

Optimalizace podnikových činností ve společnosti Technické služby Zlín s. r. o.

Bc. Jiří Balajka

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří Balajka**
Osobní číslo: **M110405**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Optimalizace podnikových činností ve společnosti
Technické služby Zlín s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické pojednání vztahující se k problematice procesního řízení a hodnocení výkonnosti procesů

II. Praktická část

- Proveďte analýzu činností ve společnosti Technické služby Zlín
- Na základě získaných poznatků navrhněte doporučení pro zefektivnění vybrané činnosti (procesu)

Závěr



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

Seznam odborné literatury:

HAMMER, Michael a James CHAMPY. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York: HarperBusiness Essentials, c2003, xii, 257 s. ISBN 0-06-055953-5.

HAMMER, Michael a Lisa W HERSHMAN. Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2013, 259 s. ISBN 978-80-7261-253-6.

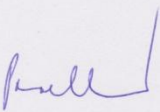
JESTON, John a Johan NELIS. Business process management: practical guidelines to successful implementations. 2nd ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2008, xxvii, 469 s. ISBN 978-0-7506-8656-3.

ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

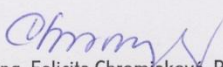
ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Briš, CSc.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA 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,
- 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, užitje-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 vzdělávacího 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). Odprá-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.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30. 4. 2014



⁴ 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:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na oblast procesního řízení, jehož zavádění má rostoucí význam pro podnikání a získávání konkurenčních výhod. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení pojmů, které jsou nutné k pochopení základních principů procesního řízení a mapování procesů. V praktické části je popsána současný stav procesního řízení ve společnosti Technické Služby Zlín s. r. o. První část je zaměřena na stručný popis společnosti, další na analýzu procesů, procesních oblastí a jejich základnímu popisu. Poslední část je zaměřena na návrh způsobu hodnocení procesů ve společnosti. Cílem této diplomové práce je poskytnout do budoucna podniku vhodný nástroj pro zlepšování činností, neboť zavedení procesního řízení je nezbytnou podmínkou pro její budoucí rozvoj.

Klíčová slova: proces, procesní řízení, mapování procesů, organizační struktura, procesní analýza

ABSTRACT

The thesis is focused on the process management, whose implementation is increasingly important for business and gaining competitive advantage. The theoretical part focuses on explaining the concepts that are necessary to understand the basic principles of process management and process mapping. The practical part describes the current state of process management in the company of Technické služby Zlín s. r. o. The first part focuses on a brief description of the company, further analysis of the processes, process areas and their basic characterization. The last part is focused on the design of evaluation processes in the company. The aim of this thesis is to provide for the future of enterprise suitable tool for the improvement of activity since the introduction of process management is a prerequisite for its future development.

Keywords: Process, Process Mapping, Organizational Structure, Process Analysis

Děkuji všem, kteří mi při tvorbě této práce byli nápomocni radou, myšlenkou nebo i tím, že se raději nevyjadřovali a nechali mě v klidu pracovat.

„Úspěch není nikdy definitivní, ale neúspěch definitivní být může.“

Bill Parcells

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PROCESNÍ PŘÍSTUP	12
1.1 ZÁKLADNÍ POHLED NA PROCESNÍ PROSTŘEDÍ A VYMEZENÍ POJMŮ.....	13
1.2 VLASTNOSTI PROCESU.....	13
2 KLASIFIKACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ	19
2.1 HLAVNÍ PROCESY	20
2.2 ŘÍDÍCÍ PROCESY.....	21
2.3 PODPŮRNÉ PROCESY.....	21
2.4 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY PROCESU	22
3 MAPOVÁNÍ PROCESŮ	25
3.1 ARCHITEKTURA PROCESŮ.....	26
3.2 MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	27
4 DOPADY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ NA ORGANIZAČNÍ STRUKTURU PODNIKU	29
4.1 ORGANIZAČNÍ VÝSTAVBA PODNIKU	29
4.2 PROCESNÍ STRUKTURA	31
4.3 ÚTVAROVÁ STRUKTURA.....	34
4.3.1 Analýza úkolů	35
4.3.2 Syntéza úkolů	35
5 PRŮBĚŽNÉ ZLEPŠOVÁNÍ PROCESU	36
6 BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BPR)	37
7 PROCESNÍ MODELY	40
7.1 PROCESNÍ ANALÝZY A OPTIMALIZAČNÍ CÍLE PODNIKŮ	41
7.2 ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	44
8 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	46
II PRAKTICKÁ ČÁST	47
9 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TECHNICKÉ SLUŽBY ZLÍN, S.R.O.	48
9.1 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA A POPIS.....	48
9.1.1 Hlavní oblasti činnosti.....	48
9.1.2 Základní ekonomické údaje o společnosti	49
9.1.3 Základní ekonomické zhodnocení společnosti.....	50
9.1.4 Zhodnocení ekonomického zdraví společnosti	51
10 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	53
11 SWOT ANALÝZA	55
11.1 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	55
11.1.1 Silné stránky společnosti	55
11.1.2 Slabé stránky společnosti	56
11.1.3 Příležitosti společnosti	57
11.1.4 Hrozby společnosti	58

12	PROCESNĚ ORGANIZAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	59
12.1.1	Kritéria pro výběr hlavních procesních oblastí	59
12.1.2	Postup určení hlavních, podpůrných a řídicích procesních oblastí	60
12.1.3	Rozdělení procesních oblastí.....	62
12.1.4	Propojení procesní a organizační struktury.....	63
12.2	PROCESNÍ MAPA SPOLEČNOSTI	64
12.3	STANOVENÍ POČTU PRACOVNÍKŮ PODLE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	67
12.4	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE.....	71
13	NÁVRH OPTIMALIZACE PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ.....	73
13.1	STANOVENÍ CÍLE PROJEKTU	73
13.1.1	Stanovení postupu projektu.....	73
13.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE O PROJEKTU	73
13.3	NÁVRH METODIKY MĚŘENÍ PROCESŮ	74
13.3.1.1	Metoda alokace časového fondu pracovníků organizace pomocí ukazatele FTE.	75
13.3.1.2	Návrh formuláře pro sběr údajů o spotřebě FTE.	77
13.3.1.3	Způsoby výpočtu časového fondu.....	78
13.3.1.4	Hodnocení procesů a hledání možností optimalizace	78
13.4	MODELOVÝ PŘÍKLAD.....	79
13.5	PERSONÁLNÍ, FINANČNÍ A ČASOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	83
13.5.1.1	Časový postup projektu.....	83
13.5.1.2	Personální obsazení projektového týmu.....	84
13.5.1.3	Posouzení finanční náročnosti projektu	84
13.6	ZHODNOCENÍ RIZIK	85
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94

ÚVOD

Pohled na firmu z hlediska procesů je starý jako moderní podoba firem. Již koncem 17. století A. Smith popisuje mnohonásobné zvýšení produktivity práce v manufaktuře po zavedení dělby práce. Dělbba práce znamenala ve své podstatě dekompozici výrobního procesu na aktivity. Dalším významným obdobím bylo zavedení pásové výroby na přelomu 19. a 20. století mělo zcela zásadní vliv na zvýšení produktivity výroby. Další významný mezník pro procesní řízení bylo využití toku informací v procesech za podpory prostředků ICT, které byly v období konce šedesátých a začátkem sedmdesátých ve stále větší míře zaváděny do podnikového prostředí. Na to v krátké době navazuje rozvoj teorií v oblasti zkoumání procesů a zvyšování jejich efektivity. Dalším krokem bylo rozšíření procesního přístupu, který byl zpočátku úzce zaměřen na základní produkční proces, na další oblasti podniku, na celou procesní strukturu firmy. Zahrnul tedy oblast i oblast služeb, procesy podpůrné i řídicí a také dochází k přechodu procesního řízení z velkých firem na střední a malé firmy.

Proč vlastně procesní řízení? Fišer říká, že je to zdravý rozum, na kterém je procesní řízení založeno. Právě ten nám říká, že nejdříve je nutné zjistit „Co má být uděláno“ a pak teprve je možné pokračovat dalšími otázkami typu „Jak a Kdo to udělá“. (Fišer, 2014, str. 21)

Tato práce je rozdělena do dvou částí, z nichž první část se týká teoretického zpracování základů procesního řízení, popisu procesů, jejich významu v současném turbulentním světě, kdy jsou na řízení podniků a na jejich efektivní fungování kladeny velmi vysoké nároky jednak díky rostoucí konkurenci ve většině odvětví podnikání, tak také z hlediska samotného vývoje teorií řízení a organizace nejenom podniků produkujících služby či výrobky, ale také institucí státní správy a jiných organizací. Práce popisuje pojmy jako procesní řízení, proces, aktivita, mapování procesů, modelování procesů, reengineering procesů a podobně. Cílem teoretické části je srozumitelnou a stručnou formou popsat procesní přístup řízení podniku. Další část práce je zaměřena na analýzu procesního fungování společnosti Technické služby Zlín s. r. o.

Cílem práce je na základě provedených analýz navrhnout další možnosti rozvoje procesního řízení ve společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCESNÍ PŘÍSTUP

V každé organizaci nalezneme skupinu činností, které je možno nazvat jako základní procesy. Tyto procesy jsou podstatou její existence. Výstupem procesu je produkt, služba apod. Procesy jsou vykonávány zaměstnanci, kdy každý zaměstnanec je zodpovědný za provedený úkon ve smyslu své kvalifikace a spolupodílí se tak na kvalitě produktu. Procesy jsou řízeny a organizovány prostřednictvím manažerů v určité hierarchii a v souladu se strategií instituce. (Šimonová, 2009, str. 49)

Jaká je tedy úloha a role podnikových procesů? Můžeme si představit organizaci, která v rámci podnikatelské aktivity produkuje kvalitní výrobky či služby, o které ovšem mají zákazníci malý zájem nebo situaci, kdy pracovníci jednotlivých oddělení v rámci organizační struktury pracují správně a naplno a přesto výsledky společnosti jako takové nejsou uspokojivé. Zde nám právě procesní pohled pomáhá nacházet odpovědi na uvedené problémy.

Šmída procesní přístup definuje jako základ organizace práce v podniku, základem všech podnikových činností. Vše, ať se jedná o strategické, taktické nebo operativní řízení, je možné realizovat buď podle principu dělby (specializace) práce, který ovšem v dnešní době již nedokáže uspokojivě plnit potřeby organizací, odvíjející se od změny prostředí, nebo právě podle principu procesního. (Šmída, 2007, str. 30)

Řepa procesní přístup nebo procesní řízení jasně vymezuje jako něco zcela jiného než pouhé synonymum pro řízení procesů. Podnikové procesy, jejich řízení nejsou nic nového, vždy zde probíhaly a byly nějakým způsobem řízeny. Procesním řízením se tedy rozumí řízení firmy takovým způsobem, ve kterém business procesy hrají klíčovou roli.

Pro efektivní a účinné fungování organizace je nutné definovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost využívající zdroje a která je také řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy, je považována za proces. Aplikace systému procesů v rámci organizace spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením lze nazývat procesní přístup. Výhodou takového přístupu je nepřetržité řízení vazeb mezi jednotlivými procesy v rámci systému procesů, jakož i jejich kombinování a vzájemné působení. (Řepa, 2012, str. 17)

1.1 Základní pohled na procesní prostředí a vymezení pojmů

Slovo „proces“ se v našem běžném životě vyskytuje poměrně často a to až tak, že si jeho přítomnost vlastně ani neuvědomujeme. Ve své podstatě celý svět, který nás obklopuje je soustavou neustále začínajících, probíhajících a končících procesů.

Proces série logicky souvisejících činností a úkolů, jejichž prostřednictvím, jsou li postupně vykonávány, má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků. Tato definice popisuje proces z pohledu jeho účelu, tzn. vytvoření výrobku případně zajištění služby. (Svozilová, 2011, str. 14)

Pojem proces definován jako souhrn činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. (Řepa, 2007, str. 15)

Další definice procesu říká, že proces je možné definovat jako množinu na sebe navazujících činností, které z definovaných vstupů vytvářejí požadovaný výstup, váží na sebe zdroje a mají měřitelné charakteristiky. V uvedené definici je klíčovým prvkem činnost. Principiálně se lze domnívat, že každá činnost může být popsána jako proces. Procesní přístup k popisu a definování činnosti tedy závisí na srozumitelnosti modelu, použitých nástrojích a také invenci a stylu popisovatele modelu. (Svatá, 2007, str. 33)

1.2 Vlastnosti procesu

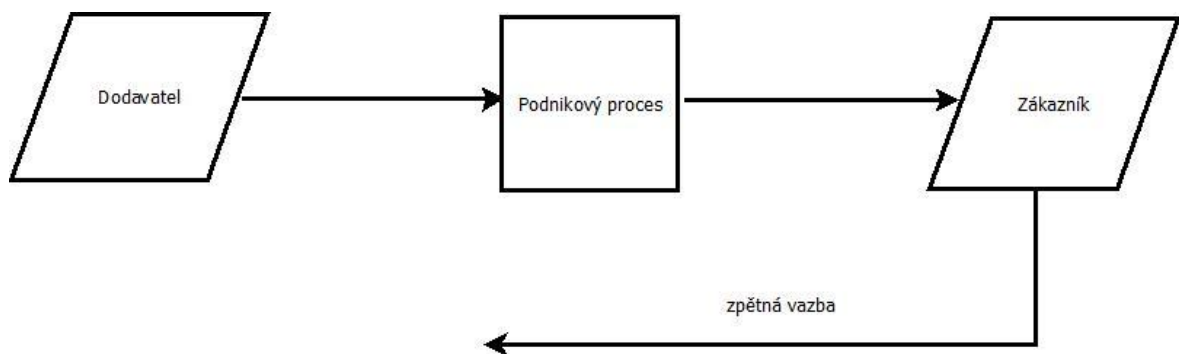
Vlastnosti (atributy) procesu:

- Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které ve svém souhrnu vedou k vytvoření hodnoty, kterou zákazník oceňuje. Současné problémy mnoha podniků se netýkají jednotlivých činností, ale jsou to procesní problémy neboli problémy se způsobem organizování práce. Efektivnost každé organizace je přímo závislá na tom, zda tyto procesy definuje, zlepšuje a zda procesní práci preferuje.
- Zavedení procesního řízení vede ke snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality.
- Procesy vedou k možnosti kvantifikovat některé jevy a zvyšovat přesnost odhadů některých událostí.

- Dalším přínosem implementace procesního řízení je zvýšení využití aktiv díky odstranění neproduktivních činností, lepší možnosti plánování, zvýšení rychlosti procesů apod.
- Unikátní je schopnost dosahovat (dříve) navzájem nekompatibilních cílů. Tradiční organizace založené na specializaci práce, pracují v dnešním prostředí natolik neefektivně, že transformace na procesní řízení jim umožňuje dosáhnout dosud nekompatibilních cílů, mezi které je možné zařadit snižování nákladů za současného zvýšení kvality a spolehlivosti výrobků či služeb a také významného zkrácení dob reakce na podněty.
- Proces vede k vytváření týmového ducha, podporuje týmovou spolupráci a angažovanost členů týmu. Oba podněty vedou k novým vzorcům chování a zabraňují vzniku konfliktů, neboť všichni sledují jeden společný cíl, jímž je spokojenost zákazníka.
- Orientace na proces umožňuje předcházet konfliktům, soupeření a jisté formy frustrace či rezignace, která může vznikat při překotných implementacích nekonečného množství různých zlepšovacích programů. Proces je nástrojem pro integraci, stanovování priorit a zvýšení účinnosti zlepšovacích iniciativ.
- Zavedení procesního řízení má za následek disciplínu. Jasně definovaný proces podporuje důslednost, průhlednost jednání, jednoduchost. Zlepšení organizace práce a informovanosti zainteresovaných osob vede k postupnému odstranění či přinejmenším redukcii původního chaosu.
- Zaměření na procesy vytváří větší spokojenost zaměstnanců. V procesně řízených firmách mají zaměstnanci dostatek pravomocí a širší náplně pracovních míst. To má za následek jejich větší uspokojení, protože jim umožňuje využívat vlastní schopnosti a kreativní myšlení a také vidět výsledky, kterých dosahují.
- Procesní řízení vede k tomu, že s podnikem se lépe spolupracuje. Procesy firmě umožňují vůči zákazníkům vystupovat jako jeden celek, což má za následek úsporu času a nákladů.
- Procesy umožňují řídit podnik bez pevné organizační struktury. To umožňuje situace, kdy manažeři neusilují o ochranu svého mocenského postavení, ale naopak spolupracují a jsou motivováni ke spolupráci díky společným cílům, které jednoznačně staví zájmy celého podniku nad zájmy jednotlivých divizí či funkčních oddělení.

- Proces podniku umožňuje úspěšně a efektivně využít nejmodernější metody a nástroje managementu.
- Proces je kriticky důležitý, protože firmě dovoluje měnit se rychleji než konkurence. Nejdůležitější roli zde hraje orientace na zákazníka a měření. (Šmída, 2007, str. 31)

V případě znázornění pomocí grafických symbolů bude popsání modelu podnikového procesu vypadat následovně:

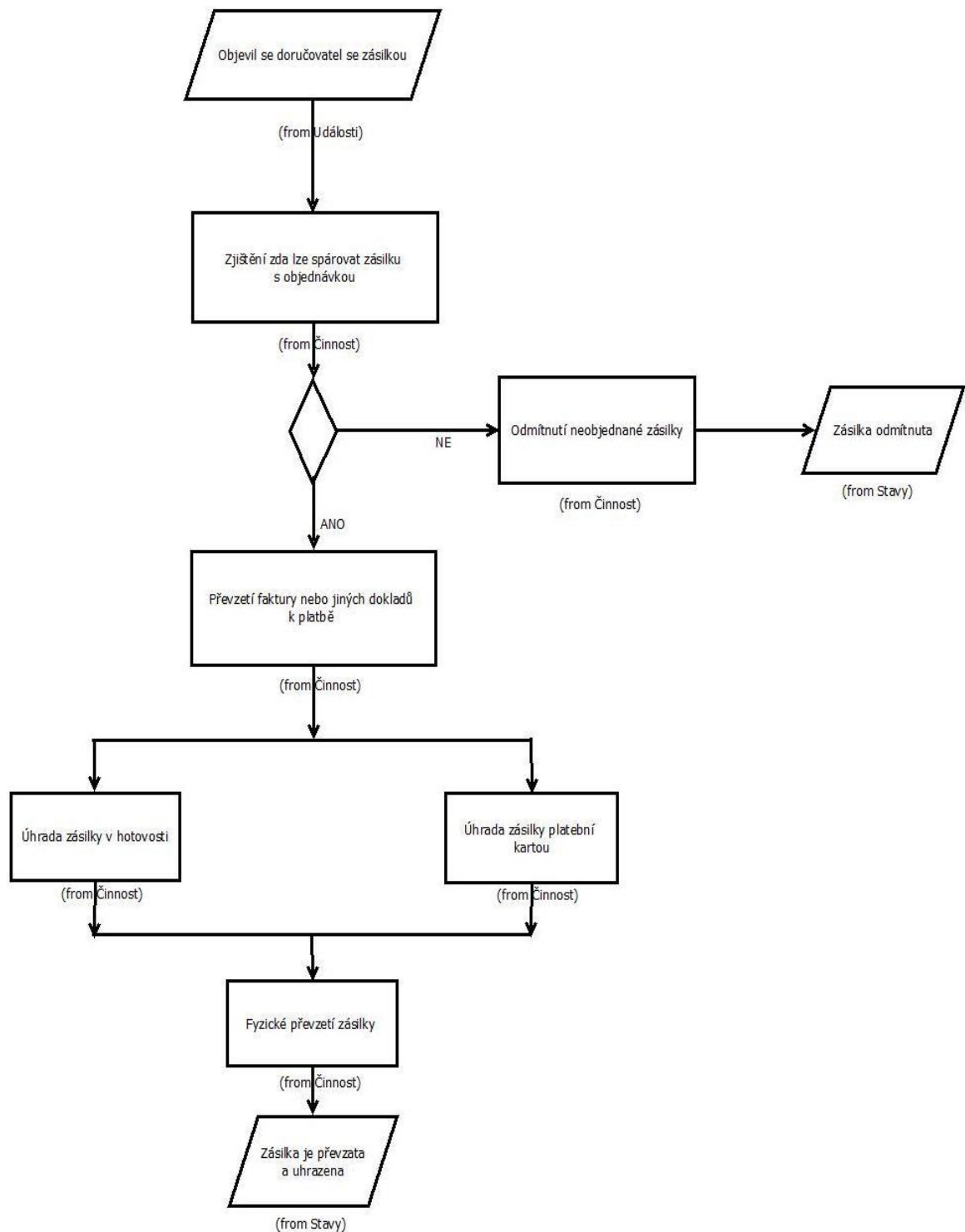


Obr. 1: Model podnikového procesu, (Řepa, 2007, str. 15)

Je vhodné si položit také otázku, co je cílem procesu. Cílem procesu je popsat určité chování a postupy společnosti. Je důležité si připomenout, že cílem je popsání pouze jedné konkrétní části zaměřené na jeden konkrétní výstup. Například proces objednání nějaké služby či nákup zboží. Procesy a jednotlivé činnosti, na něž se dále procesy dělí, jsou často popisovány informačními systémy a pro tyto účely je vhodné zavést speciální typ vstupu, kterým je informační systém, který tuto aktivitu podporuje. (Lukašík, 2007, str. 15)

Dalším pojmem, který je důležitý pro úvod do problematiky procesního řízení je pojem procesní tok, který můžeme definovat jako sled kroků (činností, událostí nebo interakcí), který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce aspoň 2 osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje. (Svozilová, 2011, str. 14)

Znázornění procesního toku je zobrazeno na obrázku č. 2:



Obr. 2: Zobrazení procesního toku (Svoboda, © 2011)

Pohled na proces je v tomto případě zaměřen na jeho vývoj v čase a zmiňuje také další důležité prvky procesního prostředí a to spolupráci lidí v procesu zúčastněných a hodnotu, kterou lze sledovat jak z pohledu zákazníka procesu, tak z pohledu organizace, kde samotný proces probíhá.

