeden

počítač, u kterého se střídají. Lze tedy vyslovit závěr, že investice Kč 69436,33 přinese zvýšení efektivity do všech procesů bez nutnosti zvýšení osobních nákladů.

6.3 Návrh nově realizovaného procesu nákupu a skladování na Společenském domě

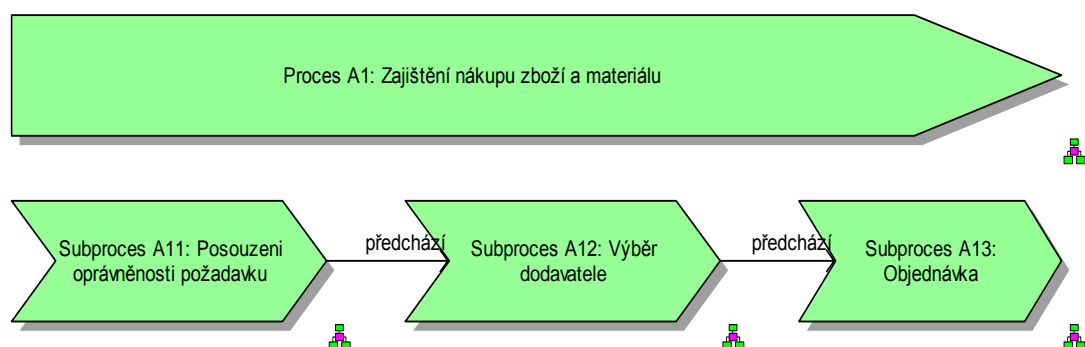
V analýze byly popsány problémy, které vedou ke snižování efektivity procesu. Nově nastaveným procesem se odstraňují duplicity v nákupech, zvyšuje se transparentnost nákupů a zefektivňuje celý proces jasnými odpovědnostmi a pravomocemi.



Obrázek 15 – Proces A: Logistika [vlastní zpracování]

Předmětným procesem mého projektu je nově definovaný proces logistiky pro Společenský dům (obrázek 15). Skládá se s procesu A1: Zajištění nákupu a materiálu, procesu A2: Dodání zboží a materiálu a skladování a procesu A3: Vyskladnění zboží a materiálu.

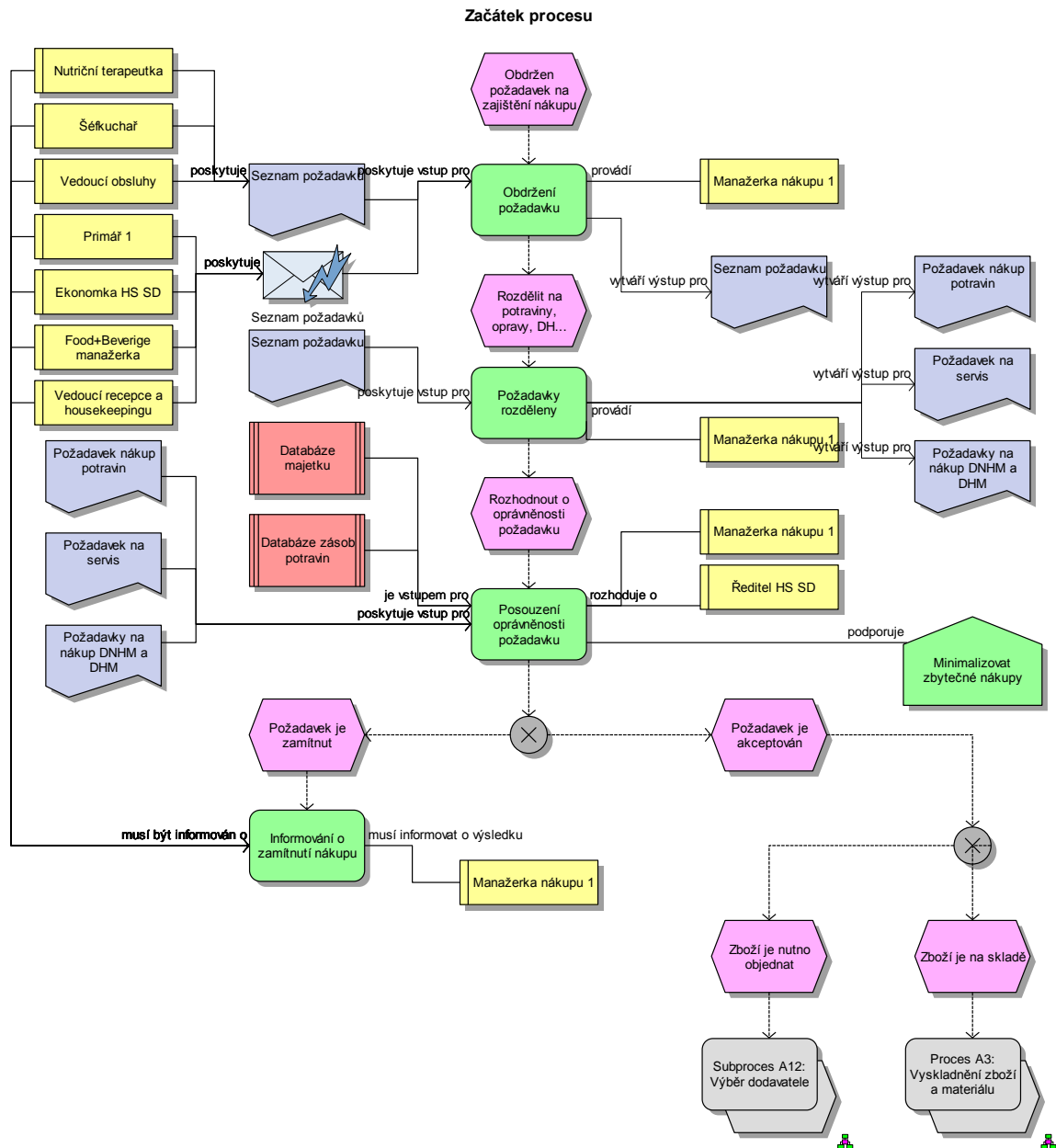
6.3.1 Proces A1: Zajištění nákupu zboží a materiálu



Obrázek 16 – Proces A1: Zajištění nákupu zboží a materiálu [vlastní zpracování]

Proces A1: Zajištění nákupu a materiálu se skládá ze tří subprocesů. A11: Posouzení oprávněnosti požadavku, A12: Výběr dodavatele a A13: Objednávka. Celému procesu se věnuje manažerka nákupu.