Aby bylo možné správně pochopit podnikové procesy, je důležité popsat spouštěcí mechanismy výkonu jednotlivých procesů. Touto příčinou je vždy konkrétní důvod – podnět. Podnětem může být vnější či vnitřní skutečnost. Vnější podněty (přicházejí z okolí procesu, jsou objektivní) označujeme jako události. Vnitřním spouštěcím mechanismem je situace, ve které se daná činnost vyskytuje. Tato situace se označuje jako stav procesu

Mezi procesy probíhá vzájemná interakce. Stav začíná a končí událostí, která navazuje na výkon následného procesu. Mezi jednotlivými procesy lze zavést relaci předcházení a tím vytvořit strukturální vazby uspořádání procesů do jednotlivých procesních skupin, charakterizovaných v grafické podobě lineárními či větvenými spojnicemi. Takto definované popisy procesů nutně implikují označení a definici procesu jako transformace vstupů na výstupy prostřednictvím činností s přesně vymezenou vazbou (vazbami) následovnictví. Výše uvedená definice je důležitá pro pochopení metod a praktik procesního managementu, kterou je napřimování a integrace dílčích procesů do celku jak v rovině horizontální, tak v rovině vertikální.

Rovina horizontální je graficky znázornitelná vazbou následovnictví. Její grafické vyjádření umožňuje kvalitnější sledování průběhu naplnění projektového výkonu, času, obsahu a organizace, tedy řízení a evaluaci pracovních týmů v rámci jednotlivých procesních aktivit. Horizontální směr přispívá k upřesnění rozhraní mezi procesy a urychluje i rychlost realizace procesů. Je výrazem přirozené posloupnosti jednotlivých činností.

Rovina vertikální je i přes svoji poměrně vysokou abstraktnost velmi důležitá pro procesy strategického řízení projektu, projektových cílů, tvorby plánů, procesů kontroly a řízení změn v projektu, včetně nastavení projektových priorit jako důsledku realizace procesů rozhodování. Vertikální směr přispívá k rychlejšímu postupu projektových prací při vzniku potřeby strategických rozhodnutí. Procesy rozhodování jsou zapracovány a integrovány do procesních skupin přijímání a akceptace projektových změn, ale jsou i významným prvkem pro definiční vyjádření poslání, požadavku i cíle projektu. (Krajčík, © 2013)

Zabýváme-li se procesy, často tvoříme návrhy a popisy procesů, zabýváme se tvorbou procesních modelů a toků. Popis procesu je činnost, při které shromažďujeme a zaznamená-

váme informace o sledech pracovních činností a jejich vzájemných vztazích, výkonných procesních rolích, podpůrných systémech procesu a také nástrojích, časových, výkonnostních a kvalitativních parametrech, které má proces plnit.

V případě zkoumání nebo navrhování procesu používáme řadu popisných a analytických nástrojů, jako jsou vývojové diagramy, popisné soubory, simulační programy, analytické a statistické nástroje a další pomocné nástroje.

Procesy jako takové jsou dále dělitelné na určité činnosti, úkoly nebo aktivity. Opět zde bude vhodné uvést jednoduchou definici. Činnost, úkol nebo aktivita je měřitelná jednotka práce, jejímž účelem je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu.

Z pohledu procesního managementu pak pracujeme s těmito výše uvedenými pojmy podle měřitelných údajů, které dané činnosti přiřazujeme. Pak hovoříme o nejmenší měřitelné jednotce práce, která je má:

- Určité trvání
- Logické souvislosti s jinými činnostmi projektu nebo procesu
- Přiřazeny zdroje, které spotřebovává a které se následně odrazí v čerpaných nákladech na provedení

Hlavním smyslem procesního řízení je vytvoření výstupu tzn. produktu procesu. Produkt procesu jako hmotný nebo nehmotný výstup, který je vytvořen za účelem toho, aby sloužil pokrytí potřeb nebo přání zákazníka procesu. (Svozilová, 2011, str. 14, 15, 16)

2 KLASIFIKACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Jaké typy procesů existují a jaké jsou možné pohledy na jejich členění. Dělení procesů je tedy možné na:

- Procesy vnitropodnikové a procesy jdoucí za hranici firmy
- Procesy zaměřené na externího zákazníka a procesy zaměřené na interního zákazníka
- Procesy zajišťující krátkodobou prosperitu a procesy zajišťující prosperitu dlouhodobou
- Procesy technologické a procesy informační
- Procesy materiální, informační a procesy závazků a vztahů
- Procesy jednoduché, středně složité a složité
- Procesy podle normy ISO 9001:2000, kde rozlišujeme procesy řídicí, procesy přípravy zdrojů, procesy realizace produktu a procesy dalšího rozvoje (měření, analyzování, zlepšování)
- Procesy hlavní a podpůrné, kdy podpůrné dělíme dále na pomocné a obslužné
- Procesy transakční, vývojové, podpůrné, infrastrukturní, řídicí a mezipodnikové
- Procesy hlavní, řídicí a podpůrné (tab. č. 1)

Podnikové procesy probíhající v organizaci nemají stejnou důležitost a roli. (Šmída, 2007, str. 142)

Tab. 1: Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů, (Šmída 2007, str. 143)

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává proces hodnotu?	Probíhá proces napříč organizací?	Má proces externí zákazníky?	Generuje proces tržby (zisk)?
Hlavní	Výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
Řídicí	Nákladově	NE	ANO	NE	NE
Podpůrný	Výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

Na základě stanovených cílů procesů a kategorie zákazníků procesů budeme pro potřeby této práce používat dělení procesů podniku na:

- Hlavní
- Řídící
- Podpůrné

2.1 Hlavní procesy

Hlavní procesy, někdy se můžeme setkat s dalším členěním na klíčové procesy, představují procesy společnosti, které jí přinášejí přidanou hodnotu a zároveň jsou pro firmu zásadní. Hlavní procesy jako takové, které vytvářejí hodnotu pro externího zákazníka. Jejich výsledkem je produkování výstupů, které požaduje externí zákazník. Tyto procesy podporují nosnou podnikatelskou činnost, která představuje naplnění strategické vize a poslání podniku. (Šimonová, 2009, str. 52)

Hlavní proces je první, který se ve společnosti mapuje. Každá firma klade na tyto procesy velký důraz, jelikož jsou to ony, které tvoří zisk. Obecně je možno tyto procesy poznat podle těchto charakteristických znaků:

- Přinášejí společnosti zisk
- Jsou navenek viditelné
- Jednoduše identifikovatelné managementem společnosti
- Obvykle jsou komplikované (Lukašik, 2007, str. 16)

Hlavní proces procesem je možno nazvat také procesem klíčovým a charakterizujeme jej jako proces naplňující primární funkce organizace. Jeho základní charakteristikou je to, že probíhá napříč organizací. To je dáno tím, že musí pokrýt celou primární funkci pro jeden obchodní případ nebo, řečeno jinou terminologií, celou jednu instanci primární funkce. Primární funkce je kombinací prakticky všech druhů činnosti v organizaci a typicky probíhá napříč organizací (obr. 1) Takových procesů v organizaci nebývá mnoho a přesněji řečeno, bývá jich tolik, kolik poskytuje organizace různých služeb nebo produktů. Každý klíčový proces představuje produkci jedné služby nebo produktu, který se věcně nebo procesně od ostatních liší. (Řepa, 2012, str. 32)

2.2 Řídící procesy

Řídící procesy zahrnují činnosti spojené s definováním strategických cílů podniku a se zajištěním realizace těchto cílů v rámci celého podniku. Zabezpečují naplnění poslání společnosti a jedná se o manažerské procesy. (Šimonová, 2009, str. 53)

Řídící procesy představují aktivity společnosti nutné pro její chod. Samy o sobě nepřinášejí společnosti zisk. Příkladem může být plánování, tvorba strategie atd.

2.3 Podpůrné procesy

Podpůrné procesy mají na rozdíl od hlavních procesů, které jsou pro každou organizaci specifické vzhledem k vazbě na její výrobky a služby, typicky obecnější charakter.

Podpůrné procesy jsou tu zejména proto, aby podporovaly procesy hlavní (klíčové) a to způsobem, který bude nejefektivnější. Z této definice je možno odvodit požadavek na to, aby tyto procesy byly co nejobyčejnější, nejběžnější, aby mohly být co nejefektivnější a nejbezpečnější (nejlevnější a nejnahraditelnější) až do té míry, že je možné nakoupit je jako službu.

Podpůrné procesy představují aktivity společnosti, které opět neprodukují přímý zisk. Pro společnost jsou však velmi důležité, jelikož hlavní procesy by bez podpůrných nemohly fungovat.

Podpůrné procesy připravují prostředí pro úspěšné fungování hlavních procesů. Příkladem podpůrného procesu může být HR, nákup materiálu apod.

Můžeme podpůrné procesy také rozdělit na dva druhy a to:

- Servisní podpůrné procesy

Tento proces je specializovaný na konkrétní produkt či službu a jako takový má povahu podprocesu procesu, kterému poskytuje službu

- Průřezové podpůrné procesy

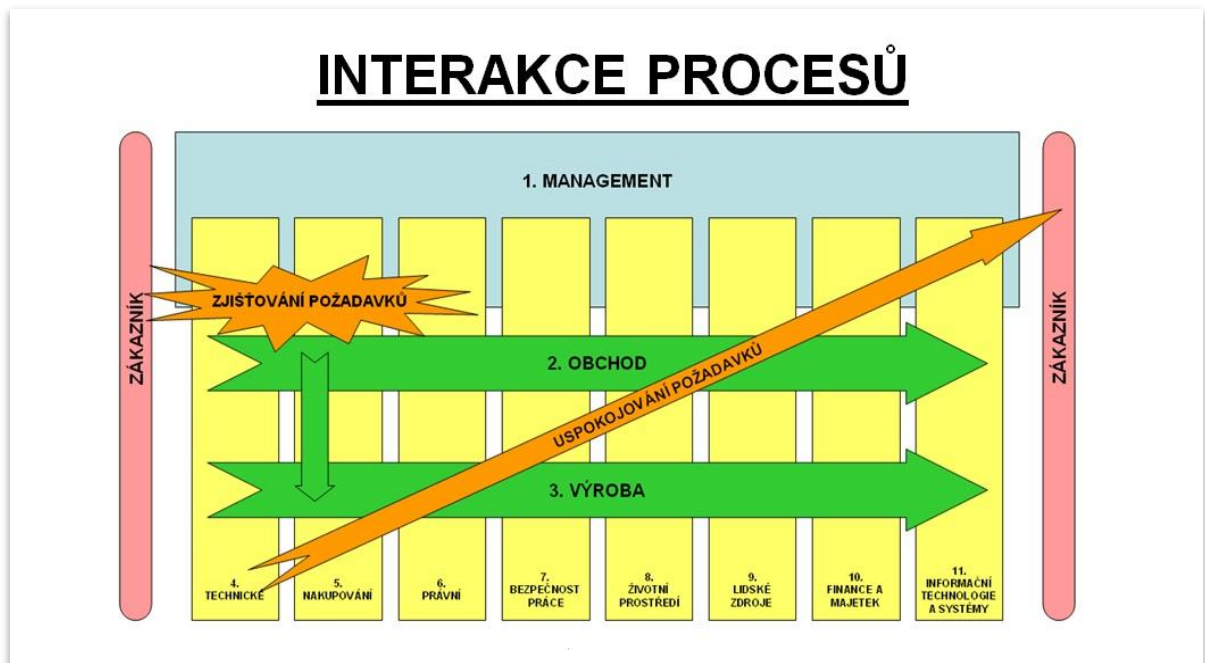
Průřezový podpůrný proces má relativně samostatnou logiku průběhu, slouží mnoha okolním procesům, jimž poskytuje dílčí služby podle potřeby. Nelze jej považovat za podproces jiného procesu, neboť poskytuje ne jedinou službu, ale různé, zpravidla dílčí služby, ne jedinému, ale více procesům. Logika jeho běhu je dána spíše obecnými souvislostmi jednotlivých poskytovaných služeb, a nikoliv specifickou potřebou procesu podporovaného.

Mezi servisním a průřezovým typem podpůrného procesu existuje vývojová souvislost. Při objevování podpůrných procesů analýzou procesů klíčových (zeštíhlování procesů) jsou objevovány nejdříve podpůrné procesy servisního charakteru. V dalším průběhu analýzy se pak postupně ukazují jednak souvislosti různých podpůrných služeb mezi sebou a jednak obecnější kontext, z něhož pak pochází již zmiňovaná logika procesů. (Řepa, 2012, str. 33)

2.4 Základní charakteristiky procesu

Základní charakteristiky procesu:

- Cíl procesu – proces má svůj jasně definovaný cíl, který musí být v souladu se strategií a cíly organizace, proces naplňuje vlastní cíl a tím zároveň přispívá k naplnění cílů organizace.
- Hranice a vymezení procesu – proces musí mít jasně vymezený začátek a konec, musí mít stanovenou skladbu (podprocesů nebo činností), spolupráci a návaznost probíhajících činností, musí být zřejmá návaznost na jiné procesy. Výsledek předcházejícího procesu musí být totožný se vstupem do následujícího procesu. Začátek, průběh a konec procesu je jasně určen jeho činnostmi, tedy proces nemá souvislost s organizační strukturou, ale průběh podnikového procesu prochází různými odděleními napříč organizační strukturou organizace.



Obr. 3: Interakce procesů, (Lévay, © 2007)

- Zákazník procesu – výsledky procesu jsou určeny pro zákazníka. Zákazník je klíčový subjekt, pro který je proces realizován (jemu je určen produkt), který svým chováním rozhoduje o vlastnostech produktu a který svým chováním dává zpětnou vazbu pro zlepšování procesu.
- Vlastník procesu – proces má svého vlastníka, který je zodpovědný za kvalitu výstupů a za efektivní průběh procesu. Má pravomoc pro správu procesu, monitoruje a vyhodnocuje výkonnost procesu, řeší problémy, je zodpovědný za systematické zlepšování procesu.
- Vstupy do procesu – při průběhu procesu se využívají vstupy, kdy se často jedná o hmotné vstupy (např. materiál pro výrobu). Vstupy jsou dodávány interními nebo externími dodavateli nebo jsou získávány z výstupů předcházejících procesů a jsou v procesu plně spotřebovány.
- Zdroje – podmínkou pro vykonání procesu jsou zdroje (např. pracovníci, výrobní prostory, technika, finanční prostředky, informace), zdroje se v průběhu procesu zcela nespotebují.
- Regulátory – průběh procesu je regulován faktory, které stanovují určité limity. Těmito regulátory mohou být zákony, normy, přírodní podmínky aj.

- Činnosti v procesu – proces se skládá ze součinnosti činností, kdy činnost je určitý sled pracovních úkonů. Je přesně stanovena spolupráce a návaznost činností. Jednotlivé činnosti jsou vykonávány většinou v rámci jedné organizační jednotky, zatímco proces jako celek může být vykonáván v rámci více organizačních jednotek.
- Výstupy z procesu a přidaná hodnota- výsledkem či výkonem procesu je produkt (výrobek, služba), který je určen pro zákazníka a je předán zákazníkovi. Produkt v sobě vždy zahrnuje přidanou hodnotu, tzn. hodnotu přidanou vstupům v průběhu procesu. Je-li zákazníkem další proces, pak výstup z procesu musí být shodný se vstupem do následujícího procesu.
- Parametry procesu, měřitelné ukazatele – mezi parametry procesu může patřit průběžná doba, včasnost, náklady a další veličiny. Určení, posléze monitorování a vyhodnocování měřitelných ukazatelů je významným prvkem pro sledování průběhu výkonu procesu a pro vyhodnocování kvality produktu.
- Opakování procesu – všechny charakteristiky procesu jsou popsány a zdokumentovány včetně reakcí na variantní (např. chybové) stavy, proces je tedy v rámci instituce standardizován. Každý průběh či průchod procesu je označován jako instance procesu. Proces probíhá opakovaně, jednotlivé úkony jsou vykonávány podle očekávaných (popsaných) okolností. Vlastník procesu řeší pouze stavy neočekávané, které by měli nastávat pouze výjimečně. (Šimonová, 2009, str. 51)

3 MAPOVÁNÍ PROCESŮ

Obecně řečeno, procesní mapa ukazuje design procesů včetně toho, jak je organizována práce a jakým způsobem jsou zapojeni pracovníci i technologie. (Šmída, 2007, str. 127)

Jeston a Nelis na téma mapování procesů říkají:

Mapa procesů má v organizaci své místo a je pro to několik důvodů::

- Seznamuje s popisem procesů všechny zainteresované strany, zaměstnance, management, vlastníka.
- Mapa procesů má být všem dostupná snadno dostupná a nejlépe viditelně umístěná.
- Měla by pomáhat všem zaměstnancům, ať již vedoucím pracovníkům nebo i řadovým, k pochopení všech činností a priorit organizace z hlediska procesního. (Jeston, 2008, str. 95)

Konstrukce procesní mapy:

- Spouštěcí a ukončovací činnosti procesu

Zlepšují orientaci uživatelů mapy, jednoznačně určují, čím proces začíná a čím končí. Jsou zde uvedeny vstupy procesu u spouštěcích a výstupy procesu u ukončovacích činností.

- Transformační činnosti

Tyto činnosti provádějí vlastní transformaci vstupů na výstupy. Jinak řečeno popisuje činnosti, které přidávají procesu hodnotu

- Rozhodovací činnost

Tyto činnosti určují způsob vykonávání procesu v případě existence více variant. Obvykle stanovují rozhodovací pravidlo, jakou větví bude proces pokračovat.

- Schvalovací činnosti

Na rozdíl od rozhodovacích činností neurčují způsob vykonávání procesu, ale ověřují platnost podmínek, za kterých může proces pokračovat. Může se jednat o měření kvality výstupu, připravenost navazujících procesů a podobně.

- Ostatní činnosti

V procesním diagramu by mělo být možné odlišit výše uvedené činnosti od ostatních činností v procesu. Pokud to charakter procesu vyžaduje, je možné definovat i další typy činností. (Fišer, 2014, str. 73)

3.1 Architektura procesů

Postup se skládá z několika na sebe navazujících kroků. Tyto kroky jsou velmi důležité pro úspěšnost zavedení celého systému jakosti orientovaného na procesy:

- Vytvořit tzv. procesní mapu/síť

Při tomto určení je třeba vzít v úvahu současný stav firmy, ale tento stav nelze pouze popsat jako procesy. Především se musí vzít v úvahu očekávání a zkušenosti zákazníka, vlivy společnosti, dopady na životní prostředí a další vlivy, které působí na firmu zvnějšku a vlivy, kterými působí firma na své okolí.

- Sdružit procesy do logických skupin (tzv. rodin procesů)

Skupiny procesů je třeba definovat tak, aby výsledek odpovídal požadavkům zákazníků, a současně se do této architektury musí promítnout hlavní zásady firmy. Skupiny jsou sdružovány zpravidla s ohledem na funkční strukturu. Pozornost je třeba věnovat rozhraní mezi procesy a útvary.

- Identifikovat vlastníka procesu (subprocesu)

Zde je třeba brát v úvahu začlenění procesu (subprocesu) v rámci celého podnikového procesu a vedle vlastníka procesu identifikovat zákazníka a dodavatele daného procesu.

- Popsat proces (subproces)

Ideální je, když proces popisuje jeho vlastník. Takto pojatý přístup vede ke snižování počtu hierarchických úrovní ve firmě. Po vertikální linii jsou stanovovány pouze hlavní cíle a úkoly, je ponechána daleko větší pravomoc a současně i zodpovědnost na podřízené, kteří jsou vykonavateli jednotlivých procesů.

- Vymezení subprocesů

Jedná se o definování jednotlivých subprocesů, na které se rozpadají hlavní firemní procesy. Ne všechny hlavní firemní procesy musí nutně obsahovat subprocesy. Pro definování subprocesů platí stejná pravidla jako pro definování hlavních firemních procesů.

- Popis subprocesů

Při popisu subprocesu (nebo jakéhokoliv procesu) platí shodné zásady jako u popisu procesů:

- definovat výstup z procesu - požadavky musí být jasně definovány,
- definovat vstup do procesu - požadavky na vstup musí být jasně dány,
- popsat sled činností, které se v procesu odehrávají,

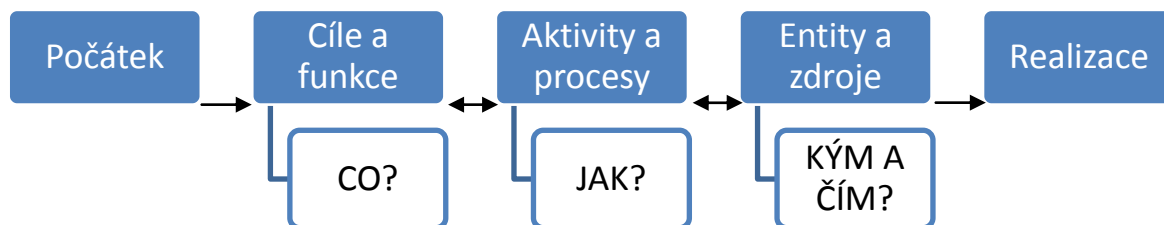
- stanovit veličiny, pomocí kterých se bude měřit účinnost procesu,
- stanovit zodpovědnost za jednotlivé činnosti uvnitř procesu,
- výstup z procesu musí navazovat na vstup do procesu jiného - nesmí zůstat „viset ve vzduchu“.