6.3.1.1 Subproces A11 - Posouzení oprávněnosti požadavku

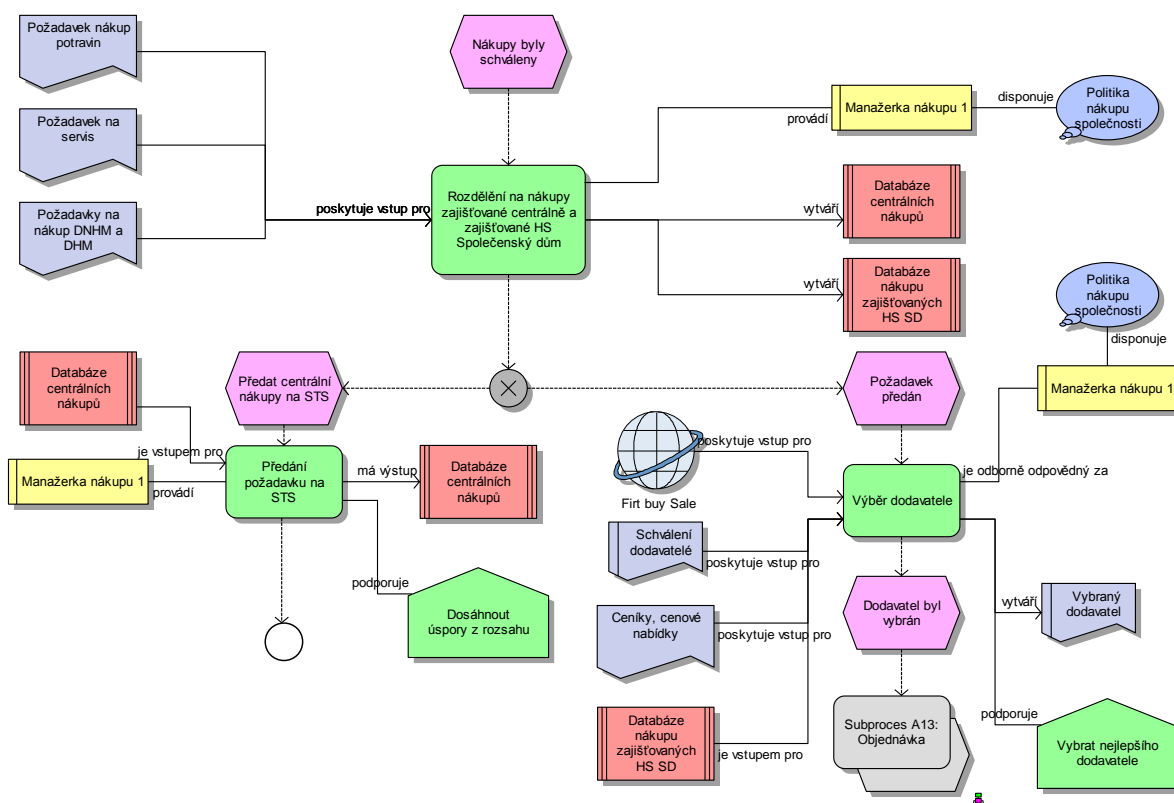


Obrázek 17 – Subproces A11: Posouzení oprávněnosti požadavku [vlastní zpracování]

Celý proces logistiky začíná předáním požadavků z jiných oddělení na zajištění zboží nebo materiálu. Subproces A11 řeší převzetí a roztřídění požadavků. Tento krok má za cíl sumarizovat požadavky a zajistit jejich objednání v jeden okamžik u jednoho dodavatele.

V dalším kroku je posouzení oprávněnosti a potřeby nákupu. Cílem je minimalizovat zbytečné a nepotřebné nákupy. V případě, že požadavek je zamítnut, jsou žadatelé o závěrech informováni a požádáni o doplnění nebo přepracování požadavku. V případě akceptace požadavku se postupuje v případě, že je zboží na skladě přímo k procesu A3: Vyskladnění zboží a materiálu. Pokud je nutno zboží objednat, následuje subproces A12: Výběr dodavatele.

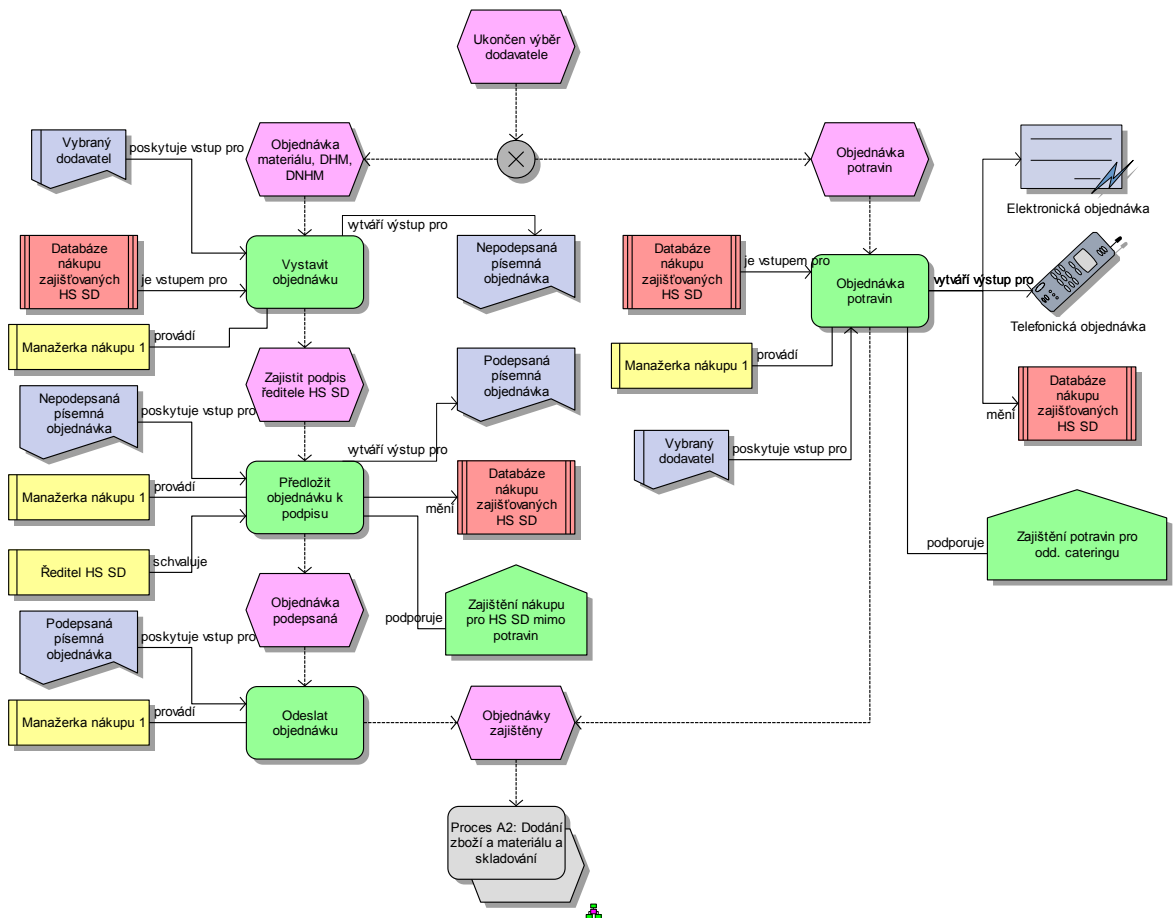
6.3.1.2 Subproces A12: Výběr dodavatele



Obrázek 18 – Subproces A12: Výběr dodavatele [vlastní zpracování]

Suproces A12: Výběr dodavatele řeší rozdělení požadovaných a schválených nákupů na ty, které jsou zajišťovány pro celou společnost centrálně a ty, které si zajišťuje hospodářské středisko samostatně. Nákup zajišťovaný centrálně je předán na oddělení střediska technických služeb. Cílem je dosáhnout úspory z rozsahu. Pro nákup zajišťovaný samostatně Společenským domem je nutno provést výběr dodavatele. K výběru je nově používán internetová aplikace First buy Sale. Cílem je vybrat nejvhodnějšího dodavatele dle ceny a kvality. Pokud je dodavatel vybrán, následuje subproces A13: Objednávka.