Popis procesu nemá být příliš složitý a rozsáhlý, protože se ztrácí přehlednost. Proto je dobré složitější procesy rozdělit na subprocessy tak, aby jednotlivé subprocessy bylo možno přehledně popsat a řídit. Při popisu procesu je nutné zapojit pracovníky, kteří dané činnosti vykonávají. Procesy se nesmí definovat „shora“ a pak jen nařídit jejich plnění - tímto způsobem se snadno docílí odmítavého postoje pracovníků k zavádění systému. Při popisu procesu se doporučuje začít od definování výstupu. Potom se definují vstupy do procesu a po definování vstupů a výstupů se popíše vlastní tělo procesu:

- definuje se výstup – tj. co požadují jako výsledek (např. průvodka s rozhodnutím o typu zakázky, případně omluvný dopis s odmítnutím objednávky)
- definuje se vstup – tj. co je potřeba mít k dispozici pro úspěšné zvládnutí činností (např. objednávka od zákazníka včetně definice všech nezbytných náležitostí)
- popíše se činnost uvnitř subprocessu včetně stanovení, kdo kterou činnost provádí, rozhoduje, případně spolupracuje nebo je informován
- vytvoří se nezbytné formuláře,
- stanoví se měřitelné parametry – indikátory úspěšnosti

3.2 Modelování podnikových procesů

Smyslem modelování procesů je vytvořit takovou abstrakci procesu, která umožňuje pochopení všech jeho aktivit, souvislostí mezi těmito aktivitami a rolmi prezentovaných schopnostmi lidí a zařízení zapojených do daného procesu. V současnosti existuje celá řada metod postavených na různých technologiích, které jsou používány při sestavování modelů podnikových procesů. Tyto metody mají společný abstraktní rámec, vyplývající z postupu návrhu procesu. (Vondrák, 2004, str. 9)



Obr. 4: Postup návrhu byznys procesů (vlastní zpracování), (Vondrák, 2004, str. 12)

Šimonová modelování procesů definuje jako myšlenkovou abstrakci, reprodukci reálně existujícího systému pomocí speciálně konstruovaných modelů. Je jednou z forem poznání a prostředkem popisu vlastní reality. Podmínkou je jasně definovaný cíl. (Šimonová, 2009, str. 15)

K modelování podnikových procesů existuje celá řada různých přístupů a norem. Řada z nich je silně ovlivněna informačními systémy a technologiemi. Některé jsou více či méně exaktní, jiné se snaží klást důraz na lidskou stránku procesů, některé naopak na používané technologie, ale v podstatě všechny obsahují společné základní prvky modelu každého podnikového procesu:

- proces
- činnost
- podnět
- vazba – návaznost (Řepa, 2007, str. 71)

4 DOPADY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ NA ORGANIZAČNÍ STRUKTURU PODNIKU

4.1 Organizační výstavba podniku

Posláním organizování je vymezení a hospodárné zajištění plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo její části. Forma, která zajišťuje sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování se nazývá organizační struktura.

Úkoly organizování lze vymežit pojmem O. S. C. A. R. kde:

- O = Objectives, stanovuje cíle jednotlivců, kolektivů, částí firmy nebo jejího celku
- S = Specialization, využívá výhody dělby práce
- C = Coordination, sld'uje činnosti lidí i zdroje nezbytné k jejich zajištění
- A = Authority , vymezuje řád, disciplínu a způsob provádění dílčích procesů
- R = Responsibility, úzce souvisí s pravomocí

Základní aspekty organizačních struktur

- Útvarová

Ta se dále člení podle:

- Sdružování činností
- Rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti
- Míry delegace pravomoci a zodpovědnosti
- Členitosti
- Časového trvání
- Procesní

Organizační strukturu podniku je možné rozdělit dle účelu na dva typy. Je to organizační struktura procesní a organizační struktura útvarová. Dále je možno provést dělení na primární (procesní) a sekundární (útvarovou) organizační strukturu. Důraz na procesní strukturu vyplývá z toho, že organizace jako taková neexistuje kvůli útvarům samotným, ale ty jsou zde zřízeny k plnění cílů organizace. Existence útvarů je oprávněná a žádoucí pouze do té míry, do jaké tyto útvary efektivně zabezpečují realizaci procesů vedoucích k naplňování těchto cílů. Pokud je na pořadu dne reorganizace podniku, je nutné začít od analýzy procesů.

V podniku probíhající činnosti výkonné i řídicí jsou realizovány v prostředí, které je určitým způsobem organizováno. Teorie systémů ve své terminologii popisuje organizování jako vytváření struktury systému, jako definování prvků systému a zejména vztahů mezi těmito prvky.

Na podnik můžeme nahlížet jako na velmi složitý objekt a je možná a zároveň účelné definovat cestou účelové abstrakce různé systémy, které vnímají organizaci z různých hledisek. (Blažek, © 2011)

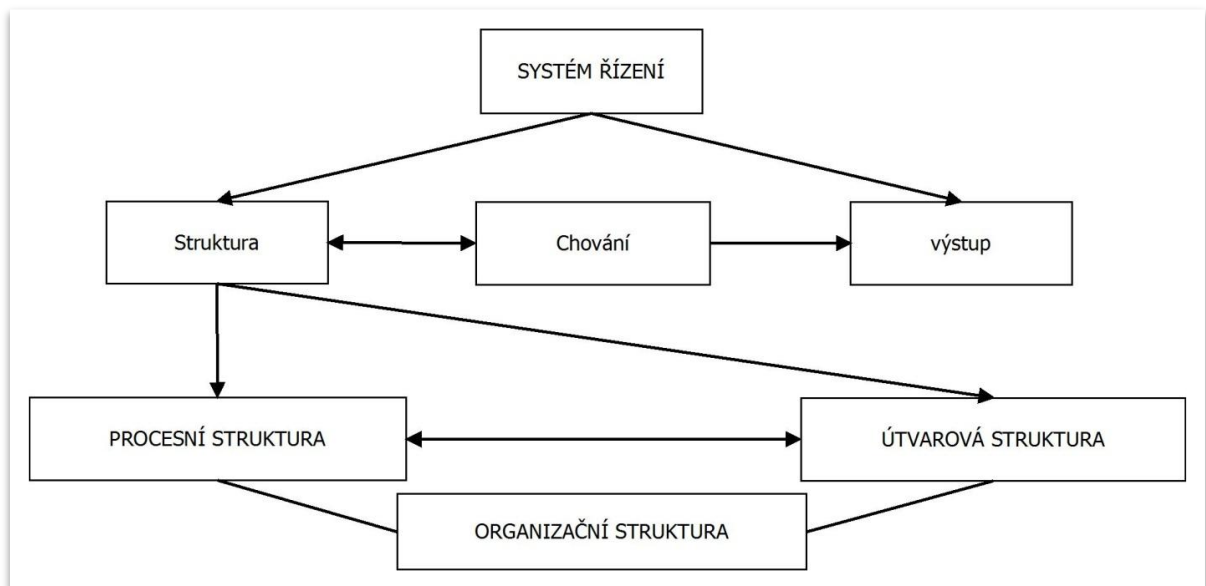
Posláním organizačních struktur je vytvořit účelné a účinné uspořádání dílčích organizačních částí v celek, jejich vzájemné integrační vztahy a stanovit funkční náplně činností. Vzájemné vazby a funkce koordinačních mechanismů vyjadřují též vztahy nadřízenosti, podřízenosti, dalších forem spolupráce, kontroly, sdílení dat, informací a případně znalostí. (Vodáček, 2006, str. 200)

Blažek **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**dále uvádí, že každý systém má svoji strukturu a vykazuje určité chování. Lze říci, že struktura systému je relativně stabilní, chování systému je dynamické neboť zobrazuje pohyb v rámci struktury. (Blažek, © 2011)

Kocourek **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**popisuje podnik v podstatě jako neuronový systém. Skládá se z mnoha navzájem propojených částí - procesů, které probíhají napříč organizačními útvary, reagují na podněty z vnějšího okolí (požadavky zákazníků, konkurence, legislativní požadavky atd.), realizují řadu transformačních operací a poskytují výstupy (výsledky své práce) vnějšímu okolí (zákazníkům, majitelům apod.). K provádění těchto činností (operací, procesů) potřebuje podnik řadu vstupů jako např. kapitál, informace, materiálové vstupy, technologie pro zpracování a neopomenutelné lidské zdroje. (Kocourek, ©2007)

Hovoříme-li o v terminologii teorie managementu o organizační struktuře, pak máme na mysli strukturu systému řízení organizace. U této struktury je nutno cestou účelové abstrakce rozlišovat:

- strukturu procesní, která je definována jako soubor činností a sekvenčních, dále též informačních či hmotně energetických vztahů mezi těmito činnostmi
- strukturu útvarovou, která je definována jako soubor pracovních míst a mocenských, dále též informačních či hmotně energetických vztahů mezi těmito pracovními místy



Obr. 5: Systém řízení zahrnující procesní i útvarovou strukturu

Pokud zachováme rozdělení struktury podle cílů organizace, mezi které patří zejména produkce výrobků nebo poskytování služeb, jichž je dosahováno prostřednictvím činností, zorganizovaných do podoby procesů a zdroji pro tuto realizaci jsou lidé vybavení příslušnými nástroji a informacemi, organizovaní do útvarů, vychází nám jako primární procesní struktura a jako sekundární útvarová struktura. (Blažek, © 2011)

4.2 Procesní struktura

Jak taková struktura vypadá? Jestliže organizace projde úspěšně procesem reengineeringu, stane se výrazně pružnější, bude schopná rychleji reagovat na požadavky zákazníků a lépe se adaptovat na změny v podnikatelském prostředí, systém práce bude velmi logický a podstatně jednodušší. (Šmída, 2007, str. 220)

Organizační struktura procesně řízené firmy může nabývat dvou podob. Ve složitější formě bude zobrazovat jednotlivé procesní týmy, vlastníky procesů, oddělení procesního řízení, oddělení reengineeringu, řídicí skupinu a tým vrcholového managementu včetně jednotlivých vazeb mezi nimi. Vzhledem ke složitosti není tento druh praktický a může se často měnit. Lidé mohou mezi týmy přecházet z důvodu široké interdisciplinární znalosti a není pro ně problém odejít díky tomu i z podniku jinam. Po každé takové změně je navíc nutné organizační strukturu aktualizovat.

V jednodušší formě procesní organizační struktura zobrazuje jednotlivé procesy. V tomto případě lze hovořit o procesní mapě. Procesní mapa je relativně stálější neboť procesy mají dlouhodobější charakter než složení samotných procesních týmů. Procesní mapa je navíc také poměrně jednoduchá a velmi logicky ukazuje, jak organizace funguje a každému staví před oči zákazníka.

V procesně řízené organizaci je rovněž hierarchická struktura, ale centrem pozornosti je proces a jeho průběh napříč organizační strukturou.

V každé organizaci již procesy existují, jen je třeba je nalézt, poznat, správně definovat a dokumentovat. Častým problémem je soustředění se na procesy technologické, které ovšem tvoří pouze část procesů. Je nutné brát v úvahu skutečnost, že proces plní v organizaci tu úlohu, že poskytuje přidanou hodnotu zákazníkům. Pokud tuto vlastnost proces nemá, je otázka proč jej v organizaci máme. Procesní řízení je promítnutí procesního přístupu do všeho, co děláme. (Kocourek, © 2007)

- Vytvoření řídicí dokumentace včetně organizační struktury na základě procesů
- Nad procesy jsou jednotlivé cíle a měřitelné parametry pro řízení podniku
- Nad takto definovanými cíli a měřitelnými parametry je vytvářen motivační systém
- Procesy jsou vzhledem ke svým cílům trvale kontrolovány
- Na základě požadavků procesů jsou řízeny (rozvíjeny) dovednosti pracovníků
- Filozofie procesního řízení proniká až na úroveň kultury organizace

Procesní strukturu je možno popsat jako množinu velkého množství, zpravidla značně složitě propojených činností, které směřují, případně by přinejmenším měly směřovat ke společnému cíli. Soubor těchto činností, sekvenčních, informačních či hmotně energetických vztahů nám tedy představuje již zmíněnou procesní strukturu organizace. (Blažek, ©2011)

Procesně řízenou firmu je možno nazvat také jako e-organizaci, ve které rozeznává sedm základních dimenzí, které mapují oblasti života každého podniku, kde se nejvíce projeví vliv procesního řízení. V každé dimenzi jsou charakteristiky obou porovnávaných typů organizace, jak tradičně pojaté tak procesní diametrálně odlišné. (Řepa, 2012, str. 150)

Tab. 2: Sedm dimenzí e-organizace (Řepa, 2012, str. 151)

	Tradiční organizace	Procesně řízená organizace – e-organizace
Organizační struktura	<ul style="list-style-type: none"> ○ hierarchická ○ příkaz – kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> ○ necentrická, síťová ○ pružná, snadno změnitelná struktura
Velení	<ul style="list-style-type: none"> ○ zaměřená dovnitř organizace ○ shora dolů 	<ul style="list-style-type: none"> ○ vnitřní i vnější zaměření ○ distribuované
Vůdcovství	<ul style="list-style-type: none"> ○ vůdcem je nadřizený ○ vůdcové určují agendu ○ vůdcové vyvolávají změnu 	<ul style="list-style-type: none"> ○ vůdcem je kdokoliv ○ vůdcové vytvářejí prostředí pro úspěch ○ vůdcové vytvářejí kapacity pro změnu
Lidé a kultura	<ul style="list-style-type: none"> ○ dlouhodobé odměny ○ vertikální rozhodování ○ odměňování jednotlivců a malých týmů 	<ul style="list-style-type: none"> ○ mentalita „vlastním svou kariéru“ ○ delegace rozhodovacích pravomocí ○ očekávána a odměňována spolupráce
Znalost	<ul style="list-style-type: none"> ○ zaměřená na vnitřní procesy ○ individuální vlastnost 	<ul style="list-style-type: none"> ○ zaměřená na zákazníky ○ vlastnost organizace
Soudržnost	<ul style="list-style-type: none"> ○ svázaná v procesech ○ interní soudržnost firmy 	<ul style="list-style-type: none"> ○ vize založená v jednotlivcích ○ účinek promítnut mimo firmu
Spojenectví	<ul style="list-style-type: none"> ○ doplňuje/zvýrazňuje propasti ○ spojování se vzdálenými partnery 	<ul style="list-style-type: none"> ○ vytváření nové hodnoty a vytěsňování konkurenčně slabých služeb ○ spojování s konkurenty, zákazníky a dodavateli

Procesní řízení má za cíl rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka a to způsobem, který:

- definuje pracovní postup (proces) jako ucelený sled činností napříč organizací
- pro každý proces definuje výstupy a zdroje
- definuje osobní zodpovědnost za proces i za každou jeho činnost
- nastavuje systém měření výkonnosti procesů
- sleduje a vyhodnocuje proces

a to všechno provádí organizace tak, aby:

- byla dodržována kvalita výsledků procesů daná měřenými ukazateli a jejich parametry
- byly optimálně využívány dostupné zdroje

- byla průběžně zvyšována výkonnost organizace podle určených a měřených ukazatelů

Procesní řízení se opírá o znalost procesů, o měření a ověření činností pro přeměnu vstupů na výstupy, o monitorování měření a neustálé zlepšování. Jedná se o kontinuální činnost managementu organizace. (Šimonová, 2009, str. 33)

Analyzovat procesní organizační strukturu je složitější než analyzovat strukturu útvarovou. Procesní struktura je složitá a obtížně rozpoznatelná. Je podstatně abstraktnější než struktura útvarová. Zatímco útvar je víceméně stabilním prvkem hmotné podstaty, činnost jako součást procesní struktury je možno definovat až na základě určité míry abstrakce. Jinými slovy vyjádřeno: útvar, to jsou určití lidé, vybaveni určitými prostředky, nalézající se na určitém místě (v kanceláři, dílně, apod.). Naproti tomu činnost je méně uchopitelná. Činnost je to, co tito lidé, popřípadě stroje a zařízení jimi ovládané, dělají. Vzniká dojem, že útvary představují jakousi „statiku“ dané organizace, zatímco činnosti jsou její „dynamikou“, tedy něčím, co je svou povahou jedinečné, neopakovatelné, v čase se neustále mění. Ve skutečnosti tomu tak ale není. I činnosti seskupené do procesů mají svoji „statiku“, tj. stabilní postupy svého vykonávání, tedy přesněji řečeno svoji strukturu.

Zatímco prvkem, tedy dále nedělitelnou částí útvarové struktury, je pracovní místo obsazené jedním člověkem, procesní struktura takové jasné omezení maximální míry podrobnosti nemá. Je do jisté míry věcí usance, jak jednotlivé činnosti vymežíme, tedy „jak budou velké“ a jak je propojíme do procesů. Nicméně volba přiměřené rozlišovací úrovně je velmi důležitá. Zvolíme-li příliš hrubou rozlišovací úroveň, pak se obraz procesní struktury stává triviálním. Naopak při volbě příliš podrobné rozlišovací úrovně se daný obraz může snadno stát zcela nepřehledným.

4.3 Útvarová struktura

Útvarovou strukturu je možno popsat jako množinu útvarů daných seskupením pracovních míst a mocenských, resp. informačních a hmotně energetický zdrojů a vztahů mezi nimi. Útvarová organizační struktura je podle Blažka vůči procesní organizační struktuře sekundární. Na základě tohoto poznání můžeme konstatovat, že při vytváření či přetváření útvarové struktury je určujícím faktorem struktura procesní. Existují ovšem i další faktory, které působí na útvarovou strukturu, a to obecně, bez významnější souvislosti s konkrétní podobou struktury procesní. (Blažek, © 2011)

Úkolem útvary organizace je rozčlenění celkového úkolu podniku na určitý počet dílčích úkolů. Jejich následným přiřazením jednotlivým pracovištím vzniká účelná dělba práce a řád podnikových procesů. Úkoly útvary organizace jsou:

- analýza úkolů
- syntéza úkolů

4.3.1 Analýza úkolů

Celkový podnikový úkol se rozčleňuje na dílčí úkoly podle kritérií, které nemohou být používány alternativně, ale musí být pro analýzu úkolů použity všechny. Patří zde analýza postupu (rozčlenění na dílčí postupy), analýza objektu (rozčlenění na jednotlivé objekty- dílčí úkoly týkající se surovin, součástí, atd.), analýza věcných prostředků, které jsou nutné k jeho provedení, analýza pořadí (úkoly řídicí dílčí, výkonné dílčí), analýza fází (zařazení do schématu plánování, realizace, kontrola), analýza podle vztahu k účelu (úkoly primární, sekundární). Výsledkem analýzy úkolů jsou plány a členění úkolů podle různých znaků a ty jsou předpokladem syntézy úkolů.

4.3.2 Syntéza úkolů

Cílem syntézy úkolů je kombinovat dílčí úkoly tak, aby z toho vznikla dělba práce pracoviště. Pracoviště je základním článkem útvary organizace a při jeho vytváření je třeba přihlížet k tomu, aby se dosáhl co nejvyšší stupeň ovladatelnosti. Jednotlivá pracoviště jsou vytvářena tak, že se toto pracoviště přizpůsobuje abstraktní, dosud nenalezené osobě, nebo přizpůsobením se znalostem (schopnostem), již známého pracovníka.

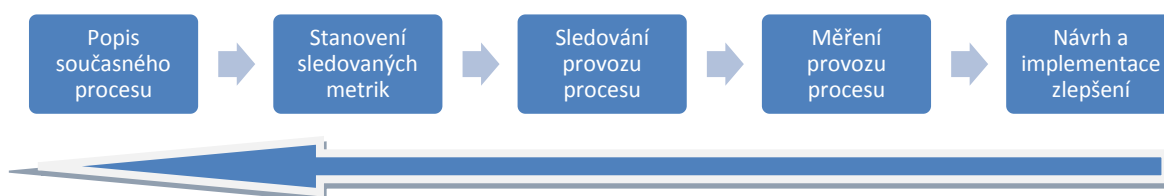
Plánování pracovišť má za výsledek plán pracovišť, dílčí úkoly se přiřazují popisem pracoviště. Tento obsahuje určení úkolu, zachycení organizačního začlenění pracoviště a uvedení organizačních vztahů, návod k účelnému řešení úkolů, definování požadavků na pracovníka podle úkolů zadaných pracovišti. (Cejhamr, © 2010)

5 PRŮBĚŽNÉ ZLEPŠOVÁNÍ PROCESU

Dnešní doba je příznačná tím, že zlepšování podnikových procesů je považováno za naprosto nezbytnou věc. Ve vyspělých ekonomikách se stalo naprosto běžné, že firmy pod tlakem zákazníků, kteří neustále požadují dokonalejší produkty a služby, soustavně provádějí zlepšování svých procesů. Je to právě síla konkurenčního prostředí jako hlavní síly tržní ekonomiky, která pohání tento neustávající proces hledání nových zlepšení a zdokonalení ať už nepatrných či komplexních a radikálních. Firmy si tuto situaci uvědomují a začínají pracovat na zlepšování podnikových procesů formou jejich průběžného zlepšování. Tento proces je založen na porozumění a měření stávajících procesů a z toho nadále plynoucích podnětů k jejich zlepšování. V tomto případě lze hovořit o jakémsi přirozeném procesním přístupu.

Tento přístup je do určité míry nezbytný a přijatelný a také přinášející uspokojivé výsledky. Jde o proces evolučního – přírůstkového zlepšování.

Obrázek ilustruje základní kroky průběžného zlepšovacího procesu. Základem je popis procesu, jeho současného stavu, za nímž následuje stanovení jeho základních ukazatelů k měření, plynoucích především z toho, co potřebují zákazníci. Soustavným sledováním běhu procesu jsou identifikovány příležitosti k jeho zlepšení, které je potřeba dát do vzájemných souvislostí a posléze jako konzistentní celek implementovat. Provedené změny je potřeba následně dokumentovat, čímž se dostáváme opět na počátek cyklu. O tomto cyklickém a v principu nekonečném opakování procedury zlepšování je možno hovořit jako o průběžném neboli soustavném zlepšování podnikových procesů. (Řepa, © 2008)



Obr. 6: Průběžné zlepšování procesů (Řepa, 2007, str. 16)

6 BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BPR)

Počátkem devadesátých let začíná na podniky výraznou měrou narůstat tlak několika faktorů, které mají za následek to, že potřeba zlepšování procesů v podnicích začíná být v podobě evolučního zlepšování nedostatečná. Hlavním faktorem tohoto trendu jsou technologie. Nové technologie zejména v oblasti IT přinesly nové zvýšení konkurenčního tlaku vzhledem k rychlostem a dostupnosti informačních toků a dalším výrazným prvkem a faktorem je globalizace. Podle Židka je technologický pokrok významným prvkem globalizačního procesu neboť vede k výraznému snižování transakčních nákladů. Přispívá tak k integraci dalších ekonomik či ekonomických odvětví do světového hospodářství. Mezi lety 1970 a 2000 došlo například k poklesu reálných cen počítačového zpracování o 99,999 %. Stejně tak klesaly ceny telefonního spojení a nástupem internetu, který opět přispěl k rychlejšímu přenosu informací a tím lepší orientaci na trhu a zvýšení jeho efektivity. Tyto technologické změny například umožnily zapojení indického softwarového průmyslu na světové trhy nebo efektivnější alokaci zahraničních investic. (Židek, © 2009)

Globalizaci a s ní spojenou internacionalizaci je možno popsat jako místo pro vytváření nových příležitostí, ale zároveň také jako místo, kde dochází k zostřování mezinárodní konkurence. Díky tomu probíhá ve světě vědy, technologií a inovací:

- Rychlá propagace a zavádění výsledků výzkumu, vývoje a inovací
- Zefektivnění a současné zintenzivnění výzkumu a vývoje hnané ostrou konkurencí v různých oborech (tento trend je nejvíce znatelný v oblasti informačních technologií, biotechnologií, nanotechnologií a high-tech)
- Vznikají silná multinacionální konsorcia, která zakládají technologická a vývojová centra
- V rámci konsorcií plynou do výzkumu a vývoje masivní investice
- Výzkum a vývoj se internacionalizuje, centra výzkumu a vývoje se přesouvají v rámci nacionálních firem do míst, kde budou náklady na výzkum a vývoj minimalizovány a výzkum a vývoj nejefektivnější (Dlouhá, 2006)

Klíčový význam informační technologie bourající omezení původního pravidla a přechod na pravidla nová, umožňující radikální změny je zobrazen v tabulce č. 3.