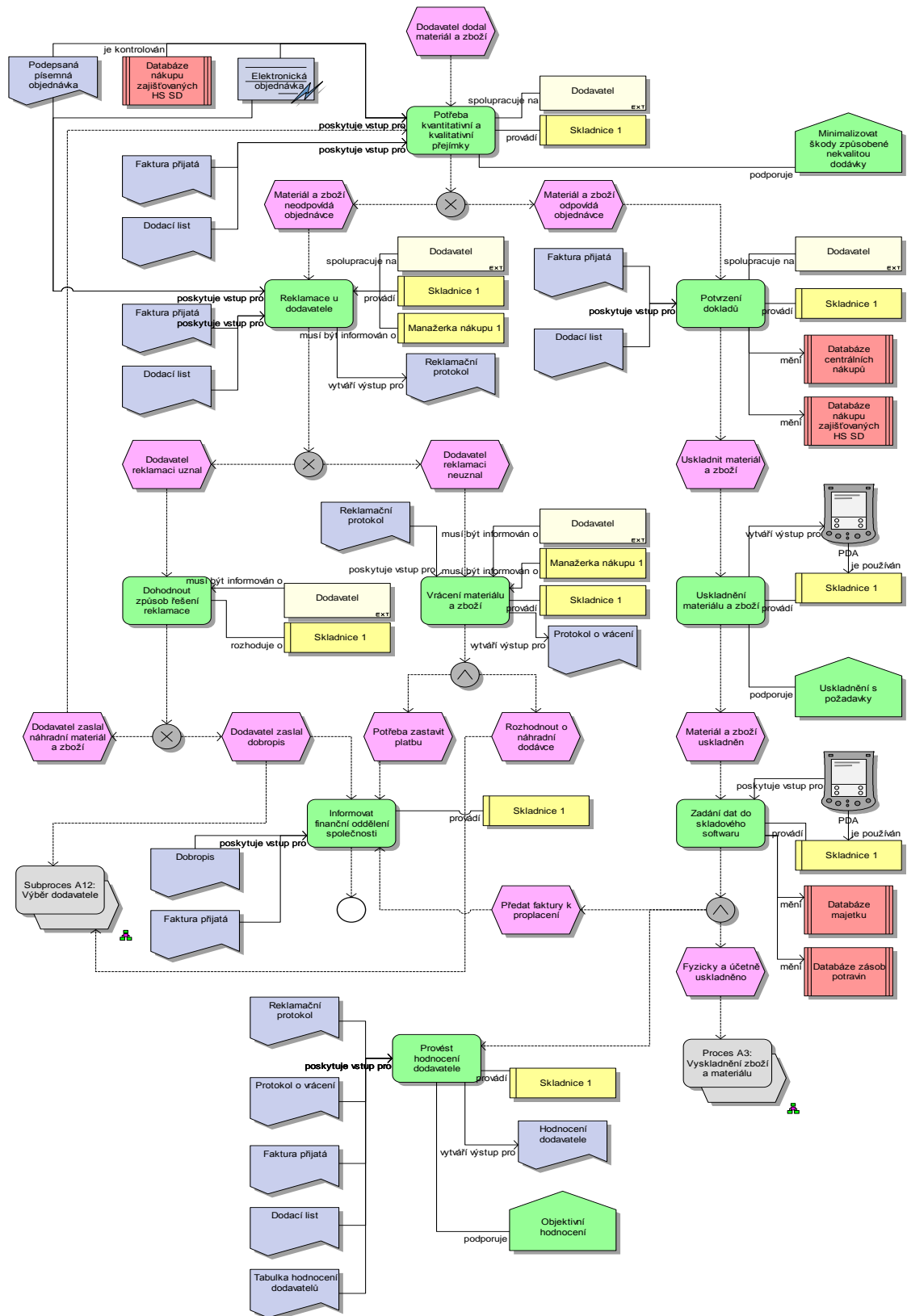
6.3.1.3 Subproces A13: Objednávka



Obrázek 19 – Subproces A13: Objednávka [vlastní zpracování]

V následujícím kroku, který řeší subproces A13: Objednávka, jsou nákupy zajišťované Společenským domem řešeny dvojím způsobem. Materiál, DNHM, DHM je objednávan na základě písemné objednávky podepsané ředitelem HS SD. Potraviny jsou objednávané elektronicky nebo pomocí telefonu. Cílem je zajistit dodávky včas, v požadovaném množství a kvalitě. Subproces A13: Objednávka předchází procesu A2: Dodání zboží a materiálu a skladování.

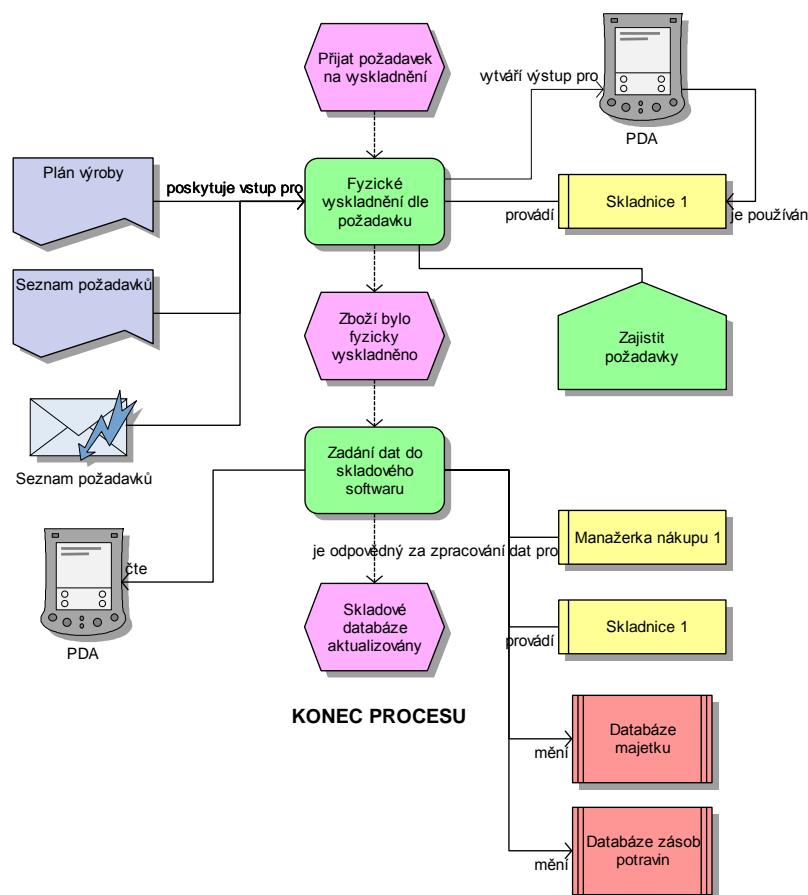
6.3.2 Proces A2: Dodání zboží a materiálu a skladování



Obrázek 20 - A2: Dodání zboží a materiálu a skladování [vlastní zpracování]

Proces A2: Dodání zboží a materiálu a skladování řeší dodání zboží a materiálu, jeho kvalitativní a kvantitativní převídku. Zabývá se možností, že zboží je reklamováno nebo převzato. Nově v procesu pracovníce na pozici skladnice používá při skladování PDA s integrovanou čtečkou EAN a SRIF kódů. Používáním PDA se zrychluje proces skladování a zpřesňuje se evidence. Také je rychleji provedena měsíční nebo mimořádná inventura. O proces se stará a zajišťuje skladnice.

6.3.3 Proces A3: Vyskladnění zboží a materiálu



Obrázek 21 – Proces A3: Vyskladnění zboží a materiálu [vlastní zpracování]

Proces A3: Vyskladnění zboží a materiálu následuje po subprocesu A11 - Posouzení oprávněnosti požadavku nebo po procesu A2: Dodání zboží a materiálu a skladování. Proces zajišťuje skladnice. Proces je spuštěn převzetím požadavku na vyskladnění. Zboží a materiál je nejprve vydán fyzicky a následně jsou data z PDA přenesena do skladového softwaru. Celý proces je ukončen aktualizací skladových databází.

6.4 Návrh nových metrik procesu a hodnocení dodavatelů

V kapitole 5.4.2 byly nastíněny problémy s nastavenými ukazateli, kterými se měří proces a kritéria pro hodnocení dodavatelů. V následujících kapitolách 6.4.1 a 6.4.2 jsou uvedeny nové ukazatele a způsob jejich měření a monitorování. Zdroje procesu nejsou změněny, protože analýza u nich neprokázala problém.

6.4.1 Měření procesu

Co se monitoruje	Měřená veličina	Požadovaná hodnota	Perioda vyhodnocení	Kdo provádí měření	Způsob záznamu měření	Podpůrná dokumentace
Počet nekvalitních požadavků na nákup.	Počet	0	Měsíčně	Manažer nákupu	Sešit evidence požadavků	Předané písemné požadavky z jiných oddělení
Plnění plánu nákladů na nákup.	Vynaložené skutečné náklady na nákup	Nižší nebo rovné náklady s plánem	Měsíčně	Manažer nákupu	Tabulka v programu Excel	Měsíční výkaz výsledků hospodaření Evidence přijatých faktur Plán nákupu
Porovnání cen dodavatelů potravin a nápojů.	Ceny dodavatelů	Nalezení nejnižší ceny na trhu při zachování požadované kvality	Před každou objednávkou	Manažer nákupu	Tabulka v programu Excel	Ceníky schválených dodavatelů Ceníky dodavatelů mimo schválené
Náklady na dodávky v předcházejícím týdnu.	Porovnání ceníkových cen a skutečně fakturovaných	Ceny se rovnají	Týdně	Manažer nákupu	Tabulka v programu Excel	Ceníky schválených dodavatelů Evidence přijatých faktur
Převzetí dodávky.	Kvalita a kvantita daná objednávkou	Shoda dodávky s objednávkou. Max. 1 neshoda za měsíc u stejného dodavatele, která má vliv	Při každém příjmu	Skladnice	Sešit evidence požadavků	Dodací list nebo faktura dodavatele Sešit realizovaných objednávek

		na plnění pro zákazníka				
Počet zpoždě- ných dodávek.	Počet dní zpoždění do- dávky	Max. 4 ho- diny při vlivu na plnění pro zákazníka Max. 24 hodin pokud nemá zpož- dění vliv na plnění pro zákazníka	Při každém příjmu	Skladni- ce	Sešit zpož- děných do- dávkek	Sešit realizo- vaných ob- jednávek
Počet požadav- ků na vysklad- nění potravin a nápojů.	Počet poža- davek na vy- skladnění potravin a nápojů	Max. 5 den- ně	Týdně	Skladni- ce	Sešit evi- dence po- žadavek	

Tabulka 22 – Monitoring subprocesu nakupování – návrh nových metrik [vlastní zpracování]

V tabulce 22 jsou změněny hodnoty, které se monitorují. Monitorování se více zabývá ekonomickým sledování procesu a sledováním činností, které mají vliv na plnění pro zákazníka. Nově je u monitoringu uveden způsob záznamu měření a podpurná dokumentace. Tato změna usnadňuje jednotlivým pracovníkům orientaci v měření a standardizuje jednotlivé záznamy. Změna také umožňuje zastupitelnost jednotlivých pracovníků bez nutnosti dlouhého zaškolování. V případě, že dojde k překročení jakéhokoliv parametru, který je měřen, přijímá manažerka nákupu nápravné opatření.

6.4.2 Nová kritéria hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů, jak bylo naznačeno v analýze, umožňovalo snadno ovlivňovat hodnocení. Proto byla zavedena nová metodika hodnocení dodavatelů pomocí hodnotících kritérií, bodů a vahám, které jsou jednotlivým sledovaným parametrům dodavatele přiřazeny (tabulka 23).

KRITÉRIA HODNOCENÍ DODAVATELŮ					
BODY	5	4	3	2	1
CENA (váha kritéria 50%)	cena je nižší o více jak 5% než průměrná cena na trhu	cena je nižší do 5% než průměrná cena na trhu	cena je průměrná	cena je vyšší do 5% než průměrná cena na trhu	cena je vyšší o více jak 5% než průměrná cena na trhu
KVALITA (váha kritéria 35%)	kvalita vysoce přesahuje domluvené podmínky	kvalita částečně přesahuje domluvené podmínky	kvalita je v souladu s objednávkou	kvalita částečně nedosahuje domluvené podmínky	kvalita neodpovídá domluveným podmínkám
TERMÍN DODÁVEK (váha kritéria 15%)	termíny dodávek za rok odpovídají dohodnutému termínu objednávky	termín 5% dodávek za rok má časový předstih	více jak 5% dodávek za rok jsou zpožděné, ale nemají vliv na plnění pro zákazníka	více jak 2% dodávek za rok jsou zpožděné a mají vliv na zákazníka	95% dodávek za rok nejsou dodány ani přes urgenci

Tabulka 23 – Návrh nové stupnice hodnocení dodavatelů [vlastní zpracování]

Nově pracovníci přiřazují body dodavatelům, které se budou propočítávat s váhami kritérií. Provedené hodnocení je nutno předložit společně s podpůrnou dokumentací (porovnání cen v průběhu roku, počet neshod a řešených reklamací a počet zpoždění nebo předstihů dodávek). Nový způsob má minimalizovat subjektivní hodnocení a zamezit případnému záměrnému kladnému hodnocení dodavatelů.

Nová bodová stupnice pro rozhodnutí o další spolupráci:

- **5 – 3 váhových bodů** – dodavatel vyhovuje a bude zařazen pro další rok
- **2,99 – 2,3 váhových bodů** – dodavatel bude podroben analýze a rozhodnuto o zařazení do seznamu schválených dodavatelů bude na základě analýzy
- **2,29 – 1 váhových bodů** – dodavatel bude pro příští rok vyřazen ze seznamu schválených dodavatelů a bude nalezen nový dodavatel

Nově nastavený systém hodnocení je sice složitější na výpočet, ale zabraňuje zachovávání dodavatelů, kteří splňují standardní požadavky na kvalitu a termíny, ale mají své výrobky dražší než je průměrná cena na trhu. Hodnocení bude také transparentnější, protože vyhodnocení dodavatelů bude provádět pouze oddělení nákupu. V rámci Společenského domu se

nebudou hodnotit dodavatele oprav, protože je zajišťuje oddělení střediska technických služeb.

6.5 Sledované ukazatele po provedených změnách

Na základě změn přijatých v organizační struktuře a procesu nakupování došlo ke zlepšení ukazatelů, které uvádí tabulka 24.

ČINNOST	EKONOMICKÝ UKAZATEL	DENNÍ SOUČASNÁ HODNOTA
skladování	Počet opakování činnosti	8
	Průměrný čas strávený činností [min]	9,5
	Průměrné náklady na činnost [Kč]	13,98
vyskladňování	Počet opakování činnosti	7
	Průměrný čas strávený činností [min]	15,14
	Průměrné náklady na činnost [Kč]	24,19
přechody	Počet opakování činnosti	20
	Průměrný čas strávený činností [min]	1,5
	Průměrné náklady na činnost [Kč]	2,34

Tabulka 24 – Ekonomické ukazatele po provedených změnách [vlastní zpracování]

Počet opakování činností

Nově navržená organizační struktura a řešení procesu nákupu přispěla ke snížení počtu prováděných jednotlivých činností u dvou ukazatelů. U sledovaného ukazatele skladování zůstalo nastavení počtu činností na původní hodnotě, tj. 8. U sledované činnosti vysklad-

ňování se počet opakování činnosti snížil z 20 na 7. Poslední sledovaný ukazatel počtu přesunů byl snížen na 20 ze 41. Tyto zlepšení byly docíleny vytvořením společné kanceláře šéfkuchaře a skladnice a také vybavením skladnice mobilním terminálem. Uvedené zlepšení umožňuje zrychlit a zkvalitnit proces nákupu a skladování. Také požadavky na vyskladnění jsou vyřizovány rychleji a většina komodit, které mají vysokou obrátkovost a malý podíl na nákladech, jsou vyskladněny již ve výrobě.

Průměrný čas strávený činnostmi [min]

Nové změny v procesu nákupu a skladování vedly k poklesu dvou sledovaných ukazatelů, a to průměrný čas skladování na 9,5 minuty z 10 minut a průměrný čas strávený přechodem mezi jednotlivými činnostmi z 2,37 minut na 1,5 minuty. U skladování se podařilo dosáhnout snížení průměrného času činnosti zlepšením organizace procesu nákupu a skladování. U činnosti vyskladňování došlo naopak ke zvýšení průměrného času na 15,14 minut z původních 6,6 minut. Tato změna je vynucena změnou počtu vyskladňování zboží za den, které je již prováděno méně často, ale ve větším objemu. Do zlepšení je nutno také zahrnout snížení počtu potřebných hodin šéfkuchaře a skladnice v rámci svého denního pracovního času na proces nakupování a skladování. Bylo dosaženo úspory celkově 30 minut u šéfkuchaře a u skladnice došlo k úspoře 25 minut denně.

Průměrné náklady na činnost [Kč]

U dvou činnostech, skladování a přechody se podařilo snížit náklady. U skladování se jedná o změnu z Kč 14,62 na Kč 13,98. Snížení nákladů na činnost je dána poklesem délky činnosti. Neproduktivní činnost přechodů mezi produktivní činností se podařilo modernizací procesu nákupu, nastavením nové organizační struktury a přiblížením jednoho pracovníka k přijímací rampě a skladům snížit z Kč 3,29 na Kč 2,34. U vyskladňování naopak došlo ke zvýšení nákladů na činnost z Kč 9,71 na Kč 24,19. Zvýšení je způsobeno delším časovým úsekem činnosti, ale zvýšení je kompenzováno snížením počtu cyklů činnosti.