Tab. 3: Technologie jako nástroj k bourání bariér (Řepa, 2007, str. 21)

Původní pravidlo	Bourací technologie	Nové pravidlo
Informace se vyskytuje v jednom čase na jednom místě	Sdílené databáze	Informace se vyskytuje v jednom čase na těch místech, kde je potřeba
Složitou práci může dělat jen expert	Expertní systémy	Všestranný pracovník je schopen nahradit experta
Je nutno se vždy rozhodnout mezi centralizací a decentralizací	Telekomunikační nástroje, sítě	Lze souběžně těžit i z výhod centralizace i decentralizace (centralizace s distribucí dat a zpracování)
Vše rozhodují manažeři	Nástroje na podporu rozhodování (databáze, repositáře a modelovací nástroje)	Rozhodování je běžnou součástí práce každého
Terénní pracovníci potřebují kanceláře pro příjem, ukládání a rozesílání informací	Bezdrátová komunikace, přenosné počítače	Terénní pracovníci mohou přijímat, ukládat i odesílat informace ať jsou kdekoliv
Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je osobní kontakt	Interaktivní prezentace, WWW	Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je efektivní kontakt
Lidé musí najít věci	Automatická identifikace, sledování pohybu	Věci samy řeknou, kde jsou
Plány je nutno revidovat periodicky	Výkonná výpočetní technika a plánovací nástroje	Plány jsou revidovány permanentně

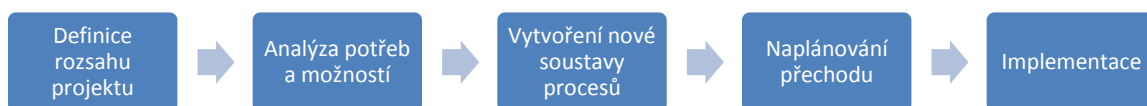
Nové technologie (zejména Internet) rychle přinášejí nové možnosti, což v dostatečně konkurenčním prostředí okamžitě působí zesílení celkové úrovně konkurence. Připočteme-li k tomu ještě otevření světových trhů a osvobození obchodu, což přivádí na trhy mnohem více společností a působí postupně stále větší obtíže ve schopnosti konkurovat, vidíme, že dnes již nestačí na trh prostě přijít, dnes se vede boj o přežití. A přežít se dá jedině tak, že jsme lepší, než konkurence. Pokud se nám to povede, posuneme tím laťku konkurenčního prostředí o další dílek vzhůru. To je ovšem fatální výzva pro konkurenci, též bojující o přežití a spirála se roztáčí do nepříčetnosti.

Jaké mohou být kroky z tohoto začarovaného kruhu? Odpověď není až tak složitá, jak by se možná na první pohled mohlo zdát. Je ovšem důležité, aby ohrožené firmy přestaly v řízení preferovat záležitosti statické a druhotné, jako je hierarchická organizační struktura, pevné a neměnné rozdělení pravomocí a odpovědností pracovníků a namísto toho učini-

ly základem firmy to, co je přímou podstatou jejího chování a tím jsou přirozené řetězce vzájemně souvisejících činností – business procesy. Vše ostatní je tu proto, aby tyto procesy jako naprostý základ fungování a řízení každé firmy podporovalo, bylo jejich podporou, infrastrukturou a to včetně preferované organizační struktury. Tento proces pak můžeme nazývat jako Business Process Reengineering (BPR).

Reengineering strategických podnikových procesů vede ke snížení roztržitosti činností v rámci tradičních organizačních struktur. Dokáže být dobrým nástrojem pro snižování byrokratické zátěže a není jen pouhou chvilkovou zálibou manažerů. Procesní řízení organizace je stejně platný a fungující princip řízení jako funkční specializace. (Thompson, 2001, str. 366)

Reengineeringový přístup je zobrazen na následujícím obrázku:



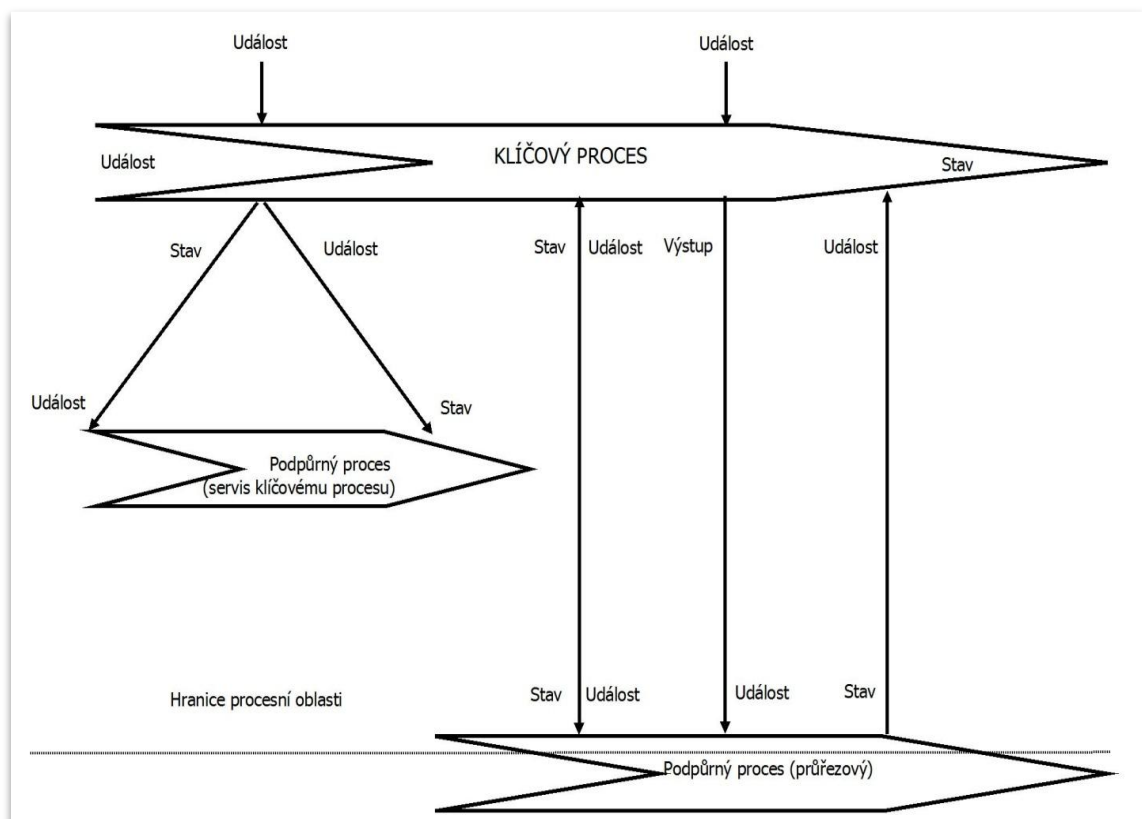
Obr. 7: Reengineeringový přístup (Řepa, 2007, str. 17)

7 PROCESNÍ MODELY

Při modelování procesního systému organizace jsou použity tři základní druhy popisů:

- Globální model systému procesů
- Model postupu procesu
- Základní parametry každého důležitého procesu zobrazené v Základní popisné tabulce procesu

Smyslem globálního modelu je postihnout celkový kontext procesního systému, konkrétně existenci jednotlivých procesů rozdělených na klíčové a podpůrné, a jejich nutných vzájemných vztahů. Tento model je statický – strukturální pohled na procesy. Popisuje jejich existenci a vzájemné vztahy. K podrobnějšímu popisu jejich standardních atributů (cíl, produkt, startovací událost apod.) Popisná tabulka procesu doplňuje globální model o základní globální údaje o každém procesu – jeho základní atributy.



Obr. 8: Globální model procesů (notace Eriksson-Penker), (Řepa, 2012, str. 36)

Tab. 4: Popisná tabulka procesu, (Řepa, 2012, str. 37)

ID	Identifikace procesu
Název procesu	Název procesu, vyjadřující jeho smysl, určení a obsah
Strategické cíle	Strategické cíle, resp. primární funkce, které proces podporuje
Produkt / služba	Základní výstupy procesu
Specifikace procesu	Stručný popis smyslu a obsahu procesu
Vlastník procesu	Charakteristika, případně jméno vlastníka procesu
Zákazník procesu	Zákazník procesu (konkrétní či abstraktní role zákazníka procesu)
Oblasti zlepšení / problémy	Oblast možného (nutného) zlepšení nebo změn procesu
Metriky	Měřítka výkonu procesu
Startovací událost	Základní podnět, který vede ke spuštění celého procesu
Podmínky	Obecné podmínky spuštění – běhu – ukončení procesu
Informační systémy	Seznam IS (aplikací) které podporují proces (činnosti procesu)
Dokumenty	Řídící dokumenty organizace a další předpisy týkající se procesu

7.1 Procesní analýzy a optimalizační cíle podniků

Problémová oblast procesního řízení stále více zasahuje systémy podnikového řízení jako celek. Procesní řízení se rozšiřuje nejen v souvislosti se zaváděním systémů řízení kvality (TQM), řízení výrobních a logistických procesů, ale podniky hledají v tomto přístupu k řízení svých činností i způsob, jak efektivně a přehledně plnit požadavky jednotlivých zainteresovaných stran.

Obsah procesního řízení tvoří:

- procesní analýza (identifikace, určení důležitosti, vizualizace procesů),
- řízení výkonnosti procesů (tvorba struktury měření výkonnosti, hodnocení výkonnosti, zvyšování výkonnosti)
- zlepšování procesů (identifikace příležitosti ke zlepšování, příprava a realizace projektů zlepšování – zvyšování výkonnosti procesů)

Tyto subsystemy jsou vzájemně propojeny, poněvadž procesní analýza, simulační a optimalizační metody a rovněž zvyšování výkonnosti procesů jsou součástí ostatních subsystemů.

Předpokládejme, že podnik chce optimalizovat svoje procesy. Jaké nástroje by bylo nejvhodnější aplikovat? Optimalizačních metod je celá řada (metody lineárního programování, dopravní úlohy, modely hromadné obsluhy, dynamické modely, modely síťových grafů apod.). Není však možno a priori jednoznačně usoudit, která optimalizační metoda je vhodná pro optimalizaci vybraného, ale zatím dostatečně neprozkoumaného

procesu. Toto tvrzení je předpokladem aplikace procesního řízení. Před optimalizací konkrétního procesu je proto zapotřebí uskutečnit procesní analýzu, která identifikuje úzká místa procesů a vytvoří základní východiska pro aplikaci konkrétní optimalizační metody.

Specifické případy konkrétního podniku však mohou potřebu optimalizace zúžit na některý z procesních atributů, které jsou znázorněny v tabulce č. 5.

Procesní analýza je systémová analýza procesu se zaměřením na jeden nebo více atributů daného procesu. Je založena na hierarchizaci procesů, identifikaci činností v procesech a na tvorbě modelu procesu. Procesní analýzy se mohou odlišovat podle různých hledisek, v našem případě se soustředíme na základní úvahy o optimalizaci podnikových procesů.

Z tohoto hlediska lze rozlišit následující základní druhy procesních analýz:

- Optimalizace informačních toků v podnikových procesech – informační procesní analýza. Cílem je popsat informační toky, které probíhají v jednotlivých procesech a mezi nimi. Tato analýza zahrnuje i identifikaci datových „skladů“ (včetně dokumentů) a programového vybavení.
- Optimalizace zdrojů podnikových procesů – zdrojová procesní analýza. Cílem je identifikovat všechny materiální, technické a lidské zdroje v procese a jednoznačně je přiřadit k jednotlivým činnostem v daném procesu.
- Optimalizace odpovědnosti za realizaci činností a procesů – kompetenční procesní analýza. Cílem je přiřazení zodpovědnosti za jednotlivé podnikové činnosti daným funkčním místům a vytvořit východisko pro efektivní organizační pokrytí jednotlivých procesů.
- Optimalizace procedur a postupů při realizaci procesu – procedurální procesní analýza. Cílem je přesně a podrobně popsat realizaci postupu (transformace) v konkrétním procesu.

- Optimalizace metrik (ukazatelů) procesu – parametrická procesní analýza. Cílem této analýzy je identifikovat všechny ukazatele a parametry, které měří a hodnotí výkonnost podniku a přiřadit je ke konkrétním procesům a strategickým cílům.
- Optimalizace trvání procesu – časová a prostorová analýza procesu. Cílem této analýzy je analyzovat časový průběh procesu podle činností a identifikovat prostorový tok v rámci procesu (výhodisko pro dynamickou simulaci procesu).

V podnicích se běžně formulace optimalizačních cílů detailizuje - soustřeďuje se na snížení nákladů procesu, zvýšení produktivity práce v daném procesu apod. To také znamená, že definování potřeby optimalizovat daný proces souvisí vždy s konkrétním procesním atributem. Klasifikace procesních analýz však využívá seskupení většího počtu atributů v rámci jedné analýzy. Skupiny procesních atributů podle druhu procesní analýzy jsou uvedeny v následující tabulce

Tab. 5: Procesní analýzy -skupina procesních atributů (vlastní zpracování)

PROCESNÍ ANALÝZA	SKUPINA PROCESNÍCH ATRIBUTŮ	
Informační procesní analýza	Vstupy Výstupy Znalosti	Dodavatel (interní, externí) Zákazník (interní, externí)
Zdrojová procesní analýza	Vlastník procesu Vlastník činnosti Náklady	Produktivita Přidaná hodnota Kvalita
Kompetenční procesní analýza	Vlastník procesu Vlastník činnosti Pracoviště činnosti	Znalosti Inovace
Procedurální procesní analýza	Struktura procesů	Znalosti
Parametrická procesní analýza	Ukazatele všech měřených procesních atributů	
Časová a prostorová procesní analýza	Spotřeba času	Pracoviště činnosti – uspořádání

Postup optimalizace konkrétního procesu by měl respektovat následující etapy:

1. Procesní audit (resp. audit procesů), při kterém se zjišťuje míra procesní orientace.
2. Definování optimalizačních cílů podniku

3. Výběr druhu procesní analýzy
4. Procesní analýza s využitím standardních anebo empirických technik (metodických nástrojů) analýzy a modelování procesů
5. Identifikace úzkých míst procesu, týkajících se konkrétních procesních atributů, podle výsledků auditu procesů a procesní analýzy
6. Výběr vhodné optimalizační metody a definování postupu optimalizace podnikových procesů.

7.2 Zavádění procesního řízení

Definování procesu je první ze šesti postupů, který jediný končí dříve, než jsou použity všechny další postupy, mezi které patří organizování procesu, plánování procesu, řízení procesu, monitorování a kontrolování procesu a ukončení procesu. Přináší nám odpovědi na otázku kdo, co, kdy, proč a jak.

Je důležité si uvědomit důležitost tohoto kroku. Pomáhá určit obsah procesu, definovat klíčové zainteresované strany a jejich zájmy.

Studie ukázaly, že špatné provedení tohoto prvního kroku má obrovský vliv navazující na další průběh rozvoje a fungování proces, a to zejména při provádění a monitorování a řízení procesů. Nakonec, neschopnost správně provést definici procesu vede k přepracování, negativním vztahům a celkově špatnému výkonu procesu. (Kliem, © 2014, str. 167)

Zavádění procesního řízení je záležitost, která je rozdělena na několik etap, které lze řídit na základě dosažené úrovně zralosti procesu:

- Procesní slepota (0. stupeň)

Na této úrovni není možné hovořit o procesech, neboť firma funguje na základě pracovních náplní, které jsou přiřazeny organizačním jednotkám a pracovním pozicím. Poznávacím znakem je vykazování co nejvíce činností za současné spotřeby co nejvíce zdrojů a zároveň produkce co nejméně výstupů.

- Konektivita (1. stupeň)

Zde je již možné začít uvažovat o procesech. Procesy jsou definovány a vymezeny svými vstupy a výstupy, jejichž prostřednictvím jsou v interakci s okolím firmy (zákazníci, dodavatelé) i vzájemně mezi sebou. Za těchto podmínek vzniká procesní mapa. Procesům jsou přiřazeny organizační jednotky, které se podílejí na jejich výkonu. Není řešeno vnitřní uspořádání procesů

- Efektivita (3. stupeň)

Procesy jsou popsány až do úrovně činností. Neefektivní a nepotřebné činnosti jsou vypuštěny, povinnosti a pravomoci na jednotlivých pracovních pozicích jsou odvozeny od požadavků procesů. Procesním potřebám je přizpůsobena i organizační struktura. Řízení výkonu je realizováno prostřednictvím vedoucích jednotlivých organizačních jednotek podílejících se na procesu.

- Flexibilita (3. stupeň)

Proces je řízen horizontálně napříč organizačními jednotkami. Výkonnost procesu je měřena a hodnocena. Jsou zavedeny řídicí mechanismy pro kvantitativní i kvalitativní změny procesu jako celku. Důraz je zaměřen zejména na pružnost při zachování kvality a efektivity.

- Dynamika (4. stupeň)

Proces funguje v režimu proaktivního kontinuálního zlepšování. Je řízen i vykonáván týmově, důraz je kladen na inovativní řešení a maximalizaci přidané hodnoty pro zákazníka v každém cyklu procesu. (Fišer, 2014, str. 47)

8 SHRnutí TEoretické Části

Procesní řízení, procesy, činnosti, řízení procesu, vlastník procesu, průběžné zlepšování procesů a mnoho dalších slov bylo použito v předchozích kapitolách této práce. Krátké shrnutí získaných poznatků a postřehů na konci teoretické části je tedy na místě.

Dnešní doba je dobou neustálých změn ve všech oblastech života a podnikatelské prostředí je toho zářným příkladem. Neustálý tlak tažený podnikovým okolím, nejen politickým, ale zejména ekonomickým, tlak vyvíjený konkurencí ale i zákazníky, to všechno přináší potřebu hledání nových cest, směrů, strategií a nejen v zásadním přepracování podnikových strategií, ale i v trvalém, drobném zlepšování veškerých činností v rámci organizace.

Procesní řízení jako relativně nový systém řízení (počátky zavádění se datují na přelom 80. a 90. let minulého století). Jeho význam je ukrytý především v jasnějším a přehlednějším řízení organizace. Na rozdíl od dříve preferovaného hierarchického organizačního uspořádání, procesní řízení umožňuje cílené sledování hlavních procesů společnosti. Procesů, které přidávají produktu či službě hodnotu, které přinášejí tržby, mají konkrétního externího zákazníka a procházejí celou organizací nezávisle na organizačním uspořádání.

V tradičním pojetí organizace jsou jednotlivé pracovní úkony ale i celé pracovní postupy zakonzervovány v jednotlivých funkčních místech organizační struktury. Jejich vzájemné vztahy jsou pak napevno nadefinovány hierarchií této struktury. Přirozené návaznosti činností jsou pak díky organizační struktuře přetvořeny do návaznosti funkčních míst. Podnikové procesy samozřejmě probíhají i v tradičně řízené organizaci, ale procesy jsou rozčleněny na jednotlivé dílčí úseky přiřazené funkčním místům. V organizaci se pak ztrácí celkový kontext procesu, neboť je zastoupen hierarchicky vyšším funkčním místem. Z tohoto důvodu tedy díky procesnímu řízení také došlo ke změně v managementu společností, došlo k přerozdělení odpovědností, z původně pouze vykonavatelů příkazů se stali lidé odpovědní za své výkony ale také s určitými pravomocemi.

Předchozí kapitoly poskytují pouze základní vhled do problematiky procesního řízení. Je to úvod, který by měl být dostatečný pro pochopení podstaty pojmu procesní řízení, pro pochopení způsobů fungování procesně řízených firem, pro seznámení se s důvody proč se procesní řízení stává fenoménem dnešní doby a jaké zlepšení jeho správné a komplexní zavedení může organizacím přinášet.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TECHNICKÉ SLUŽBY ZLÍN, S.R.O.

9.1 Stručná charakteristika a popis

Společnost Technické služby Zlín, s.r.o. byla založena v roce 1994. 100% vlastníkem společnosti je Statutární město Zlín. Společnost zajišťuje veřejně prospěšné služby, jako je čištění veřejných ploch, údržba komunikací, údržba a provoz veřejného osvětlení, služby v odpadovém hospodářství, provozování tržiště a parkovišť. Zákazníkům poskytuje spolehlivé služby v široké oblasti činností, které svou kvalitou i cenou přesahují běžný standard ve zlínském regionu a jsou naprosto srovnatelné se zahraničními konkurenčními společnostmi působícími v ČR. Pracuje na moderních strojích s moderními technologiemi.