Následující tabulka 25 uvádí porovnání původních sledovaných hodnot a nově dosažené hodnoty po implementaci navržených změn. Uvádí také finanční vyčíslení dosažených úspor po provedených změnách. Tabulka nezahrnuje denní úsporu mzdových prostředků na přesčasové hodiny, které byly původně realizovány a v novém systému již nevznikají.

	SKLADOVÁNÍ				VYSKLADŇOVÁNÍ				PŘECHOD			
	původní hodnoty	nové hodnoty	celkové původní náklady	celkové nové náklady	původní hodnoty	nové hodnoty	celkové původní náklady	celkové nové náklady	původní hodnoty	nové hodnoty	celkové původní náklady	celkové nové náklady
Počet opakování činnosti	8	8	xxx	xxx	20	7	xxx	xxx	41	20	xxx	xxx
Průměrný čas strávený činností	10	9,5	xxx	xxx	6,6	20,86	xxx	xxx	2,37	1,5	xxx	xxx
Průměrné náklady na činnost	14,62	13,98	117	111,8	9,71	24,19	194,2	169,3	3,29	2,34	134,9	46,8
ROZDÍL				5,12				24,87				88,09
CELKOVÁ DENNÍ ÚSPORA												118,1

Tabulka 25 – Porovnání původních a nových ekonomických hodnot [vlastní zpracování]

Denní úspora nákladů Společenského domu činí Kč 118,10 na činnostech procesu nákupu. Měsíční (22 pracovních dnů) úspora je Kč 2598,-- a roční (264 dnů) úspora činí Kč 31173,--. V případě, že dojde k započítání úspory přímých mzdových nákladů na sledované činnosti, denní úspora je Kč 234,75, měsíčně Kč 5164,43 a ročně Kč 61973,12.

Do výpočtu nejsou zahrnuty plánované úspory z nákupů, které budou vznikat lepším porovnáváním cen dodavatelů a využívání internetových aukcí a další zlepšení v rámci Společenského domu. Po zkušenostech je možno vyslovit domněnku, že novým zřízením a nastavením oddělení logistiky dojde k celkové úspoře cca Kč 300 – 350 tis. ročně v oblasti osobních nákladů a nákladů na nákupy. Synergickým efektem změny procesu nákupu je předpoklad zvýšení produktivity práce u pracovníků, kteří se do změny zabývali také nákupem (např. ekonom, food and beverage manažerka, šéfkuchař).

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo nastavit nově model organizační struktury Společenského domu a procesu realizace nákupu způsobem, který povede ke zvýšení jeho efektivity a bude mít pozitivní dopad na všechny činnosti hospodářského střediska Společenský dům.

Předmětem analýzy se stal podrobný rozbor stávající organizační struktury a analýza současného stavu realizace procesu nákupu. Výsledky analýz poukázaly na problémy a nedostatky v obou analyzovaných oblastech. V rámci organizační struktury byli někteří pracovníci přetížení úkoly dané jejich pracovní náplní. Z analýzy vyplynuly komunikační a informační bariéry ve stravovacím úseku. Problémy jsou také v informačním systému, který je používán. Další problém byl odhalen v systému nastavení hodnocení dodavatelů, které má přímý vliv na výběr dodavatele.

Analýza odhalila, že nákupní činnosti se věnovali zaměstnanci napříč celým Společenským domem, resp. hospodářským střediskem. Realizaci nákupu provázela neefektivně organizovaná práce, duplicita činností. Analýza odhalila vážné nedostatky v rámci platné dokumentace procesu nákupu, která neodráží současnou situaci. Špatně je definován vlastník procesu i popis samotného procesu. Také metrika měření procesu není příliš vhodně nastavená. V rámci analýzy byli pracovníci, kteří se nejvíce starají o nákup při práci monitorováni. Výsledky byly použity pro vyhodnocení procesu. Součástí analýzy bylo také vyhodnocení vybraných ekonomických ukazatelů, kterými byli počet opakování činnosti, průměrný čas na činnost a průměrné náklady na činnost, vztažené k průměrné mzdě pracovníka. Tyto ukazatele se sledovaly u činnosti skladování, vyskladňování a přechodů mezi činnostmi. V současné době, tedy před reengineeringem procesu a organizačních změnách, trvá jedna činnost skladování 10 minut. Vyskladnění trvá průměrně na jednu činnost 6,6 minut. Čas strávený jednou cestou z kanceláře k příjmu trvá 2,37 minut. Počty opakování jednotlivých činností za den jsou skladování 8x, vyskladňování 20x a přechody mezi činnostmi 41x. V současné době se stravovací referentka a skladnice věnují pouze zajišťování nákupu pro oddělení stravování mimo nápojů, masa a uzenin. Další nákupy zajišťuje ekonom HS SD, stravovací referentka a šéfkuchař.

Tyto nedostatky, zjištěné analýzou a vypočtené výsledky ekonomických ukazatelů, dávají podnět pro provedení reengineeringu procesů. V projektové části jsem navrhnul novou organizační strukturu a řešení realizace nákupu pro celé HS SD zavedením nového odděle-

ní logistiky, které tvoří podpůrný proces pro čtyři hlavní procesy. Vyčlenil jsem z HS SD oddělení údržby a převedl ho pod oddělení střediska technických služeb. Dále jsem vyčlenil pracovníka kongresového oddělení a zařadil do oddělení Marketingu a prodeje.

Převedením stávajících pracovníků na nové pracovní pozice a zřízením samostatného oddělení logistiky a nově definovaného procesu pomocí softwaru ARIS, je HS SD výše uvedené ekonomické ukazatele schopné produkovat s výrazně lepšími výsledky. Čas činnosti skladování byl zkrácen na 9,5 minuty. Vyskladnění trvá průměrně na jednu činnost 20,86 minut. Navýšení času je dáno zmenšením počtu opakování činnosti z původních 20 na 7. Čas strávený jednou cestou z kanceláře k příjmu trvá 1,5 minuty, protože došlo ke zřízení společné kanceláře se šéfkuchařem v blízkosti nákladní rampy. Počty opakování činností za den jsou skladování 8x, vyskladňování 7x a přechody mezi činnostmi 20x. Také došlo ke snížení počtu potřebných hodin jednotlivých pracovníků na proces logistiky, zvl. šéfkuchaře o 55 minut. Přímá úspora změny u sledovaných ukazatelů činí ročně cca 62 tis. korun. Nové nastavení prokázalo zlepšení u většiny měřených ukazatelů, které nebyli přímo sledované. Lze vyslovit závěr, že po provedení navržených změn a navrženou investicí, dojde k celkové úspoře 300 – 350 tis. ročně. Tato úspora spočívá ve zkrácení a zefektivnění činností skladování pomocí přístroje PDA se čtečkou kódu a propojený se skladovým softwarem, úsporou nákladů výběrem vhodnějšího a levnějšího dodavatele a úsporou osobních nákladů.

Nově jsem definoval metriky procesu, které dokážou lépe proces změřit, a tím upozornit na chyby a odchylky v procesu.

V projektu jsem dále navrhl nový způsob hodnocení dodavatelů, který byl zatím postaven na prostém sčítání bodů. Bodová škála umožňovala vysoký podíl subjektivního hodnocení. Nově jsou dodavatelé hodnoceni pomocí bodů a vah jednotlivých kritérií.

V rámci projektu neřeším zlepšení informačního systému, protože tato záležitost je v současné době řešena centrálně pro celou společnost oddělením IT.

S návrhy spojenými se změnou organizace nákupu souvisí také zavedení těchto návrhů v praxi. Tato změna bude pro společnost představovat jednorázovou finanční investici ve výši Kč 69436,33 a nevyžaduje zaměstnání nových pracovníků. Předložené návrhy byly společností kladně přijaty a budou postupně realizovány v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

knihy:

- [1] ADAIR, John . *Efektivní inovace*. Vyd. 1. Praha : Alfa Nakladatelství, s. r. o., 2004. 234 s. ISBN 80-86851-04-4.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BERÁNEK, Jaromír; KOTEK , Pavel. *Řízení hotelového provozu*. 4., přepracované vydání, V MAG Consulting. Praha : Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0.
- [4] DRDLA, Miloš ; REIS, Karel. *Reengineering Řízení změn ve firmě*. 2001. Praha : Computer Press, 2011, s. 160. ISBN 80-7226-411-7
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří: *Audit podniku a jeho operací*, Vyd. 1., PRAHA, C.H.Beck, 2005, 165 s., ISBN 80-7179-809-6
- [6] HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution*. 1st HarperBusiness Essentials ed. New York : HarperBusiness Essentials, 2003. 257 s. ISBN 0060559535.
- [7] HROMKOVÁ, Ludmila; TUČKOVÁ, Zuzana. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
- [8] HUSSEY, D. Edward. *Jak reorganizovat firmu*. vyd. 1. Praha : Computer Press, 2000. 113 s. ISBN 80-7226-351-X.
- [9] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 246 s. ISBN 80-247-1911-8.
- [10] PARMENTER, David; PETRAŠOVÁ, Ivana. *Klíčové ukazatele výkonnosti : rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [11] PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda : ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha : Linde, 2007. 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.

- [12] PITRA, Zdeněk. *Příprava a provádění organizačních změn*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 1998. 208 s. ISBN 80-7169-623-4.
- [13] *Průmyslové inženýrství : nástroj restrukturalizace podniku. IV. národní fórum o produktivitě : sborník přednášek : Zlín, 21. a 22. října 1999*. 1. vyd. Zlín : FaME VUT, 1999. 1 s. ISBN 80-214-1430-8.
- [14] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [15] SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671.
- [16] SOLAŘ, Jan; BARTOŠ, Vojtěch. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 1. Brno : VUT Brno, Fakulta podnikatelská, 2003. 173 s. ISBN 80-214-2515-6.
- [17] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4
- [18] TOMÁNEK, Jaroslav. *Sborník managementu změn a reengineeringu*. Vyd. 1. Praha : Computer Press;,, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1
- [19] TUČEK, David; BOBÁK, Roman. *Výrobní systémy*. Vyd. 2., aktualit., ZLÍN, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006, 300 s. ISBN 80-7318-381-1
- [20] TUČEK, David; ZÁMEČNÍK, Roman. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Vyd. 1. Zvolen : TU Zvolen, 2007. 173 s. ISBN 978-80-228-1796-7
- [21] VYTLAČIL, Milan; MAŠÍN, Ivan. *Dynamické zlepšování procesů : programy a metody pro eliminaci plýtvání*. 1. vyd. Liberec : Institut průmyslového inženýrství, 1999. 193 s. ISBN 80-902235-3-2.

noviny, časopisy:

- [22] KOZÁNKOVÁ, Marta. Rozvíjet lázeňské místo je nenahraditelný pocit. *Lázeňské listy*. 2011, XV., 4, s. 1-2. Dostupný také z WWW: <http://www.lazneluhacovice.cz/cz/lazenske_listy.php>.

www zdroje:

- [23] ČSN EN ISO 9000. *Česká technická norma* [online]. 2005, [cit. 2011-07-05]. Dostupný z WWW: <http://import.technickenormy.cz/nahledy/75682_nahled.htm>.
- [24] Historie a vývoj. *ItSMF Czech Republic, o.s.* [online]. 2007, 1, [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.ital.cz/index.php?id=949>>.
- [25] Měření výkonnosti procesů. *BPM téma* [online]. 2007, září, [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/09/men-vkonnosti-proces-vod-do-tmatu.html>.>
- [26] Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, Výpis z Registru ekono. *Ministerstvo financí ČR* [online]. 31. května 2011, 1, [cit. 2011-15-06]. Dostupný z WWW: <http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=46347828&jazyk=cz&xml=1>.

ostatní zdroje:

- [27] Vnitropodnikové materiály společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

1NP	První nadzemní patro
2NP	Druhé nadzemní patro
1PP	První podzemní patro, suterén
ad.	a další
BPM	Business Proces Modelig – Procesní modelování
DHIM	Dlouhodobý hmotný investiční majetek – zastaralý pojem uváděný v manuálu ISO společnosti Lázně Luhačovice, a.s.
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNHIM	Dlouhodobý nehmotný investiční majetek – zastaralý pojem uváděný v manuálu ISO společnosti Lázně Luhačovice, a.s.
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DoD	Department of Defense (americké ministerstvo obrany)
EPC	Event driven Process Chain - model určený pro popis procesu až do úrovně prováděných činností.
FIFO	First In, First Out – zásada první do skladu, první ze skladu
FPIP	The Functional Process Improvement Program (Program pro zlepšení funkčních procesů)
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points" (analýza nebezpečí a kritické kontrolní body) – používá se v potravinářství
HS SD	Hospodářské středisko Společenský dům
IS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IT	Informační technologie
OLAP	Online Analytical Processing

OLÚ	Odborné léčebné ústavy
QMS	Quality Management Systém – Systém managementu jakosti
ROA	Rentabilita vlastních aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SWAT	Special Weapons and Tactics – termín označující jednotky zvláštního určení americké policie, používané pro zvlášť nebezpečné situace. Přeneseně se tento pojem používá v i v oblasti řízení projektů k označení zvláštního-extrémního typu projektového týmu.
TQM	Total Quality Management – Totální řízení kvality

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 - Matice měření procesů</i>	14
<i>Obrázek 2- Průběžné zvyšování výkonnosti procesů</i>	16
<i>Obrázek 3 – Pohled ARIS</i>	26
<i>Obrázek 4 – Struktura procesů QMS ve společnosti</i>	41
<i>Obrázek 5 – Organizační struktura Společenského domu – současný stav</i>	50
<i>Obrázek 6 – Model IS stravovacího úseku Společenského domu</i>	59
<i>Obrázek 7 – Mapa procesu nakupování</i>	62
<i>Obrázek 8 – Mapa procesu nakupování potravin</i>	65
<i>Obrázek 9 – Organizační struktura HS Společenský dům po změně</i>	83
<i>Obrázek 10 – Ekonomické oddělení HS Společenského domu po změně</i>	85
<i>Obrázek 11 – Oddělení cateringu Společenské domu po změně</i>	86
<i>Obrázek 12 – Organizace výroby jídel v oddělení cateringu po změně</i>	90
<i>Obrázek 13 – Organizace obsluhy v oddělení cateringu pro změně</i>	91
<i>Obrázek 14 – Oddělení logistiky na HS Společenský dům</i>	94
<i>Obrázek 15 – Proces A: Logistika</i>	98
<i>Obrázek 16 – Proces A1: Zajištění nákupu zboží a materiálu</i>	98
<i>Obrázek 17 – Subproces A11: Posouzení oprávněnosti požadavku</i>	99
<i>Obrázek 18 – Subproces A12: Výběr dodavatele</i>	100
<i>Obrázek 19 – Subproces A13: Objednávka</i>	101
<i>Obrázek 20 - A2: Dodání zboží a materiálu a skladování</i>	102
<i>Obrázek 21 – Proces A3: Vyskladnění zboží a materiálu</i>	103