9.1.1 Hlavní oblasti činnosti

- Oblast nakládání s odpady
 - Svoz komunálního odpadu
 - Sběr a svoz tříděných odpadů s následným dotříděním na třídící lince
 - Provoz sběrných dvorů
 - Provoz skládky odpadů Suchý důl
 - Výroba paliva v biofermentoru

- Oblast oprav a udržování pozemních komunikací
 - Čištění chodníků, komunikací a jiných ploch
 - Zimní údržba chodníků, komunikací a jiných ploch
 - Opravy chodníků, komunikací a jiných ploch
 - Dopravní značení vodorovné a svislé
 - Sečení trávy podél komunikací

- Oblast dalších služeb
 - Provozování tržiště
 - Provozování parkovišť
 - Provozování veřejných WC
 - Pronájem reklamních ploch
 - Výroba elektřiny ve fotovoltaické elektrárně

- Oblast veřejného osvětlení
- Provoz a údržba veřejného osvětlení
- Provoz a údržba světelné dopravní signalizace
- Vánoční osvětlení

9.1.2 Základní ekonomické údaje o společnosti

Tab. 6: Základní ekonomické údaje společnosti

Rozvaha	2013	2012	2011
Aktiva celkem	303539	302100	296740
Dlouhodobý majetek	165933	173210	185369
Oběžná aktiva	137039	128348	110872
Časové rozlišení	567	542	499
Pasiva celkem	303539	302100	296740
Vlastní kapitál	194933	194543	196874
Základní kapitál	121654	121654	121654
Cizí zdroje	107419	104489	96553
Časové rozlišení	1187	3068	3313
Výkaz zisků a ztrát	2013	2012	2011
Výkony	164174	158762	162018
Výkonová spotřeba	78323	75002	76368
Osobní náklady	71155	67822	67595
Daně a poplatky	11516	12371	11609
Odpisy DM a materiálu	24474	25668	29555
Tržby z prodeje DM	11457	17168	18325
Zůstatková cena prodaného DM	2478	351	537
Změna stavu rezerv	6208	13648	7270
Ostatní provozní výnosy	20974	18507	17796
Ostatní provozní náklady	1844	2038	2189
Výnosové úroky	181	300	281
Nákladové úroky	165	247	328
Ostatní finanční výnosy			134
Ostatní finanční náklady	183	223	207
Dan z příjmu za běžnou činnost	49	-667	562
Výsledek hospodaření	391	-1967	2244

9.1.3 Základní ekonomické zhodnocení společnosti

Základní ekonomické ukazatele společnosti za poslední období (2011 – 2013) jsou uvedeny v následující tabulce a v další části této práce pokračuje jejich krátké zhodnocení na základě porovnání s doporučenými údaji v daném odvětví

Tab. 7: Výpočet základních ekonomických ukazatelů společnosti (vlastní zpracování na základě údajů v rozvaze a výkazu zisku a ztrát v letech 2011 – 2013)

Ekonomický ukazatel	2011	2012	2013
ROE	1,1398 %	-1,0111 %	0,2006 %
ROA	0,7562 %	-0,6511 %	0,1288 %
ROS	1,385 %	-1,239 %	0,2385 %
ROI	0,9914%	-0,902 %	0,1843 5
ROC	1,1436 %	-1 %	0,1991 %
Běžná likvidita	4,8946	5,2252	4,6866
Pohotová likvidita	4,5421	4,9080	4,3595
Okamžitá likvidita	3,9015	4,4489	3,8250
Podíl ČPK na OA	0,7957	0,8086	0,7866
Míra zadluženosti VK	49,043 %	53,71 %	55,1056 %
Celková zadluženost	32,5379 %	34,5875 %	35,3889 %
Úrokové krytí	8,5549	-10,664	2,6667
Obrat aktiv (tržby/aktiva)	0,5460	0,5255	0,5401
Obrat dlouhodobého majetku	0,8740	0,9166	0,988
Obrat aktiv (výnosy/aktiva)	0,6688	0,6446	0,6483
Doba obratu zásob	18 dní	18 dní	21 dní
Doba obratu pohledávek	33 dní	26 dní	35 dní

9.1.4 Zhodnocení ekonomického zdraví společnosti

- Ukazatele rentability

Jak je patrné z pohledu na finanční analýzu společnosti, je důvod se zamyslet nad hospodařením společnosti, nad jeho efektivností a provést zásadní změny v organizaci činností podniku. Ukazatele ROE ani zdaleka nedosahují minimální požadované výše, kterou je pokrytí běžné úrokové míry na finančním trhu. Ani ostatní ukazatele nevykazují příznivé hodnoty a je nutné a pro společnost velmi žádoucí provedení podrobné analýzy důvodů, proč jsou dosahovány tak nízké hodnoty ukazatelů rentability.

- Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku spokojit (vyrovnat) své běžné (krátkodobé) finanční závazky. Jsou využívány zejména krátkodobými věřiteli podniku. Likvidita vyjadřuje schopnost přeměnit majetek podniku v peníze a teprve pak jimi hradit splatné závazky. Bývá zaměňována za solventnost, což je vlastnictví peněz, kterými může podnik okamžitě hradit splatné závazky.

- Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

Optimální hodnota okamžité likvidity se pohybuje mezi 0,2 až 0,8. Toto číslo znamená, že na 1 Kč závazků by mělo připadat asi 80 haléřů finančního majetku.

V našem případě je tato hodnota několikanásobně překročena.

- Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)

Tento ukazatel, tj. likvidita 2. stupně, by měl dosahovat hodnoty 1 až 1,5, tj. na 1 Kč běžných závazků by měla připadat 1 až 1,50 Kč pohotového oběžného majetku. Ukazatel charakterizuje schopnost podniku krýt svými pohledávkami a peněžními prostředky své běžné potřeby a krátkodobé dluhy (např. splátky krátkodobých úvěrů). V našem případě je opět dosahováno hodnoty vysoce překračující doporučené hodnoty.

- Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

Tento ukazatel, tj. likvidita 3. stupně, by měl dosahovat hodnoty 2,0 až 2,5, tj. na 1 Kč běžných závazků by měla připadat 2,0 až 2,5 Kč oběžných aktiv snížených o dlouhodobé pohledávky (tj. pohledávky nad 1 rok). Pokud je poměr menší než 1 vypovídá o tom, že podnik je zcela nelikvidní. Pokud je poměr roven 1 je také nedostatečný, neboť při běžném podnikání nelze mít vždy všechny prostředky ve zpeněžitelné formě a navíc se mohou vyskytnout i nelikvidní prostředky (nepotřebné zásoby, nedobytné pohledávky). Příliš vysoká

hodnota ukazatele ukazuje na neproduktivní využití vložených prostředků. Např. vysoké stavy peněžních prostředků snižují rentabilitu.

- Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost označuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktivit kromě vlastních zdrojů také cizí zdroje, resp. dluh. Nejdůležitějšími zdroji financování jsou vlastní kapitál a dluh. Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluhu.

- Celková zadluženost

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Doporučená hodnota je podle autorů odborné literatury v intervalu 30 – 60 %.

- Míra zadluženosti

Míra zadluženosti poměruje cizí a vlastní kapitál. Tento ukazatel je velmi důležitým pro banku, která se rozhoduje, zda společnosti přidělí případný úvěr či nikoliv. Pro posuzování je nutné tento údaj sledovat v delším časovém období, kdy je patrný jeho vývoj.

- Úrokové krytí

Úrokové krytí je poměrový ukazatel, který nám říká, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy za dané účetní období. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší úroveň finanční situace ve firmě.

Hodnoty těchto ukazatelů jsou pro společnost příznivé.

- Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám poskytují informace o tom, jak efektivně ve firmě hospodaříme se svými aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami atd.), respektive, jak dlouho v nich máme vázány naše finanční prostředky.

- Obrat aktiv

označovaný též jako produktivita vloženého kapitálu, měří efektivnost využití veškerých aktiv ve firmě. Ukazuje, jak se zhodnocují naše aktiva ve výrobní činnosti firmy bez ohledu na zdroje jejich krytí. Všeobecně platí, že čím vyšší hodnota tím lépe. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1. V našem případě je tato hodnota splněna přibližně z poloviny. To nám ukazuje na neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. (Knápková, 2010, str. 59 až 115)

10 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Společnost se člení na organizační útvary, kterými vykonává svou odbornou činnost:

- útvary ředitele
- útvary vedoucího ekonomického útvaru
- útvary vedoucího provozního útvaru

Ředitel řídí útvary ředitele společnosti. A dále prostřednictvím vedoucích útvarů jednotlivé útvary společnosti.

Vedoucí ekonomického útvaru řídí ekonomický útvary.

Vedoucí provozního útvaru řídí provozní útvary. Útvary se dále člení na oddělení a střediska. Oddělení a střediska vedou dle odpovědnosti a pravomocí daných popisem pracovní náplně řídicí pracovníci, kteří jsou přímo řízeni vedoucím příslušného útvaru nebo ředitelem. Oddělení nebo středisko jsou jednotky s úzce specializovanou činností. Každá tato základní jednotka je také nákladovou jednotkou.

- Útvary ředitele společnosti - ředitel společnosti

Ředitel společnosti řídí veškerou činnost společnosti a rozhoduje o zásadních otázkách, pokud toto oprávnění nepřenesl písemně na jiného zaměstnance organizace.

Vlastní odpovědnost a pravomoci jsou stanoveny v popisu pracovní náplně.

- Ekonomický útvary – vedoucí ekonomického útvaru

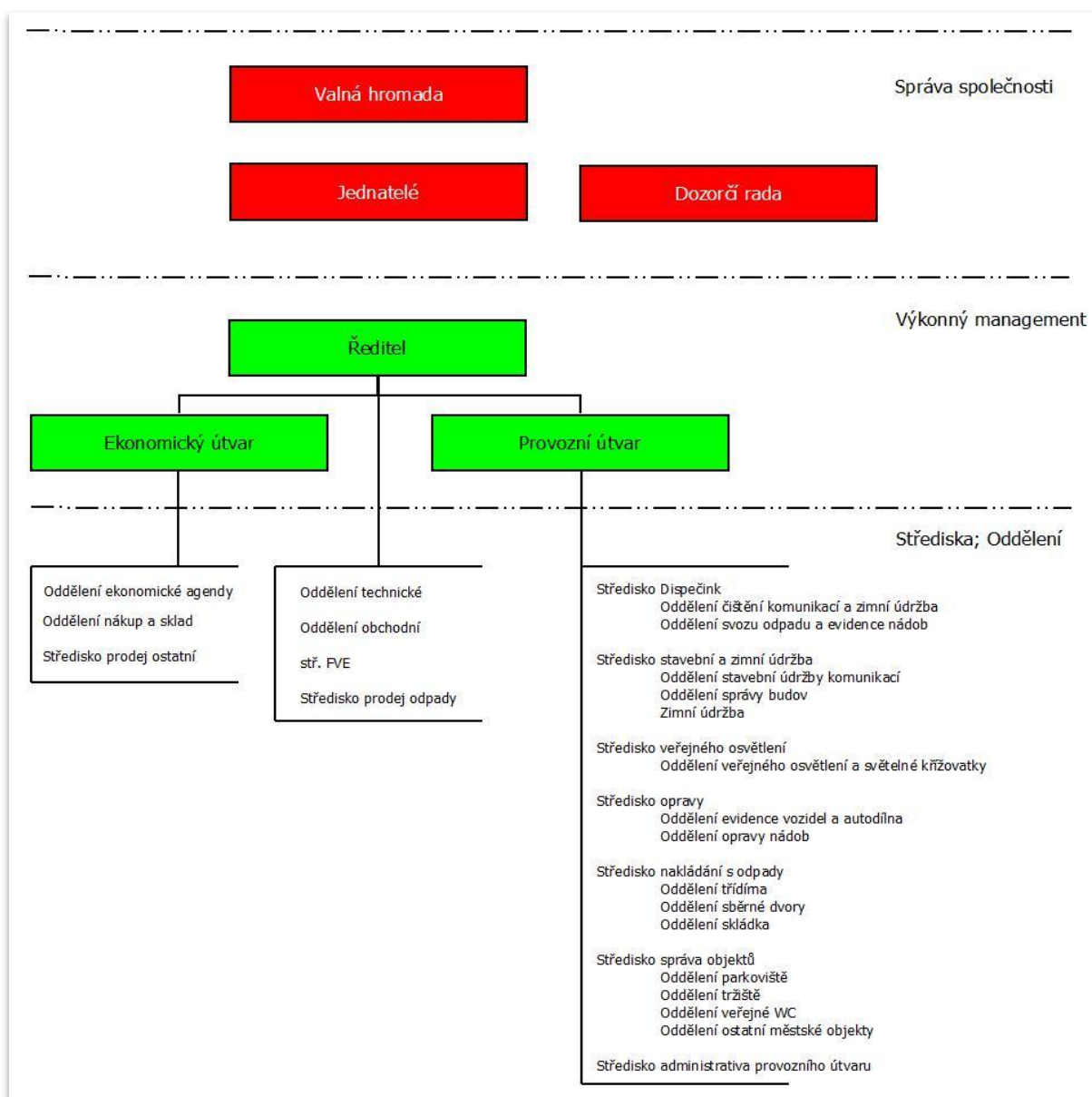
Útvary je řízen vedoucím ekonomického útvaru, kterého do funkce ustanovuje a odvolává ředitel společnosti. Vedoucí ekonomického útvaru odpovídá za svoji činnost řediteli společnosti, kterému je přímo podřízen. Vlastní odpovědnost a pravomoci jsou stanoveny v popisu pracovní náplně.

- Provozní útvary – vedoucí provozního útvaru

Útvary je řízen vedoucím provozního útvaru, kterého do funkce ustanovuje a odvolává ředitel společnosti. Vedoucí provozního útvaru odpovídá za svoji činnost řediteli společnosti, kterému je přímo podřízen. Je ustaven jako první statutární zástupce ředitele společnosti v jeho nepřítomnosti. Vlastní odpovědnost a pravomoci jsou stanoveny v popisu pracovní náplně.

Tab. 8: Počet zaměstnanců ve společnosti

	2011	2012	2013
Řídící pracovníci	35	34	36
Ostatní	148	151	150
celkem	183	185	186



Obr. 9: Organizační struktura společnosti

11 SWOT ANALÝZA

Tab. 9: SWOT analýza společnosti Technické služby Zlín, s.r.o.

SWOT analýza		Silné stránky	Slabé stránky
Interní analýza		Zázemí silné stabilní společnosti	Centralizované řízení
		Technologická vyspělost	Organizační struktura podniku
		Jasně definovaná strategie rozvoje společnosti	Absence informačního systému
		Finanční stabilita	Ne vždy dobrá odborná úroveň zaměstnanců
		Snaha o rozšiřování činností podniku	Chybějící důraz na vzdělávání zaměstnanců
		Vysoká kvalita služeb	Absence procesního řízení
		Příležitosti	Hrozby
Externí analýza		Hospodářsky silná aglomerace	Konkurence silných zahraničních společností na trhu s odpady
		Dobrá znalost prostředí	Hrozba odprodeje části podniku privátní společnosti
		Minimální logistické náklady ve srovnání s konkurencí	Politikou ovlivňovaná činnost podniku, kdy na úkor ekonomiky jsou podporovány politické zájmy
		Vlastní skládka odpadů	Při změně pracovního trhu hrozba ztráty kvalitních zaměstnanců

11.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

11.1.1 Silné stránky společnosti

Společnost má v oblasti zlínského regionu pevné postavení v oblasti své hlavní činnosti, a tou je zajištění služeb sběru a likvidace odpadů, čištění a údržby komunikací jak v rámci zimního, tak letního čištění. Další silnou stránkou je vlastnictví veřejného osvětlení, které společnost provozuje a udržuje a také provozování vlastní skládky odpadů. Díky majetkovému propojení je výhodou zajištění dlouhodobé společenské objednávky na poskytování služeb společnosti. Z tohoto důvodu je možné dlouhodobé plánování činností a dalšího rozvoje společnosti.

Použití moderní techniky poskytuje možnost snižování nákladů a zároveň zvyšování efektivity prováděných služeb. Díky napojení vozového parku na sledovací systém GPS je možné získávat údaje o poloze, druhu činnosti, rychlosti, hmotnosti nákladu, spotřebě pohonných hmot, osádce a další data online přímo pro aktivní řízení výkonu vozidel.

Další silnou stránkou je finanční stabilita společnosti, kdy díky segmentaci činností má společnost zajištěny příjmy hned z několika oblastí a z tohoto důvodu je možné krátkodobé překlenutí výpadku v jedné činnosti pokrýt příjmy z činností ostatních.

V dnešní době není možné setrvávat na stávajících pozicích a je nutné hledat další možné směry rozvoje, a proto společnost trvale hledá nové směry jak ve zpracování odpadů, tak také například nové trendy v technologiích veřejného osvětlení či automatizace obsluhy parkovacích systémů.

Vysoká kvality služeb je silnou stránkou společnosti, sledování, vyhodnocování a náprava případných nedostatků je jednou ze základních položek činnosti řízení.

11.1.2 Slabé stránky společnosti

V dnešní době jde o již dožívající způsob centrálního řízení společnosti, kdy veškerá rozhodnutí a pravomoci jdou směrem shora dolů a na určitém stupni řízení je již kompetence vedoucích pracovníků omezena tak, že zůstává pouze prostor pro plnění úkolů, nikoliv pro další, například koncepční a rozvojovou činnost. Tímto problémem se zabývá i tato diplomová práce, která se zabývá procesním řízením, jehož součástí je i odlišně pojatý způsob řízení.

Organizační struktura podniku je koncipována jako liniově štábní. Tento typ organizační struktury i přes některá svá pozitiva přináší i tyto negativní prvky. Hlavní slabinou celkové koncepce liniově štábních struktur je jejich administrativně úkolová orientace, namísto orientace cílové. Důraz je u nich především kladen na řešení otázek „kde“, „co“, „kdy“ a „jak“ musí pracovat. V pozadí je elementární jádro efektivního a racionálního lidského konání: čeho je třeba dosáhnout a jak nejlépe toho dosáhnout.

Mezi důvody vzniku konfliktů patří:

- neschopnost linie chápat úlohu štábu,
- neochota linie ke spolupráci a neschopnost užívat štábu,
- štáb si osvojuje nebo dubluje pravomoc linie,
- štáb pracuje extrémisticky - buď diktuje, nebo je příliš slabý,

- politika štábu často zmate linii. (Cejhamr, © 2010)

Absence informačního systému se v posledních letech ukazuje jako klíčová. Chybějící propojení jednotlivých činností s návazností na poskytování údajů pro aktivní manažerské rozhodování, pro kontrolní činnost i vedení duplicitních záznamů výrazně snižuje operativnost podniku při řízení a vyhodnocování jednotlivých typů činností. V současné době se na zavedení informačního systému intenzivně pracuje.

Odborná úroveň zaměstnanců je slabým místem spíše okrajově a dotýká se zejména pracovníků na nižších pozicích, jako jsou řidiči a mechanici, kdy je patrné, že trh práce nedokáže nabídnout pracovníky dostatečně odborně způsobilé, jedná se ale spíše o systémovou chybu přesahující rámec podniku. Na tento problém navazuje i další bod, který jako slabou stránku společnosti označuje malý důraz na vzdělávání zaměstnanců. Společnost vzdělává své zaměstnance pouze v mezích daných zákonnými normami, zajišťuje povinná školení, ale další navazující vzdělávání společnost nezajišťuje. Zejména pro řídicí pracovníky chybí jakýkoliv plán vzdělávání. Dnešní doba si vyžaduje aktivní a trvalý odborný růst. A to i přes to, že každý zaměstnanec má povinnost se trvale vzdělávat.

Absence procesního řízení, hledání procesů je tématem této práce

11.1.3 Příležitosti společnosti

Hospodářsky silná aglomerace znamená výrazný obchodní potenciál, který firma dobrou obchodní politikou může oslovit. Jde jak o privátní sektor, malé, střední i velké podniky, tak také o sektor veřejný, jako jsou obce a města v okolí, pro které může být výhodně sestavený balík služeb zajímavou alternativou oproti stávajícím poskytovatelům.

Dobrá znalost prostředí znamená výhodu proti konkurenci zejména v tom smyslu, že ne vždy je nejnižší cena tou hlavní devizou a mnohdy jsou důležité taky další atributy, jako je právě dobrá znalost prostředí, vazeb, zákazníka což společnost může nabídnout.

V současné době je poloha sídla výhodou proti konkurenci a to zejména v souvislosti s minimalizací přejezdových vzdáleností na skládku odpadů a také v rámci poskytování ostatních služeb, jako je zimní údržba či opravy komunikací.

Jako příležitost je možné považovat možnost tuto výhodu ještě více využít.

Vlastní skládka odpadů znamená pro podnik velkou výhodu a navíc také další možnosti s využitím ploch po následné rekultivaci skládky pro další komerční účely, využití sklád-

kových plynů v kogeneračních jednotkách a stavbu nového, moderního zařízení pro zpracování a třídění odpadů.

11.1.4 Hrozby společnosti

Konkurence nikdy nespí. To je základní poučka, kterou je třeba mít neustále na paměti. Vstup silných nadnárodních společností na trh s odpady byl skutečně razantní. Hlavní devizou těchto společností je kvalitní a levný provoz, který neobsahuje neefektivní činnosti, mnohdy ovšem nezbytné při provozování služeb obyvatelstvu. Z tohoto důvodu je hrozbou možnost převzetí komerčního sektoru v rámci služeb svozu odpadů právě těmito společnostmi.

Jako výraznou hrozbu je v tuhle chvíli možno vnímat vytváření tlaku na rozdělení společnosti na dva subjekty, in house a off house společnosti, kdy in house společnost bude poskytovat služby pouze pro vlastníka společnosti a off house společnost pro ostatní zákazníky. Tato tendence je bohužel podporována stávající legislativou, zejména zákonem o veřejných zakázkách, kdy je možné zadávat zakázku přímo, bez výběrového řízení pouze za situace, kdy objem činností vykonávaných pro vlastníka (statutární město Zlín) činí více jak 90 % finančního objemu uvedené činnosti. V současné době je tento poměr zaokrouhleně 60 % vlastníka a 40 % ostatní zákazníci.

Jak je patrné, společnost je ze 100 % ovládána vlastníkem, kterým je statutární město Zlín, a jako takové vykonává prostřednictvím svých zástupců dohled nad činností společnosti, včetně jmenování jednatelů a dozorčí rady. Tím může výrazným způsobem ovlivňovat dění ve společnosti a požadovat plnění úkolů, které ne vždy jsou zcela v souladu s principy efektivního podnikání a pro společnost jsou právě taková, bohužel mnohdy zcela nekompetentní rozhodnutí, vážnou hrozbou.