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 - Metodika reengineeringu</i>	19
<i>Tabulka 2 – Postup metodiky T.Davenporta</i>	21
<i>Tabulka 3 - Postup metodiky Manganelliho a Kleina</i>	22
<i>Tabulka 4 – Postup metodiky Kodak</i>	23
<i>Tabulka 5 – Postup metodiky DoD</i>	25
<i>Tabulka 6 – Postup metodiky ARIS.....</i>	27
<i>Tabulka 7 – Role v procesním týmu</i>	31
<i>Tabulka 8 – Klasifikace ekonomických činností dle CZ-NACE.....</i>	39
<i>Tabulka 9 - Ekonomické ukazatele ROS, ROA, ROE</i>	39
<i>Tabulka 10 - Ekonomické ukazatele likvidity</i>	40
<i>Tabulka 11 – Přiřazení objektů procesům QMS.....</i>	43
<i>Tabulka 12 – Vývoj počtu klientů, pobytových dnů a ošetřovacích dnů.....</i>	45
<i>Tabulka 13 – Porovnání výnosů a nákladů v období 2009 a 2010 - HS SD</i>	45
<i>Tabulka 14 - Popisná tabulka procesu nakupování – současný stav</i>	63
<i>Tabulka 15 – Analýza činností stravovací hospodyně</i>	68
<i>Tabulka 16 – Analýza činností šéfkuchaře</i>	70
<i>Tabulka 17 – Zdroje procesu</i>	71
<i>Tabulka 18 – Monitoring subprocesu nakupování</i>	72
<i>Tabulka 19 – Stupnice hodnocení dodavatelů</i>	73
<i>Tabulka 20 – Ekonomické ukazatele současného stavu.....</i>	80
<i>Tabulka 21 – Rozpočet nákladů na vybudování nového pracoviště skladníka.....</i>	97
<i>Tabulka 22 – Monitoring subprocesu nakupování – návrh nových metrik].....</i>	105
<i>Tabulka 23 – Návrh nové stupnice hodnocení dodavatelů</i>	106
<i>Tabulka 24 – Ekonomické ukazatele po provedených změnách</i>	107
<i>Tabulka 25 – Porovnání původních a nových ekonomických hodnot.....</i>	109

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Certifikát normy ČSN EN ISO 9001:2009 společnosti Lázně Luhačovice, a.s.

Příloha 2 – Grafický návrh řešení rekonstrukce stravovacího úseku s návazností na logistiku

Příloha 3 – Organizační struktura oddělení střediska technických služeb

Příloha 4 – Přiřazení procesů vlastníkům

Příloha 5 – Legenda ARIS

Příloha 1 – Certifikát normy ČSN EN ISO 9001:2009 společnosti Lázně Luhačovice, a.s.

CERTIFIKÁT

Norma
Reg. číslo certifikátu

ČSN EN ISO 9001:2009
01 100 528 050265

Certifikační orgán TÜV International s.r.o. – COTI
Unternehmensgruppe TÜV Rheinland / Berlin-Brandenburg
potvrzuje.

Držitel certifikátu:



Lázeňské náměstí 436
763 26 Luhačovice

se svými provozovny dle přílohy

Oblast platnosti:

Lázeňské léčebné a odborné ambulantní zdravotnické služby,
hotelové a gastronomické služby

Auditem, zpráva č. 528 CZ 344, bylo prokázáno splnění požadavků
normy ČSN EN ISO 9001:2009.

Platnost:


Tento certifikát je platný od 23.11.2010 do 1 11.2013.

Praha, 23.11.2010

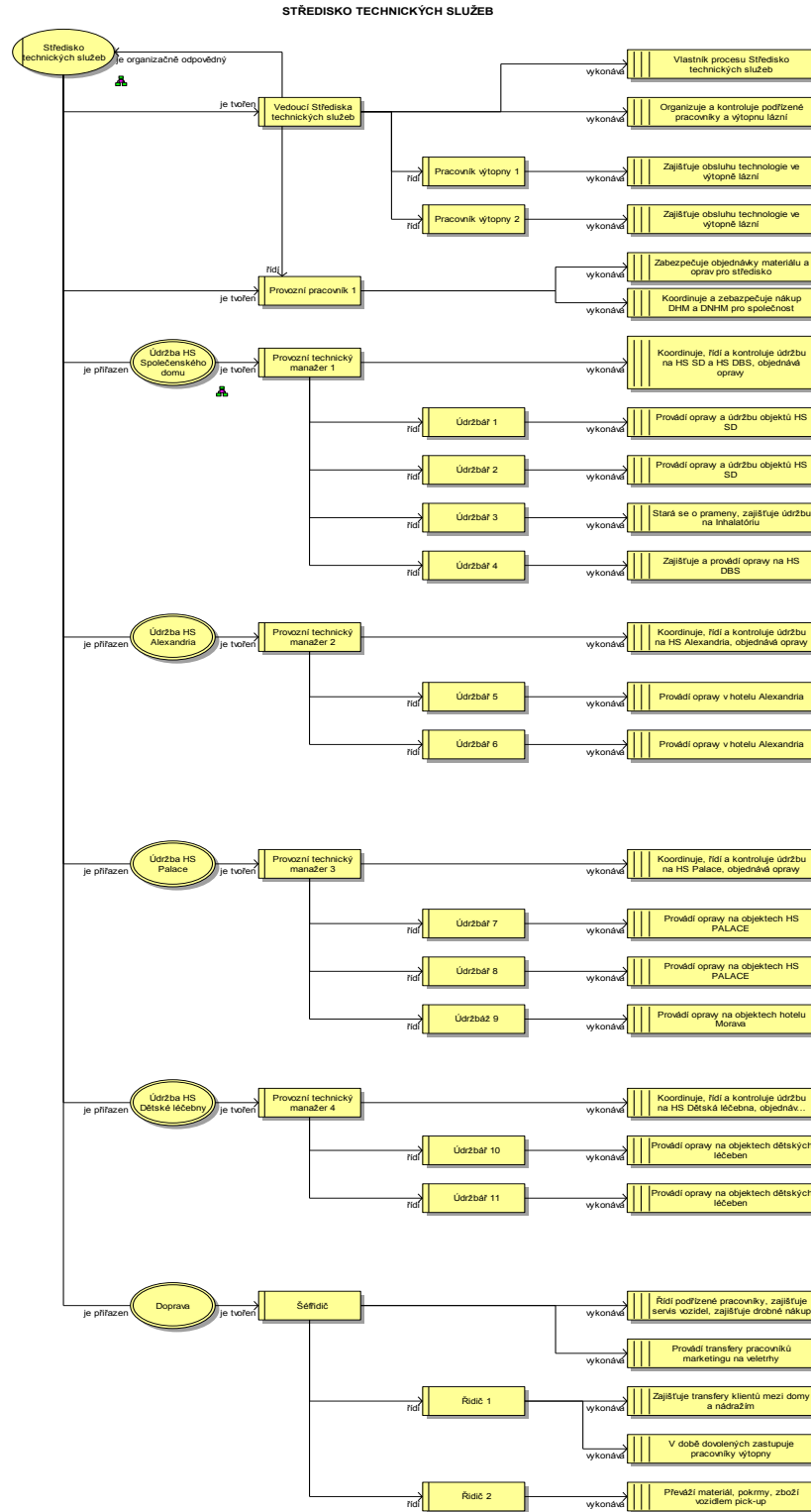
Ing. Zuzana Kubínová
Certifikační orgán TÜV International s.r.o.
Washingtonova 5 110 00 Praha 1
Česká republika



www.tuv.com

 **TÜVRheinland**[®]
Precisely Right.

Příloha 3 – Organizační struktura oddělení střediska technických služeb [vlastní zpracování]



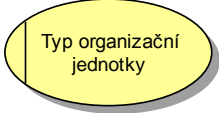


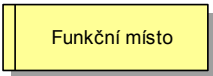
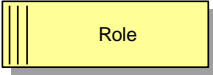
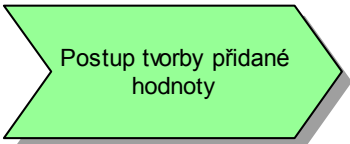
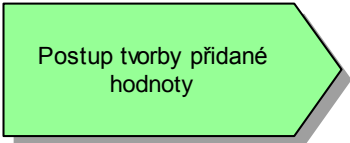
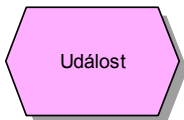
Příloha 4 – Přiřazení procesů vlastníkům [27]

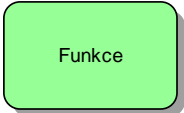
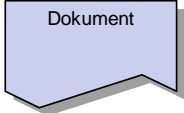
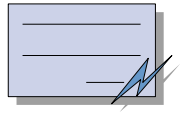