Společnost je v mnoha ohledech málo pružná a jako taková nedokáže zareagovat na změny na trhu práce a je hrozbou, že v případě změn a vzniku lepších příležitostí společnost jako první opustí pracovníci, kteří jsou pro společnost nejvíce důležití jak již na postech řídicích, tak i na nižších postech. Jako opatření je tedy nutná aktivní politika stabilizace pracovních míst, zejména těch klíčových.

12 PROCESNĚ ORGANIZAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Hlavním cílem vypracování procesně organizační analýzy společnosti Technické služby Zlín s. r. o. je vymezení a popis procesních oblastí ve společnosti, nalezení vzájemných vazeb mezi organizační strukturou a procesy a v neposlední řadě vytvoření procesní mapy společnosti, aby bylo možné zřetelně zachytit veškeré procesy (procesní oblasti) v organizaci.

Dalším úkolem tvorby této procesně organizační analýzy je stanovení počtu pracovníků přiřazených k prvkům organizační struktury a zároveň jejich přiřazení nalezeným procesům. Tato analýza má sloužit jako základ pro další fázi této práce, kterou je simulace metody alokování časového fondu jednotlivým procesům a díky výsledkům tohoto procesu nalezení neefektivních či duplicitních činností vykonávaných ve společnosti.

Výsledkem analýzy je nalezení odpovědi, kolik těchto procesů v organizaci probíhá, jaké je jejich členění podle druhu procesu, a kolik se na procesu podílí pracovníků.

12.1.1 Kritéria pro výběr hlavních procesních oblastí

Nejdůležitějším kritériem pro tvorbu procesní oblasti je logická vazba na množinu činností. Jako příklad přiřazení činností do procesní oblasti procesní oblasti je možné uvést činnosti střediska Dispečink. Pro správné přiřazení je důležitá znalost prostředí organizace.

V základní databázi procesů jsou tyto činnosti (procesy) popsány takto:

- Strojní čištění komunikací a chodníků.
- Čištění zastávek MHD
- Čištění a udržování kanalizačních vpustí
- Ruční čištění komunikací pro pěší a ostatních ploch
- Ruční nakládka stavebních hmot, ostatního materiálu nebo odpadu na vozidlo
- Vybírání odpadkových košů

Z hlediska organizační příslušnosti víme, že tuto činnost vykonává středisko Dispečink a nyní je nutné určit, do jaké procesní oblasti bude tento proces zařazen. Jak již popisy činností napovídají, jedná se o procesní oblast **Čištění komunikací**.

Tvorba názvů je navržena tak, aby co nejvíce vystihovala procesní povahu činnosti a zároveň byl popis univerzální pro celou skupinu procesů k této procesní oblasti náležejících.

- Posuzování stávajících a navrhovaných technologií

- Zpracování a aktualizace příručky EMS
- Návrh a implementace nápravných preventivních opatření
- Příprava a realizace interních auditů kvality

Tyto činnosti spadají všechny do oblasti řízení kvality a z tohoto důvodu byla tato procesní oblast pojmenována **Řízení kvality**. Tímto způsobem bylo ohodnoceno (pojmenováno) všech 280 procesů společnosti.

12.1.2 Postup určení hlavních, podpůrných a řídicích procesních oblastí

Organizační struktura společnosti, tak jak je zobrazena na obrázku č. 9 ukazuje rozdělení společnosti do 3 základních skupin, kterými jsou:

- Útvar ředitele společnosti
- Ekonomický útvar
- Provozní útvar

Tyto základní prvky organizační struktury se dále dělí na několik dalších oddělení a středisek, která jsou hierarchicky podřízena jednotlivým útvarům společnosti. Tvorba procesní oblasti byla předmětem předchozí kapitoly.

Samotné rozdělení jednotlivých činností z hlediska vlastního procesního významu, tj. zda se jedná o procesy hlavní, podpůrné či vedlejší je provedeno hodnocení pomocí rozhodovací tabulky procesů. Každá činnost vykonávaná ve společnosti je ohodnocena podle kritérií, která jsou uvedena v tabulce č. 10.

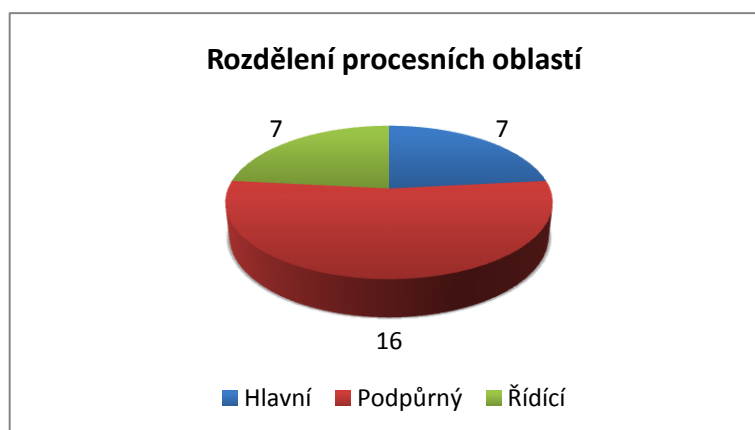
Tab. 10: Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů, (Šmida, 2007, str. 143)

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává proces hodnotu?	Probíhá proces napříč organizací?	Má proces externí zákazníky?	Generuje proces tržby (zisk)?
Hlavní	Výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
Řídící	Nákladově	NE	ANO	NE	NE
Podpůrný	Výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

Výsledkem tohoto procesu ohodnocení jednotlivých činností je rozdělení celého souboru do logických celků podle hlavní procesní oblasti. V databázi procesů je jednotlivým procesům přiřazována příslušnost k typu procesu. Příklad je uveden na obrázku 10.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Pořadí	Přidává proces hodnotu?	Probíhá proces přiř. organizací?	Má proces externí zákazníky?	Generuje proces tržby (zisk)?	počet pracovníků	název procesu	garant procesu	procesní oblast	typ procesu
148	147	ano	ano	ano	ano		Čištění zastávek MHD	Dispečink	Čištění komunikací	Hlavní
149	148	ano	ano	ano	ano		Strojní čištění chodníků a komunikací	Dispečink	Čištění komunikací	Hlavní
150	149	ano	ano	ano	ano		Svoz nebezpečného odpadu	Dispečink	Odpady	Hlavní
151	150	ano	ne	ne	ne		Řešení interních operativních potřeb	Dispečink	Dispečink	Podpůrný
152	151	ano	ano	ano	ano		Ruční čištění komunikací pro pěší a ostatních ploch	Dispečink	Čištění komunikací	Hlavní
153	152	ano	ano	ano	ano		Svoz biologicky rozložitelného odpadu	Dispečink	Odpady	Hlavní
154	153	ano	ano	ano	ano		Strojní zimní údržba komunikací a chodníků	Dispečink	Zimní údržba komunikací	Hlavní
155	154	ano	ne	ne	ne	68	Řízení logistiky provozu	Dispečink	Dispečink	Podpůrný
156	155	ano	ano	ano	ano	68	Svoz směsného komunálního odpadu	Dispečink	Odpady	Hlavní
157	156	ano	ano	ano	ano	68	Rozvoz odpadových nádob	Dispečink	Odpady	Hlavní
158	157	ano	ne	ne	ne	68	Tvorba svozových tras	Dispečink	Dispečink	Podpůrný
159	158	ano	ano	ano	ano	68	Přistavování a vývoz velkoobjemových kontejnerů	Dispečink	Odpady	Hlavní
160	159	ano	ano	ano	ano	68	Sečení trávy (přikop)	Dispečink	Údržba komunikací	Hlavní
161	160	ano	ne	ne	ne	68	Denní plánování nasazení techniky a osádek	Dispečink	Dispečink	Podpůrný

Obr. 10: Tabulková podpora analýzy procesů (vlastní zpracování)



Obr. 11: rozdělení procesních oblastí podle typu procesu

Jak je patrné z grafu zobrazeném v obrázku 11, v rámci analýzy typu procesu bylo nalezeno 7 hlavních, 16 podpůrných a 7 řídicích procesních oblastí.

12.1.3 Rozdělení procesních oblastí

Procesní analýza společnosti identifikuje a popisuje následující strukturu procesních oblastí:

- **Hlavní procesy**

Zahrnují procesy, které tvoří hlavní náplň – poslání společnosti a jejich výkon je orientovaný na externího zákazníka. Vytvářejí přidanou hodnotu výkonu, tvoří nejdůležitější položku fungování společnosti. Jsou to činnosti, na jejichž průběhu je alokovan největší podíl pracovních kapacit společnosti.

Jako hlavní jsou ve společnosti označeny tyto procesní oblasti:

- Čištění komunikací
- Fotovoltaická elektrárna
- Odpady
- Správa objektů
- Údržba komunikací
- Veřejné osvětlení
- Zimní údržba komunikací
- **Podpůrné procesy**

Podpůrné procesy zahrnují procesy, které souvisejí s vytvářením podmínek pro realizaci hlavních procesů a fungování organizace. Podpůrné procesy slouží pro přímou podporu hlavního procesu (přidaná hodnota pro interního zákazníka). V rámci společnosti se jedná o procesy servisního charakteru, které vykonávají podporu hlavním procesům.

Jako podpůrné jsou ve společnosti identifikovány tyto procesní oblasti:

- Administrativa provozu
- Dispečink
- Finance
- ICT/IT
- Lidské zdroje
- Marketing
- Nákup materiálu/majetku/služeb
- Obecně sdílené činnosti
- Opravy

- Podpora vedení
- Prodej služeb/produktů
- Řízená dokumentace
- Skladové hospodářství
- Smluvní vztahy
- Správa majetku společnosti
- Účetnictví
- **Řídící procesy**

Řídící procesy zahrnují procesy zaměřené na řízení, organizování a kontrolu výkonu všech procesů (hlavních i podpůrných) a chodu organizace jako takové.

Řídící procesy ve společnosti zjištěné analýzou činností:

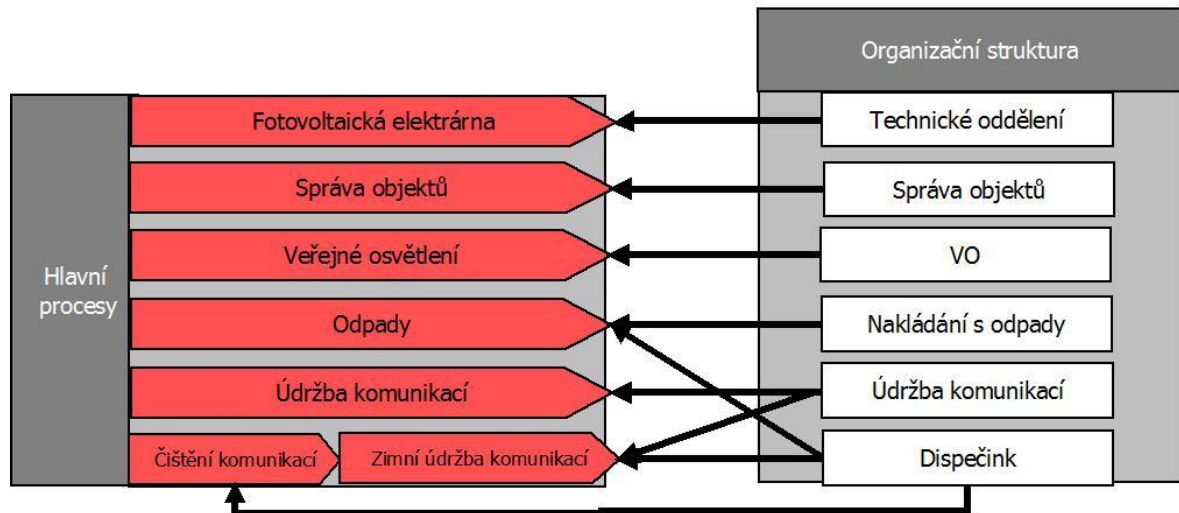
- Controlling a reporting
- Kontrola
- Krizové řízení
- Plánování
- Projektové řízení
- Řízení a organizování
- Řízení kvality.

12.1.4 Propojení procesní a organizační struktury

Schematické propojení procesní (hlavních, klíčových procesů) a organizační struktury společnosti je zobrazeno na následujícím obrázku č. 12.

Propojení procesních a organizačních vazeb je důležitým nástrojem pro pochopení toho, jaké hlavní procesy se v organizaci nacházejí a jakým způsobem jsou propojeny s organizační strukturou společnosti, to znamená, jaké vazby a kolik tvoří propojení na jednotlivé procesní oblasti společnosti.

Jak je z obrázku patrné, středisko Dispečink řeší v rámci společnosti průběh hned tří hlavních procesních oblastí, kterými jsou Odpady, Čištění komunikací a Zimní údržba komunikací. Stejně tak je patrné rozdělení činnosti střediska údržba komunikací do dvou procesních oblastí, kterými jsou údržba komunikací a zimní údržba komunikací. Jak je z tohoto poznatku patrné, jedná se o duplicitní činnosti, které právě procesní analýza dokáže s úspěchem odhalovat.



Obr. 12: Propojení organizační a procesní struktury společnosti

12.2 Procesní mapa společnosti

Výsledkem procesně organizační analýzy je zmapování a popsání jednotlivých činností, procesů, procesních oblastí ve společnosti.

Mapa procesů je názorné a přehledné schéma hlavních procesů řízených v organizaci. Jednoduše řečeno, kdo se na ni podívá, zjistí:

- Jaké procesy se v organizaci nacházejí?

Procesní mapa v grafické podobě zobrazuje zjištěné procesní oblasti společnosti, které jsou výsledkem zjištění při zkoumání a popisu jednotlivých procesů. Procesní mapa společnosti Technické služby Zlín v tom nejvíce možném zjednodušujícím zobrazuje procesní dělení společnosti bez ohledu na organizační strukturu. Je zde zobrazeno 30 procesních oblastí.

- Jak jsou procesy členěny?

Výsledkem zjištěným při tvorbě a mapování procesů je rozdělení procesní mapy do tří vrstev podle typu procesní oblasti na řídicí, hlavní a podpůrné. Aby byla jistým způsobem znázorněna i hierarchie v rámci organizačního členění, je hlavní procesní oblast zobrazující nejdůležitější a pro organizaci zásadní procesy zobrazena uprostřed, pomocí tvaru je znázorněn i procesní tok a směr působení, to znamená směr vně organizaci, neboť právě výstupy hlavních procesů jsou propojeny s externími zákazníky procesů.

Naopak řídicí a podpůrné procesy jsou zobrazeny pomocí směru šipek „do“ procesu tak, že je patrná podstata těchto typů, a těmi je kontrolní a řídicí činnost nad hlavními procesy a také umístění podpůrných procesů vyjadřuje podstatu jejich funkce, kterou je podpora hlavních procesů, které na podpůrných procesech reálně i obrazně (zakreslením v procesní mapě) stojí.

- Které procesy jsou vzájemně propojeny?

Graficky je názorně zobrazen průchod hlavních procesů společností a vzájemné další působení jednotlivých řídicích a podpůrných procesů jednak vzájemně mezi sebou, tak i na hlavní procesní oblasti společnosti.

Procesní mapa organizace není místem, které by mělo detailně zobrazovat veškerá propojení mezi jednotlivými procesy. Od toho jsou zde modely jednotlivých procesů, kde je již prostor pro detail a je žádoucí naopak všechna propojení, uzly, startovací či ukončovací body vyznačit a okomentovat.

V procesní mapě je tedy zobrazeno vzájemné působení procesních oblastí jak řídicích, tak podpůrných a zobrazeny hlavní informační toky mezi nimi, nebo jinak řečeno, která procesní oblast svou činností iniciuje činnost procesní oblasti či procesu jiného.

Plánování je garantem tvorby plánu ekonomické činnosti organizace a prostřednictvím procesů v rámci procesní oblasti Řízení a organizování se informace (plán a pod) přenáší na oblasti Controlling a reporting, která plnění plánu vyhodnocuje, na oblast Projektové řízení, kde jsou věci z plánu zaneseny do projektů společnosti a nakonec je to procesní oblast Kontroly, která realizaci a provádění plánů podrobuje kontrolnímu procesu.

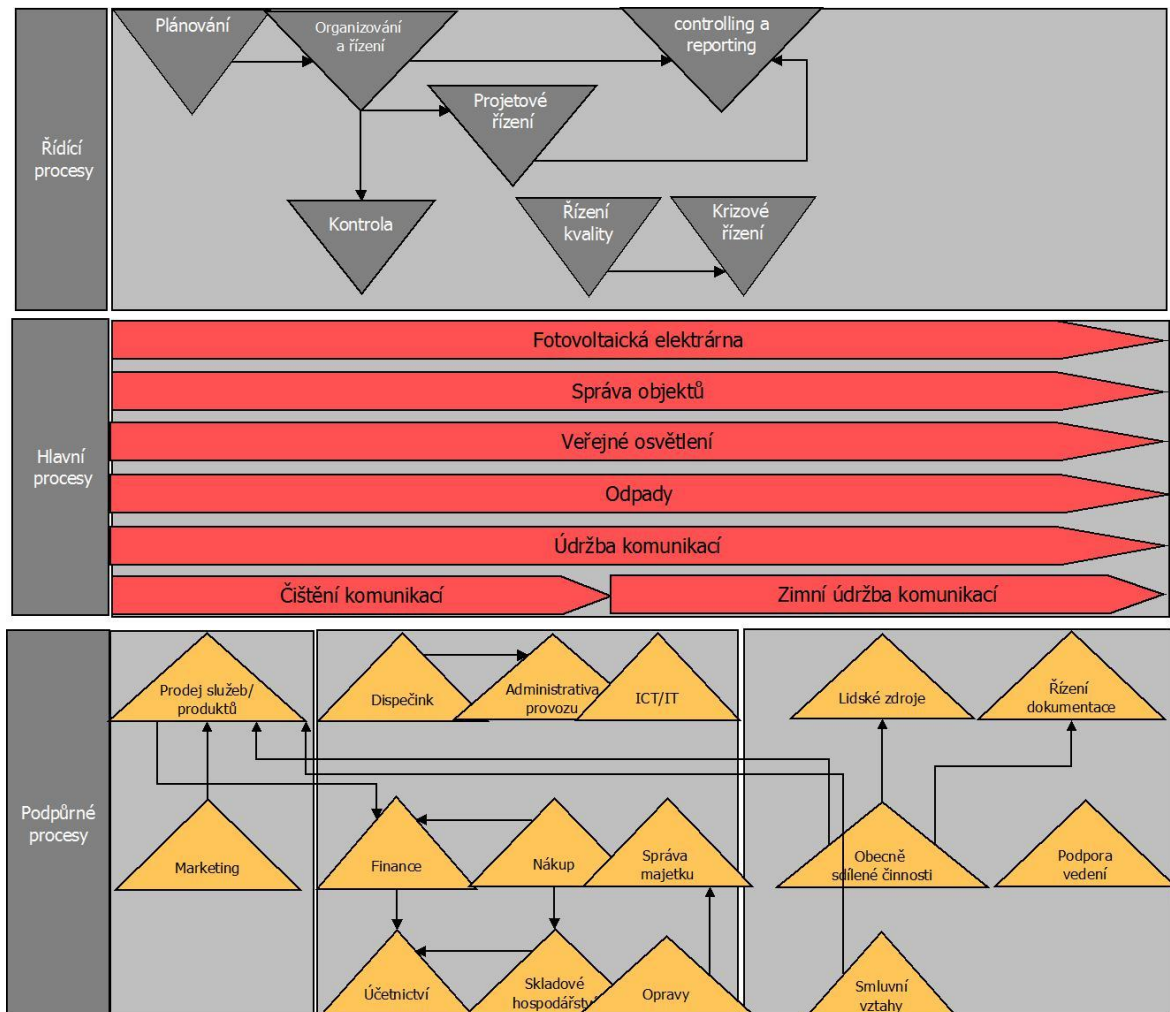
Mnohem složitější struktura vazeb mezi jednotlivými procesními oblastmi je vyobrazena v dolní části procesní mapy, v oblasti podpůrných procesů. Propojení jednotlivých procesních oblastí je logické, neboť tak jako u procesů řídicích. I zde jde o zobrazení toku informace, ale také materiálů, financí, vnitropodnikových i účetních dokladů, výkazů práce, smluv a objednávek a podobně.

- Jaké odborné oblasti firma pokrývá?

Z hlediska členění hlavních procesních oblastí je dobře patrné zaměření společnosti na sektor poskytování služeb v oblastech nakládání s odpady, veřejného osvětlení a údržby komunikací jak v letním, tak také zimním období. Právě procesní mapa je tím nejjednodušším zobrazením oborového zaměření společnosti a to jak pro management, zaměstnance

ale i vlastníky, neboť umožňuje bez větších složitostí jasně ukázat veškeré hlavní procesy v jednom souboru.

Mapa procesů je nástroj usnadňující řízení a rozhodování managementu skrze systém a jeho procesy. Nezanedbatelnou částí mapy procesů je její grafické zpracování, které by mělo být hezké a vhodné pro prezentaci. To jak mapa vypadá, jak je uživatelsky příjemná rozhoduje o tom, zda management a zaměstnanci s ní budou chtít pracovat.