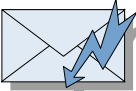
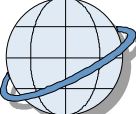
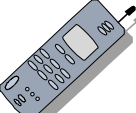

Proces	Subproces	Název procesu/ subprocesu	Související dokumentace (směrnice)*		Vlastník procesu
		ŘÍDÍCÍ PROCESY			
Ř1		Řízení společnosti		Organizační+ Spisový + Podpisový řád	Gen. ředitel
			MP-05 – 1	Manuál procesu odpovědnosti vedení	Gen. ředitel
Ř2		Řízení dokumentů a záznamů	MP-04 – 1	Manuál řízení dokumentace a záznamů	Zmocněnec
	Ř2.1	Externí dokumentace	MP-04 – 1	Manuál řízení dokumentace a záznamů	Zmocněnec
Ř3		Zdroje	PJ-01	Příručka jakosti	Zmocněnec
	Ř 3.1	Lidské zdroje	MP-06 – 1	Manuál procesu personalistiky	Person. manaž.
	Ř 3.2	Investice	MP-06 – 2	Manuál procesu technického	Ved.tech.odd.
	Ř 3.3	Pracovní prostředí	MP-06 – 2	Manuál procesu technického	Ved.tech.odd.
Ř4		Interní audity	MP-08 – 1	Manuál procesu interní audity	Zmocněnec
Ř5		Opatření k nápravě	MP-08 – 3	Manuál opatření k nápravě a prev. opatř.	GŘ + ŘHS
Ř6		Preventivní opatření	MP-08 – 3	Manuál opatření k nápravě a prev. opatř.	GŘ + ŘHS
Ř7		Analýzy a zlepšování	MP-08 – 3	Manuál opatření k nápravě a prev. opatř.	GŘ + ŘHS
		HLAVNÍ PROCESY			
H1		Proces ubytování			
	H1.1	Poptávka, nabídka, objednávka	MP-07 - 5.1	Manuál procesu ubytování	Ved. prod.+RHS
	H1.2	Rezervace,	MP-07 - 5.1	Manuál procesu ubytování	Ved. ubytování
	H1.3	Nákup	MP-07 - 4	Manuál procesu nákupu, skladování	ŘHS
	H1.4	Příjezd hosta-Recepce	MP-07 - 5.1.1	Manuál procesu recepce	Ved. recepce
	H1.5	Pobyt hosta	MP-07 - 5.1	Manuál procesu ubytování	Ved. pokoj.
	H1.6	Ukončení pobytu	MP-07 - 5.1	Manuál procesu ubytování	Ved. recepce
	H1.7	Platba	MP-07 - 5.1	Manuál procesu ubytování	Ved. fin.odd.

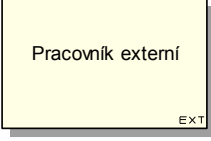
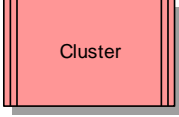

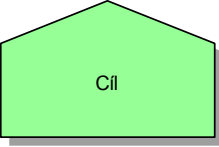





H 2		Proces stravování			
	H 2.1	Poptávka, nabídka, objednávka	MP-07 - 5.2	Manuál procesu výroby pokrmů	Ved. strav.
	H 2.2	Plán výroby	MP-07 - 5.2	Manuál procesu výroby pokrmů	Dietní sestra
	H 2.3	Nákup	MP-07 - 4	Manuál procesu nákupu, skladování	Ved. strav.
	H 2.4	Výroba	MP-07 - 5.2	Manuál procesu výroby pokrmů	Šéfkuchař
	H 2.5	Výdej pokrmů	MP-07 - 5.2.1	Manuál procesu obsluhy	Šéfkuchař
	H 2.6	Distribuce pokrmů	MP-07 - 5.2.1	Manuál procesu obsluhy	Ved. provozu
	H 2.7	Vyúčtování	MP-07 - 5.2	Manuál procesu výroby pokrmů	Ved. fin.odd.
H3		Proces léčebný			
	H 3.1	Poptávka, nabídka, objednávka	MP-07 - 5.3	Manuál procesu léčební	Vedoucí lékař
	H 3.2	Plánování	MP-07 - 5.3	Manuál procesu léčební	Časování
	H 3.3	Nákup	MP-07 - 4	Manuál procesu nákupu, skladování	Vrchní setra
	H 3.4	Léčebná péče	MP-07 - 5.3	Manuál procesu léčební	Vrchní setra
	H 3.5	Vyúčtování	MP-07 - 5.3	Manuál procesu léčební	Ved. fin.odd.
		PODPŮRNÉ PROCESY			
P1		Provozní hygiena	MP-07 - 5.4	Manuál procesu provozní hygiena	Ved. lékař
P2		Měřicí prostředky	MP-07 – 6	Manuál procesu metrologie	Metrolog
P3		Monitorování procesů	MP-08 – 4	Manuál procesu monitorování	Ředitel HS
P4		Řízení neshodného výrobku	MP-08 – 2	Manuál procesu neshodné služby	Ředitel HS
P5		Právní a jiné požadavky	MP-05 – 1	Manuál procesu vedení	Právník
P6		Údržba	MP-06 – 2	Manuál procesu technického	Ved. údržby
P7		Monitor. spokojenosti zákazníka	MP-08 – 4	Manuál procesu monitorování	Ředitel HS

P8		Manipulace, skladování, doprava	MP-07 - 4	Manuál procesu nákupu, skladování	Ředitel HS
P9		Životní prostředí	MP-07 - 5.4	Manuál procesu EMS	Ved. tech. odd.

Příloha 5 – Legenda ARIS

Objekt	Účel objektu
	Zaznamenává konkrétní organizační jednotku.
	Zaznamenává například skupinu vedení nebo dočasnou pracovní skupinu.
	Zaznamenává konkrétní pracoviště.
	Zaznamenává konkrétní funkční místo obsazení jedním pracovníkem.
	Definuje osobu, která vykonává určitou činnost nebo se-skupuje pracovníky různých organizačních jednotek, které ji vykonávají.
	Dle popisované úrovně procesního modelu představuje tento objekt hodnotové skupiny procesů.
	Dle popisované úrovně procesního modelu představuje tento objekt hodnotové skupiny procesů.
	Před objektem Funkce (znázorňuje činnost) vyjadřuje podmíněť k výkonu činnosti. Po objektu Funkce vyjadřuje výsledek činnosti. Po logickém operátoru popisuje stav, který nastává nebo může nastat.

 <p>Funkce</p>	Popisuje konkrétní činnost v rámci daného procesu.
 <p>Dokument</p>	Soubor v papírové podobě, který může být vstupem i výstupem jednotlivých činností.
 <p>Elektronický dokument</p>	Soubor v elektronické podobě, který může být vstupem i výstupem jednotlivých činností
 <p>Seznam</p>	Seznam v papírové nebo elektronické podobě, který může být vstupem i výstupem jednotlivých činností
 <p>E-mail</p>	Znázorňuje elektronickou poštu
 <p>Internet</p>	Znázorňuje internetovou aplikaci
 <p>Mobil</p>	Znázorňuje mobilní telefon
 <p>PDA</p>	Znázorňuje PDA přístroj

	<p>Externí pracovník spolupracuje na jednotlivých činnostech. Nemusí se jednat přímo o pracovníka, ale například o dodavatele, odběratele či zákazníka.</p>
	<p>Cluster představuje logický pohled na sbírku různých typů entit a vztahů datového modelu, které jsou nutné pro popis komplexního objektu.</p>
	<p>Požadované znalosti, dovednosti a kvalifikace.</p>
	<p>Znázorňuje cíl procesu, kterého má být dosaženo.</p>
	<p>Koncová událost v procesu.</p>
	<p>Operátor XOR: Rozpojuje a spojuje cesty v procese. Z možných cest nastane pouze jedna.</p>
	<p>Operátor AND: Rozpojuje a spojuje cesty v procese. Všechny cesty pokračují současně.</p>
	<p>Symbol hierarchizace. Odkazuje na další model rozpracovaný model nižšího řádu</p>
	<p>Objekt se používá k propojení jednotlivých procesů EPC.</p>