Obr. 13: Procesní mapa společnosti

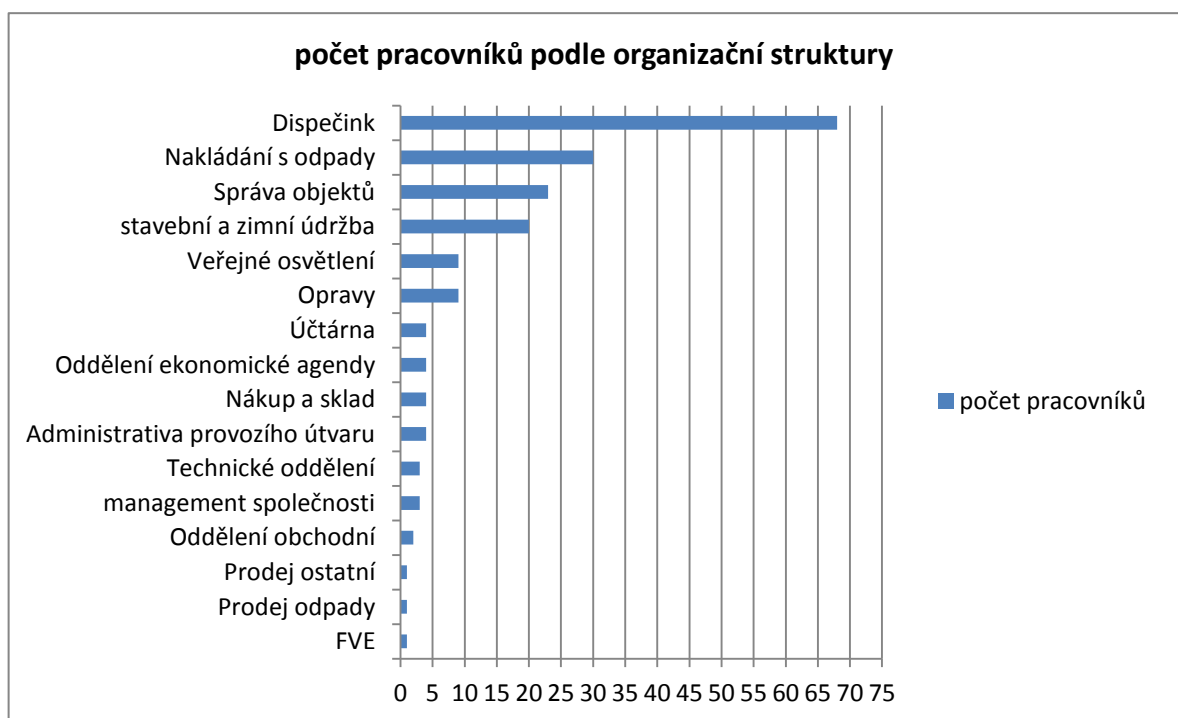
Na obrázku je zobrazena procesní mapa společnosti podle základního rozdělení na procesy hlavní, řídicí a podpůrné.

Ačkoliv mapa procesů vypadá ve finálním zobrazení jednoduše, je za jejím vznikem dlouhá řada jednání, překreslování a změn. Je to hlavně proto, že při její tvorbě se uspořádává celý systém firmy, rozdělují se kompetence apod. Důležité je řádně ji domyslet do důsledků. Dobrá mapa procesů by měla zohlednit:

- TOP management a jeho strukturu - měla by odpovídat hierarchii organizační struktury
- Odborné oblasti realizované v souladu s podnikatelským záměrem
- Hlavní vazby mezi procesy
- Stěžejní tok realizace produktů firmy - tok, který naznačuje přidanou hodnotu k příjmům firmy

12.3 Stanovení počtu pracovníků podle organizační struktury

Jak je patrné z následujícího obrázku č. 13, je zde zobrazeno rozložení pracovníků do jednotlivých organizačních útvarů a středisek, které v případě zavedení procesního řízení přebírají také roli garanta, vlastníka procesu.



Obr. 14: Počet pracovníků podle organizační struktury

Počet pracovníků vypovídá o tom, jak významný je který prvek v rámci organizační struktury podniku. Neříká nám ovšem už nic o tom, kolik pracovníků se podílí na výkonu jednotlivých typů procesů. Zjištění kolik času pracovník věnuje plnění určitého úkolu nebo pracovní činnosti je zpracováno v další, projektové části této práce.

V případě zkoumání počtu pracovníků, kteří se podílejí na výkonu podle jednotlivých tříd procesů, to znamená rozdělení na hlavní, podpůrné a řídicí procesy, zde již nebude celkový

počet pracovníků společnosti shodný, neboť zejména u pracovních pozic řídicích a administrativních dochází k prolínání jednotlivých typů procesů, takže určitá pracovní pozice může obsahovat všechny položky základního procesního rozdělení.

V tabulce 11 je zobrazeno v prvním sloupci, o jaký typ procesu se jedná a kolik pracovníků se na výkonu konkrétního typu (hlavní, podpůrný, řídicí) podílí v rámci organizační struktury společnosti.

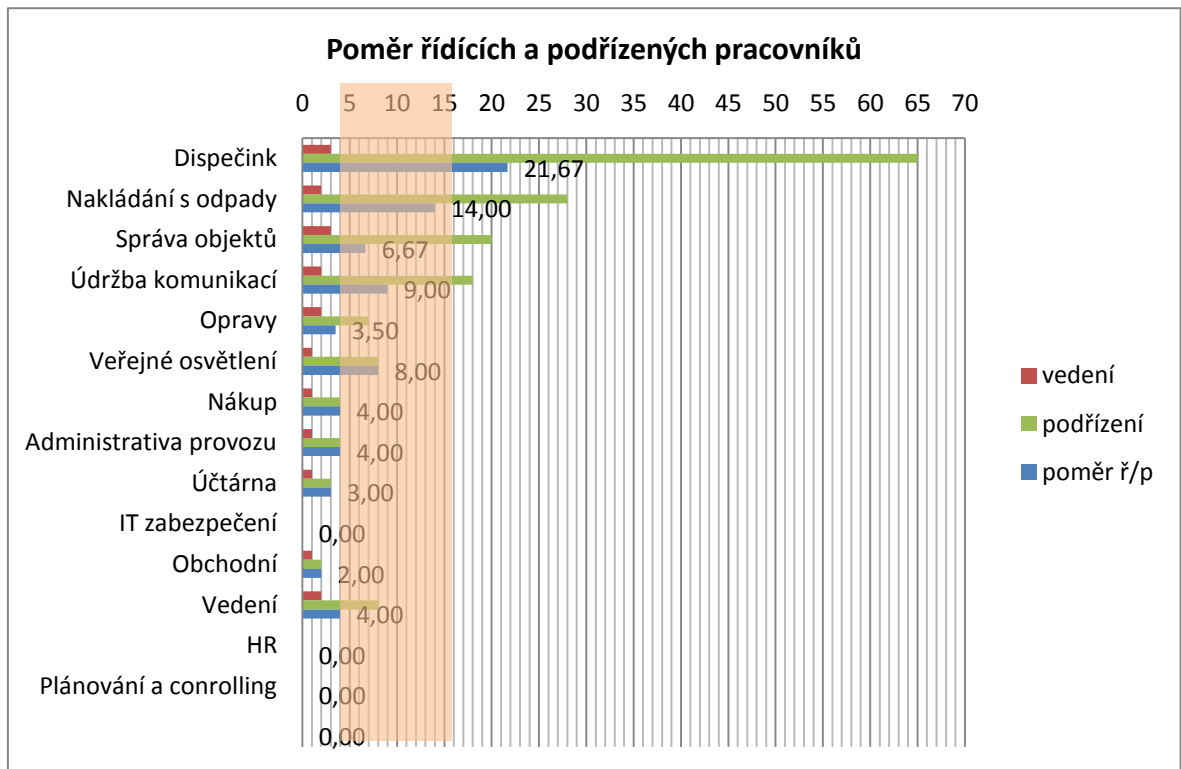
Výsledky tohoto rozboru jsou uvedeny v následující tabulce:

Tab. 11: Počet pracovníků dle typu procesu

Typ procesu	Počet pracovníků
Organizační složka	
Hlavní	143
Dispečink	65
IT zabezpečení	2
Nakládání s odpady	28
Správa objektů	22
Údržba komunikací	18
Veřejné osvětlení	8
Podpůrný	43
Administrativa provozu	4
Dispečink	3
Ekolog	1
HR	2
IT zabezpečení	3
Nakládání s odpady	2
Nákup	5
Obchodní	3
Opravy	9
Plánování a controlling	2
Účtárna	4
Údržba komunikací	2
Vedení	3
Řídicí	10
Ekolog	1
Plánování a controlling	2
Účtárna	4
Vedení	3

V rámci analýzy pracovních míst je zjišťována kapacita a optimální obsazenost řídicích míst. Jak se uvádí v odborné literatuře, optimální počet podřízených, neřídicích zaměstnanců na jednoho řídicího pracovníka je 4 – 16.

Řídicí pracovníci v organizaci jsou všichni pracovníci, kteří mají v rámci své pracovní náplně jednu z položek řízení zaměstnanců. To znamená, že jsou to všichni vedoucí středisek,



Obr. 15: Optimální poměr řídicích a podřízených pracovníků

některých oddělení, management společnosti a řídicí pracovníci na střediscích Dispečink a Nakládání s odpady.

Podřízení zaměstnanci jsou všichni ostatní pracovníci společnosti, tzn. ti, kteří v rámci své pracovní náplně neřídí další pracovníky.

V případě této analýzy bylo provedeno ohodnocení pracovních pozic řídicích pracovníků a přiřazení počtu řízených zaměstnanců pomocí bodovacího hodnocení. Způsob provedení na str. 70.

V organizaci je u střediska Dispečink tento poměr výrazně překročen, neboť 65 podřízených pracovníků řídí pouze tři nadřízení pracovníci. Je ovšem třeba doplnit, že poddimenzování počtu řídicích pracovníků na tomto provozním středisku je možné zohlednit tím, že podřízení pracovníci na jednotlivých pracovních postech vykonávají z velké většiny podobné či totožné činnosti a nejsou na ně kladeny vysoké nároky na kvalifikaci. Přesto bude

v budoucnosti tento problém vyřešit, neboť požadavky na řídicí pracovníky neustále rostou a trvalé poddimenzování stavu řídicích pracovníků může vést k postupné kumulaci problémů, které nejsou díky nízké kapacitě řídicí složky řešeny.

Naopak u střediska Opravy je tento poměr zcela opačný, kdy na výkon 7 podřízených dohlíží 2 vedoucí zaměstnanci. I tady lze ale říci, že je tento poměr v souladu s náplní práce pracovníků tohoto střediska, neboť vedoucí střediska opravy řeší veškeré činnosti spojené s evidencí vozidel, pojištěním techniky a vyhodnocováním spotřeby PHM u jednotlivých strojů a mechanismů společnosti.

Další vedoucí pracovník tohoto střediska zároveň pracuje jako pracovník zásobování opravářské dílny náhradními díly a vede agendu evidence nádob.

U ostatních řídicích pozic je přepočítaný počet na přímé podřízené v souladu s doporučením, tzn. počet podřízených na jednoho řídicího pracovníka, se pohybuje v rozmezí mezi 4 – 16 podřízenými pracovníky.

Vzhledem k tomu, že pozice ekolog, HR, plánování a controlling, IT zabezpečení nemají přímé nadřízené, ale jsou podřízeni přímo útvaru ředitele (ředitel) nebo ekonomickému útvaru (vedoucí ekonomického útvaru), je v položkách grafu (obr. 14) zobrazena nulová hodnota. Optimální počet řídicích pracovníků je v grafu vyznačen načervenalou oblastí v rozpětí 4-16.

Metoda stanovení optimálního počtu pracovníků pomocí bodovací metody, ve které se pomocí bodovací tabulky přidělují body dle kritérií a stupně obtížnosti.

Tab. 12: Hodnotící tabulka pro stanovení optimálního počtu vedoucích pracovníků (Buble, © 2009)

Celkový počet bodů obtížnosti	Řídicí kapacita vedoucích pracovníků (vyšší a střední stupeň řízení)	Řídicí kapacita vedoucích pracovníků (nižší stupeň řízení)
55 – 60	4	8
49 – 54	5	10
43 – 48	6	12
37 – 42	7	14
31 – 36	8	16
25 – 30	9	18
19 – 24	10	20
12 – 18	11	22

Na základě výsledků bodování byl zjištěn doporučený počet pro jednotlivá pracoviště. Výsledky tohoto hodnocení jsou v tabulce znázorněny barevně. Stejným způsobem je pak vyznačena plocha optimálního počtu v grafu na obrázku 15.

Počet pracovníků umístěných na různá pracoviště dle organizační struktury je samozřejmě ovlivněn také tím, zda se jedná o jednosměnné, dvousměnné či nepřetržité provozy.

Tab. 13: Procesy ve dvousměnném provozu středisko Dispečink

Hlavní	Počet směn
Přistavování a vývoz velkoobjemových kontejnerů	2
Strojní čištění chodníků a komunikací	2
Svoz biologicky rozložitelného odpadu	2
Svoz nebezpečného odpadu	2
Svoz směsného komunálního odpadu	2
Svoz tříděného odpadu	2
Vybírání odpadkových košů	2
Denní plánování nasazení techniky a osádek	2
Řešení interních operativních potřeb	2
Řízení logistiky provozu	2
Zpracování denního přehledu nasazení techniky a osádek	2

Pro příklad je uvedeno právě středisko dispečink, kde jsou zobrazeny činnosti, které jsou ve dvousměnném režimu. V rámci této organizační složky je možné nalézt model jednosměnný (sečení příkop, čištění zastávek) ale i 3 směnný nepřetržitý a tím je strojní zimní údržba komunikací a chodníků.

Veškeré kroky analýzy týkající se personálního obsazení společnosti jsou realizovány z důvodu získání podkladů pro realizaci následující části této práce, kterou je návrh na hodnocení procesních oblastí pomocí časové procesní analýzy ve společnosti Technické služby Zlín, s. r. o. Právě údaje o počtu pracovníků přidělené jednotlivým procesům jsou podkladem pro vypracování návrhu.

12.4 Shrnutí analytické části práce

Analytická část praktické části této práce byla zaměřena ve své první třetině na představení společnosti, na popis základních činností organizací realizovaných, na stručný popis ekonomických parametrů společnosti pomocí stručné finanční analýzy a také byla společnost podrobena SWOT analýze, která stručně a přehledně zobrazí tržní pozici společnosti popi- sem takových oblastí, jako jsou silné ale i slabé stránky organizace, jaké jsou příležitosti

kteřé je možno využít pro rozvoj či stabilizaci organizace a nakonec hrozby, které naopak díky turbulentnímu prostředí dnešní doby neustále hrozí.

Další část popisuje postup analýzy jednotlivých činností v organizaci vykonávaných podle organizační struktury na jednotlivých odděleních či provozech společnosti a pomocí jednoduché metody je těmto činnostem přiřazováno procesní hodnocení s tím, že je stanovena procesní oblast, do které činnost spadá a dále je stanoven typ procesní oblasti z hlediska jeho významu v kontextu celé organizace.

Bylo ohodnoceno 280 činností, které byly v rámci přípravných prací k této práci pojmenovány, došlo k nalezení 30 procesních oblastí, z nichž 7 je hlavních, pro společnost a její další fungování klíčových, 7 řídicích a 16 procesů podpůrných.

Po analýze a popsání činností a procesních oblastí společnosti následuje na základě zjištěných údajů vytvoření procesní mapy společnosti.

Poslední část kapitoly 12 je zaměřena na analýzu lidských zdrojů z hlediska příslušnosti k jednotlivým procesním oblastem a také z hlediska organizační. Dále bylo zjištěno, že odbornou literaturou doporučované poměry řídicích a podřízených pracovníků jsou na středisku Dispečink překročeny, nikoliv však výrazně.

13 NÁVRH OPTIMALIZACE PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ

13.1 Stanovení cíle projektu

Hlavním cílem projektové části této práce je návrh způsobu hodnocení procesů pomocí alokace časového fondu (FTE), navržení metodiky a způsobu provedení, simulace hodnocení včetně vyhodnocení výsledků a příkladu postupu optimalizace případných zjištěných neefektivních procesů.

Způsob hodnocení procesů je proveden na základě metodiky způsobu procesní analýzy, tak, jak je popsán v kapitole 7. 1. tabulka 5:

Tab. 14: Část tabulky 5, kapitola 7.1.

Procesní analýza	Procesní atributy	
Časová a prostorová procesní analýza	Spotřeba času	Pracoviště činnosti – uspořádání

13.1.1 Stanovení postupu projektu

1. Základní informace o projektu
2. Návrh metodiky hodnocení procesů
3. Modelový příklad
4. Personální, finanční a časové zhodnocení projektu
5. Zhodnocení rizik

13.2 Základní informace o projektu

Jestliže organizace usiluje o změnu z hlediska snížení nákladů, zvýšení kvality, efektivnosti, rychlosti prováděných činností nebo je cílem optimalizace těchto položek, je rozhodující, aby byly managementem společnosti vnímány současné procesy, které jsou ve společnosti realizovány a zároveň si byl vědom případných nedostatků či problémů spojených s výkonem těchto procesů.

Předchozí, analytická část, se zabývá popisem činností probíhajících ve společnosti, jejich příslušnosti k organizační složce dle organizační struktury. Analýza hodnotí a identifikuje procesní oblasti a typy procesních oblastí podle druhu činnosti. Dále analytická část zjišťuje rozmístění lidských zdrojů ve společnosti a jejich alokaci na funkční místa jednak podle organizační struktury, tak podle procesní příslušnosti.

Důležité analýzou zjištěné údaje jsou podkladem pro návrh hodnocení procesů ve společnosti.

Výsledky procesně organizační analýzy:

Tab. 15: Souhrn základních výsledků analytické části

Procesy	Hlavní	Podpůrné	Řídící
Procesy	7 procesů	16 procesů	7 procesů
	Řídící pracovníci	Ostatní	Celkem
Lidské zdroje	36	150	186

Aby bylo možné provést určité změny, hledat řešení pro optimalizaci procesů, je nutno najít metodu, jak zjištění nalezená v analytické části dále rozvinout, popsat a na základě případných odhalených zjištění nalézt zlepšení, které bude pro společnost přínosem.

Jakékoli hodnocení využití lidských zdrojů bez souvislosti k procesům, které tyto zdroje zajišťují, neposkytuje managementu potřebné informace k efektivnímu řízení organizace. Kvalifikovaná rozhodnutí v oblasti využití lidských zdrojů jsou podporována procesní analýzou v podobě dobře zpracovaných procesních map. Tyto v sobě zahrnující nejen organizační strukturu firmy ve formě klasifikace rolí lidských zdrojů a jejich podílu na realizaci jednotlivých aktivit, ale i metodiku měření procesů.

13.3 Návrh metodiky měření procesů

Smyslem projektové části je návrh metodiky pro určení těch činností a procesních oblastí společnosti, které mají z hlediska fungování organizace významný podíl na ekonomických výsledcích společnosti, návrh a vytvoření hodnotících formulářů pro zjišťování potřebných údajů o časové spotřebě procesů, zobrazení procesního toku a jejich případná optimalizace na základě zjištěných výsledků.

V současné době je ve společnosti na základě výsledků analýzy 7 hlavních procesních oblastí, které tvoří základní páteř fungování organizace. Tyto procesní oblasti jsou těmi, které přinášejí společnosti tržby, jejich průběhem vzniká přidaná hodnota, probíhají ve většině případů napříč organizací a mají externího zákazníka. Tyto procesní oblasti se dále dělí na procesy a činnosti. Aby bylo možné získat údaje o procesech z hlediska čerpání lidských zdrojů organizace a zároveň bylo možné tyto získané údaje promítnout jak do procesní, tak do organizační struktury, je navržena metoda alokace časového fondu pracovníků organizace na činnost pomocí ukazatele FTE.

13.3.1.1 Metoda alokace časového fondu pracovníků organizace pomocí ukazatele FTE.

Základní procesní veličinou, se kterou se při přiřazení kapacit lidských zdrojů jednotlivým aktivitám pracuje, je ukazatel FTE – Full Time Equivalent, který představuje disponibilní pracovní dobu daného typu lidského zdroje, očištěnou o takové intervaly jako je dovolená, pracovní přestávky, nemocnost a podobně.

Tímto způsobem stanovený FTE pak představuje 100 % kapacity daného typu zdroje, který je pak porovnán se součtem všech časů, které daný typ zdroje vykonává na konkrétních aktivitách modelového procesu. Požadované informace lze získat na základě statistického vyhodnocení procesní mapy nebo jako výsledky její simulace. Vytížení daného typu zdroje lze pak určit pomocí vzorce, který stanoví vytížení daného typu zdroje v procentech. (Procházková, © 2006)

Vzorec pro výpočet FTE:

$$v_i = \sum_{j=1}^n \frac{c_{ij}}{FTE_i}$$

i...typ zdroje

v_i...vytížení i-tého typu zdroje (pracovník¹)

j...číslo aktivity procesu (činnost)

n...počet aktivit v procesu (činnostech)

c_{ij}...čas alokovaný na j-tou aktivitu procesu (činnosti), prováděnou i-tým zdrojem (pracovník)

FTE_i...Full Time Ekvivalent i-tého typu zdroje (pracovníka)

V rámci navrhovaného řešení je záměrem provedení šetření v rámci společnosti, kdy budou zjišťovány údaje o spotřebě pracovního času pro jednotlivé činnosti. Vyplněním dotazníkového formuláře budou pověřeni všichni řídicí pracovníci společnosti, případně pracovníci vedoucí samostatnou významnou agendu.

¹ Výrazy v závorkách doplněny autorem DP pro vyšší srozumitelnost a přiblížení problematice řešené v této kapitole.

Návrh formuláře pro vyhodnocování a způsob jeho vyplňování je popsán v další části tohoto projektu.

Pro získání relevantních výsledků je třeba stanovit roční čistý časový fond. Pro jeho výpočet je nutno znát tyto údaje:

- Počet pracovních dní v daném kalendářním roce
- Počet dní dovolené

Jako základ pro stanovení základních parametrů pro výpočet FTE je navrženo použití údajů za rok 2013, který je z hlediska relevance k současnému stavu nejbližší, a dále jsou také k dispozici souhrnné statistické údaje nutné pro výpočet potřebných hodnot.

Údaje pro stanovení ukazatelů za rok 2013:

- Počet pracovních dní v kalendářním roce: 252 + 9 svátků
- Počet pracovních hodin: 2016
- Počet dní dovolené schválených ve společnosti: 25
- Průměrný počet dní nemocenské na jednoho zaměstnance: 16²

Celková dostupná pracovní doba přepočtená na jednoho zaměstnance (Full time ekvivalent) v organizaci činí:

- 211 dnů * 8 hod = **1688 hodin = 1 FTE**

Při počtu 186 zaměstnanců činí celkový využitelný počet hodin všech zaměstnanců:

- 313968 hodin.

Metodika analýzy časového fondu:

- Nejdříve se vyberou činnosti, které v rámci sledovaného období dotazovaný pracovník vykonával. Zjednodušení při vyplňování přináší zatřídění provozních oblastí, nicméně je nutné obsáhnout celou škálu činností, neboť v mnoha případech jsou to činnosti průřezové, procházející celou organizací a týkající se v podstatě každé provozní činnosti.
- Dalším krokem je přerozdělení a zapsání 100 % časového fondu formou kvalifikovaného odhadu osoby, která přiřazování realizuje. Zaznamenává se rozdělení vlast-

² Roční výkaz o pracovní nesch. ÚR 1-02 za rok 2013 (výpočet: počet kalendářních dnů pracovní neschopnosti celkem / průměrný počet nemocensky pojištěných osob)

ního podílu 100 % z celkového ročního času – úvazku, mezi jednotlivé vybrané procesy. Celkové rozdělení musí být ze 100 % s tím, že minimální hodnota zadávaná dotazovaným je 1 % a maximální hodnota 100 %.

- Jako poslední krok je nutno uvést také informaci o počtu pracovníků, za něž byl dotazník vyplněn, neboť vedoucí pracovníci vyplňují dotazníky i za své podřízené.

13.3.1.2 Návrh formuláře pro sběr údajů o spotřebě FTE.

Aby byla možná realizace navrženého projektu, je nutné s tímto záměrem seznámit všechny zainteresované pracovníky. Není tím v tuto chvíli myšleno, zda vedení společnosti bude nakloněno realizaci navrženého projektu, ale přímo způsob, jakým bude provedeno vyplňování hodnotícího formuláře a kde je možné nalézt veškerou informační podporu.

Formulář pro sběr dat je vytvořen v tabulkovém procesoru a obsahuje několik položek, které je nutné při jeho vyplňování dodržet a kontrolovat. Každý pracovník společnosti pověřený vyplněním hodnotícího formuláře má k dispozici přímo listy k vyplnění.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	vyplňuje:	vlastník procesu	název procesu	procesní oblast	typ procesu	procento časového fondu	využitá kapacita	výběrový sloupec	hodiny	
1	vyplňuje:		vedoucí provozu	vyplňuje pověřený pracovník dle svého zařazení			vyplňuje pověřený pracovník dle návodu na alokaci FTE			
2										100%
3	1	Vedení	Tvorba a aktualizace směrnic, interních předpisů	Řízení a organizování	Řídící	2%	vyplněno	x	33,76	
4	2	Vedení	Ukončení projektu	Projektové řízení	Řídící	1%	vyplněno	x	16,88	
5	3	Vedení	Komunikace s úřady a jinými institucemi	Obecně sdílené činnosti	Podpůrný	5%	vyplněno	x	84,40	
6	4	Vedení	Realizace kolektivního vyjednávání	Řízení a organizování	Řídící	2%	vyplněno	x	33,76	
7	5	Vedení	Určení a úprava mzdy	Lidské zdroje	Podpůrný	1%	vyplněno	x	16,88	
8	6	Vedení	Schvalování rozpočtu	Plánování	Řídící	2%	vyplněno	x	33,76	
9	7	Vedení	Operativná kontrola realizovaných zakázek	Kontrola	Řídící	3%	vyplněno	x	50,64	
10	8	Vedení	Vyhotovení a evidence zápisů z porad	Řízení dokumentace	Podpůrný		STOP-vyplněno			0,00
11	9	Vedení	Řízení podřízených zaměstnanců	Řízení a organizování	Řídící	4%	vyplněno	x	67,52	

sleduje příznak < než 100% "pokračuj" 100%
 "STOP - vyplněno"; > než 100 % "LIMIT
 PŘEKROČEN"

výběrový sloupec
 procesů
 (zjednodušuje vybírání
 z 280 procesů)

Obr. 16: Návrh formuláře pro stanovení FTE

Pro tento krok je nutno přesně formulovat počet pracovníků na jednotlivých pozicích dle organizační struktury.

13.3.1.3 Způsoby výpočtu časového fondu

- Nejpoužívanější metodou při zadávání hodnot je metoda odhadu na základě zkušeností s náročností dané činnosti. Nejdříve se identifikuje procentní objem pro nejčastěji se opakující činnosti s nejvyšším podílem a poté se přiřadí procentní podíl činnostem s nižším výskytem četnosti. Určí se priority z hlediska zátěže a objemu času.
- Další metodou je metoda využití datových podkladů trvání činnosti – čas...t, který je možno získat přesně z provozních evidencí. Tato metoda je vhodná pro často se opakující a vyvážené procesy případně pro náhodné, ale časově stabilizované procesy.
- Poslední metodou je analytická metoda, kdy při využití osobních zkušeností o náročnosti dané činnosti a její srovnání s náročností jiné obdobné činnosti. Při použití této metody se vypočítá FTE procesu A analyticky se stanoví % FTE pro hledaný proces B. Tato metoda je vhodná pro procesy s jedním atributem či bez identifikovaných atributů

13.3.1.4 Hodnocení procesů a hledání možností optimalizace

Procesní audit je efektivní nástroj k napřímení procesů, optimalizaci organizace a zlepšení využívání jejích zdrojů. Analýza FTE alokovaného na procesy organizace ukazuje případné kapacitní rezervy či neefektivní činnosti.

Hodnocení činností je navrženo tak, aby každá činnost, kterou pracovník vykonává v procesní oblasti na kterou je alokován podíl jeho práce, byla vyhodnocena pomocí kritériální rozhodovací tabulky, ve které je proveden rozbor dle předem nastavených kritérií. To znamená, že celkový FTE pracovníka přidělovaný jednotlivým aktivitám je podroben rozboru, zda se jedná o činnosti klíčové, podpůrné, nepodstatné, ale nutné, nebo o aktivity zcela zbytečné.

Tab. 16: Vyhodnocovací tabulka efektivity procesů z hlediska organizační struktury (příklad vyhodnocení)

		Procesy, činnosti, aktivity										atd
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Lidské zdroje	A	15	13	11	10	10	9	6	2	1	1	
	B	16	12	11	11	11	10	10	3	1	0	
	C	22	18	6	5	2	2	1	0	0	0	

Do tabulky se zaznamenají data z výběrového šetření, která budou ohodnocena dle níže uvedeného kritériálního rozdělení. Návrh na přidělení kritérií musí vzejít z hodnotícího týmu a realizačního týmu procesní analýzy společnosti, neboť jeho zřízení je nutné pro zdárnou realizaci celého projektu.

Rozhodovací matice je pomocným nástrojem pro určení důležitosti či zbytečnosti té které konkrétní aktivity přiřazené na základě vyplnění hodnotícího formuláře.

Tab. 17: Rozhodovací matice procesní oblasti, procesu, činnosti nebo aktivity

	Klíčové nebo zákonně požadované	Podpůrné	Nepodstatné	Zbytečné
Přinášejí výnosy				
Neutrální				
Přinášejí problémy				

Způsob hodnocení podle rozhodovací matice je patrný již na první pohled.

- Zelená zóna znamená aktivity funkční, bez zjevných anomálií a nedostatků
- Oranžová zóna znamená zvýšenou pozornost a podrobení těchto procesů, činností nebo aktivit podrobné analýze důvodů problémů
- Červená zóna znamená zbytečné a nepotřebné – důvod k vyřazení z procesu

To, do které zóny je činnost zařazena, záleží především na předem určených pravidlech a také na tom, jaký je důvod analýzy. Pokud pravidla určená nejsou, mělo by být dostatečným vodítkem sledování stanovených kritérií přímo v tabulce.

Vhodnou metodou je přiřadit hodnoceným činnostem váhy podle jejich povahy, neboť to, že některá činnost je vykonávána roční spotřebou 1% FTE pracovníka neznámá, že není důležitá a naopak, činnost odčerpávající svým rozsahem 5 % nebo 10 % z FTE nemusí být nutně klíčová a může mít povahu nepodstatnou.

13.4 Modelový příklad

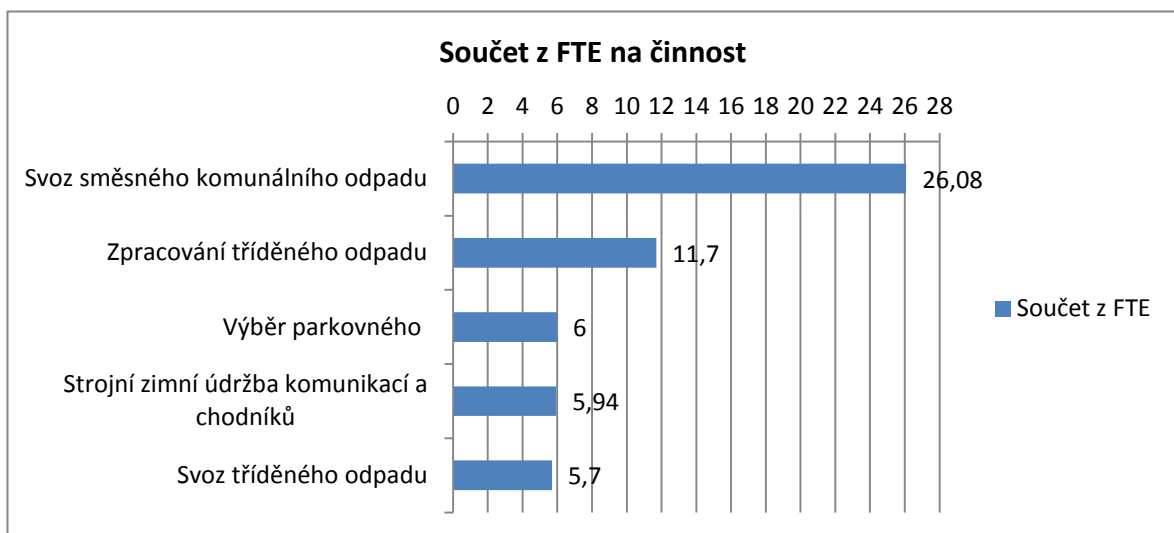
V rámci projektu je vypracován modelový příklad použití metody alokace FTE na proces v rámci procesní oblasti Odpady, je podroben ohodnocení a následnému přezkoumání proces Svoz směsného komunálního odpadu. Modelový příklad je součástí projektu z toho důvodu, že konkrétním a názorným způsobem ukazuje postup řešení problému ohodnocení procesů a slouží jako typizovaný vzor pro realizaci komplexní analýzy podnikových

procesů. Stanovuje standardní postupy realizace analýzy včetně označování, grafického zpracování a hodnocení zjištěných údajů.

Postup realizace modelového příkladu:

- Výběr činnosti – metoda vyhledání procesů s nejvyšším podílem alokovaného FTE
- Tvorba mapy průběhu modelové činnosti s vyznačením klíčových prvků
- Jaká je nutná spotřeba FTE k výkonu činnosti
- Jaká je nutná spotřeba FTE pro výkon podpůrných a řídicích činností
- Které procesy jsou nejvíce závislé na lidských zdrojích

Výběr činnosti pomocí hledání maximálního FTE je proveden tak, že se pomocí analýzy formulářů s alokovaným FTE na činnosti vybere TOP činnost s nejvyšším podílem spotřebovaného FTE a provede se rozbor, které procesní oblasti a které prvky organizační struktury jsou na průběh procesu vázány.



Obr. 17: Součet FTE na činnost

Jak je vidět z výše uvedeného obrázku, dobře zpracovaná analýza FTE přináší společnosti velké množství údajů, které lze různými způsoby kombinovat a vytvářet nejrůznější druhy výstupů. Jako příklad je možno uvést alokované FTE na činnost svoz směsného komunálního odpadu podle typu procesu a využití pracovní síly. V tabulce jsou zobrazeny údaje o typu procesní oblasti, činnosti, lidských zdrojích přiřazených na činnost a také o spotřebě FTE. Údaj v posledním sloupci je shodný s údajem v grafu na obrázku 17.

Tab. 18: Ukázka výstupu z analýzy FTE³

Sloupec1	Hodnoty	Sloupec2	Sloupec3
Popisky řádků	Součet z man děl 28 x	Součet z řidič smv 15x	Součet z FTE
Svoz směsného komunálního odpadu	28358,4	15192	26,08
Hlavní	28358,4	15192	26,08
Celkový součet	28358,4	15192	26,08

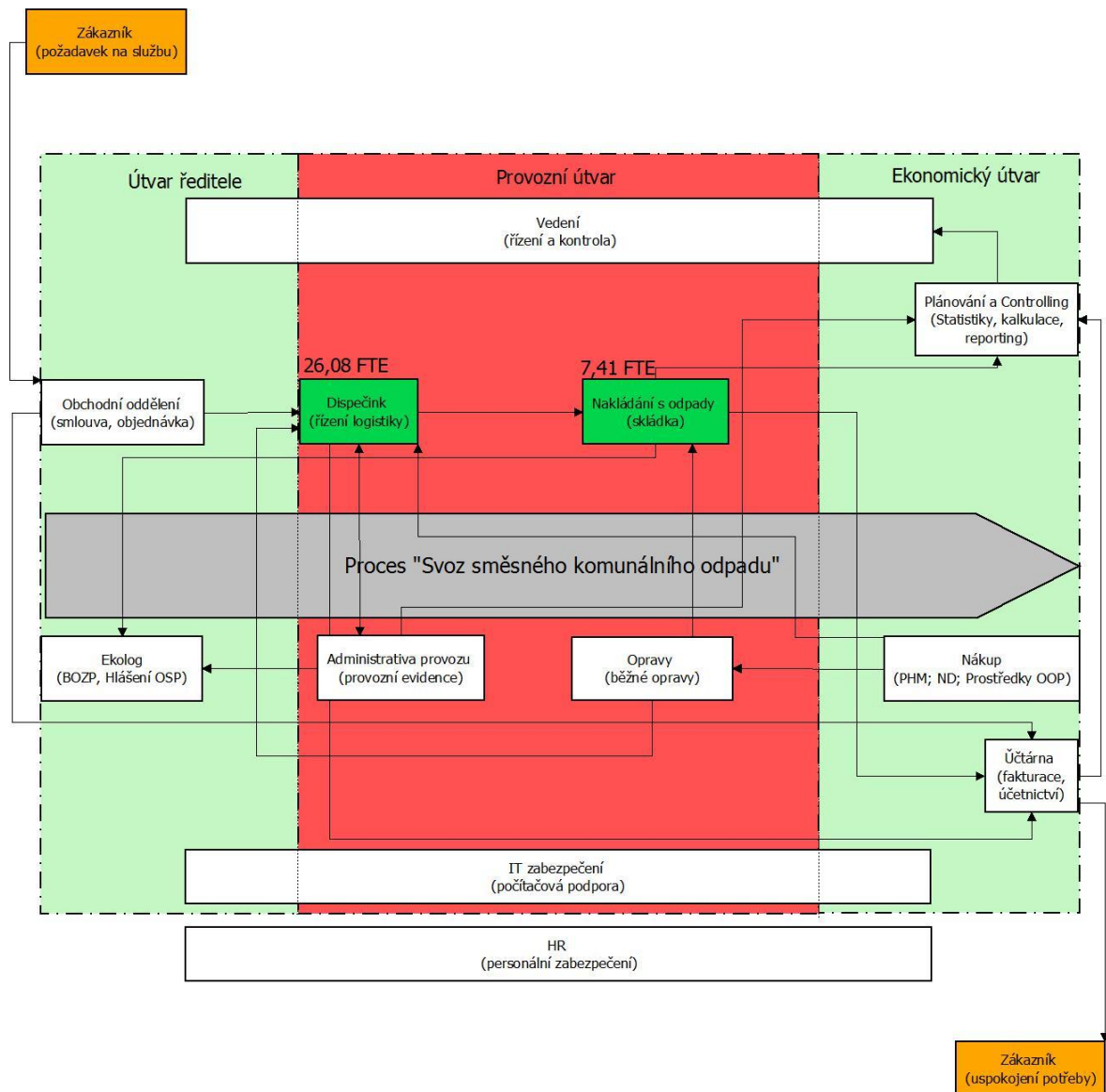
Tvorba mapy průběhu modelové činnosti je dalším bodem modelového příkladu hodnocení činností. V tomto konkrétním případě je možno hovořit o procesu, neboť svoz směsného komunálního odpadu obsahuje všechny atributy procesu.

V případě tvorby mapy procesu je analýza FTE pomocným nástrojem, kterým je možno ohodnotit veškeré činnosti ať již řídicího nebo podpůrného charakteru, které jsou na průběh procesu svoz směsného komunálního odpadu navázány. Samotná tvorba mapy je ale záležitostí abstrakce, kdy je nutno nalézt veškeré procesní vazby, nebo, a tak je tomu v tomto modelovém případě, veškeré vazby na organizační strukturu společnosti.

Jako základ při její tvorbě je použito základního organizačního členění. To znamená, že jsou zde tři roviny a to útvar ředitele, provozní a ekonomický útvar. V každém útvaru jsou oddělení či střediska, která mají vazbu na vykonávaný proces, ať již je to obchodní oddělení, technické oddělení IT, opravy, nákup, účtárna či plánování a controlling.

V rámci tvorby mapy je snahou zachovat pro přehlednost kontinuitu průchodu procesu nebo činnosti organizací, to znamená, že vybraný modelový proces začíná objednávkou nebo smlouvou na službu odvozu odpadu. Ta je zpracována a informace putuje dále ke zpracování na středisko, které celý proces organizuje, řídí a vykonává, tzn. středisko dispečink. Po provedení svozu odpad končí na skládce a proběhne vyhodnocení a zpracování administrativy jak vozidel, tak personální a také fakturace. Veškeré datové toky jdou pak do oddělení plánování a controllingu k dalšímu vyhodnocování a to zejména ekonomických reportů pro vedení společnosti. Celý proces končí uspokojením potřeb zákazníka.

³ V rámci projektu analýzy FTE byla vypracována komplexní analýza společnosti pomocí odhadovaných parametrů FTE a to případě, kdy tvůrce neměl dostatek informací, v procesních oblastech dispečink, odpady, opravy administrativy provozu jsou vzhledem k dobré znalosti problematiky parametry alokovaného FTE přesné. Pro potřeby modelového příkladu je možno považovat hodnoty za dostatečně vhodné pro tvorbu návrhu.



Obr. 18: Průběh svozu směsného komunálního odpadu organizací

Pro doplnění údajů z mapy procesu je možno vypočítat také spotřebu FTE na jednotlivé podpůrné a řídicí činnosti s vazbou na proces hlavní. Jako rozvrhovou základnu je možno použít spotřebu FTE vázanou na hlavní proces. V modelovém případě je to 26,08 FTE spotřebovaných v rámci procesu Svoz směsného komunálního odpadu.

Příklad výpočtu podílu FTE z rozvrhové základny.

- Ředitel

Podpůrné procesy v jeho případě tvoří 0,23 kapacity FTE. V rámci SSKO je spotřebováno 26,08 FTE z celkové kapacity 186 FTE.

$$\text{Výpočet: } FTE_{SSKO\check{r}editel} = \frac{0,23 \cdot 26,08}{186} = 0,03$$

Organizační členění	Počet pracovníků	Hodiny podpůrných činností	FTE podpůrných činností	Podíl alokovaného FTE na proces
ředitel	1	388,24	0,23	0,03
obchodní odd.	3	4523,84	2,68	0,38
ekolog	1	607,68	0,36	0,05
odd. ITC	3	2954	1,75	0,25
Dispečink - závozník	28	8507,52	5,04	0,71
Dispečink - řidič SMV	15	5064	3	0,42
Dispečink - řízení	3	3949,92	2,34	0,33
Administrativa provozu	3	5047,12	2,99	0,42
Skládka	5	1215,36	0,72	0,10
Vedoucí PÚ	1	675,2	0,4	0,06
Vedoucí stř. oprav	2	2869,6	1,7	0,24
Opravy	7	11816	7	0,98
Nákup	5	8321,84	4,93	0,69
Vedoucí EÚ	1	607,68	0,36	0,05
Plánování a controlling	2	641,44	0,38	0,05
HR	2	3376	2	0,28
Účtárna	4	6330	3,75	0,53
Součet				5,56

13.5 Personální, finanční a časové zhodnocení projektu

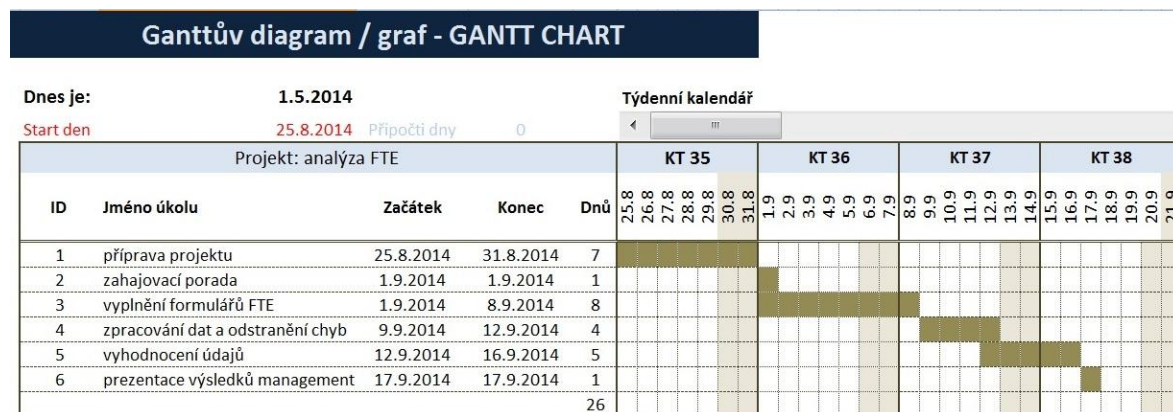
Realizace projektu sebou přináší nejen vizi úspěšného závěru v podobě kvalitních výstupů pro procesní řízení organizace, ale realizace projektu je také určitou investicí, která spotřebovává jak pracovní síly, tak také finanční prostředky.

13.5.1.1 Časový postup projektu

Projekt hodnocení činností pomocí alokace FTE může být zaváděn v postupných krocích, které na sebe mohou navazovat, případně se i překrývat. Jeho postup je zobrazen pomocí Ganttova diagramu na obrázku

Doba trvání projektu od jeho zahájení po jeho dokončení s prezentací konečných výsledků je 26 dnů. Během tohoto období je nutno připravit podklady pro provedení projektu, se-

známit vybrané pracovníky s metodikou vyplňování tabulky činností, dále je to zpracování dat, odstranění chyb. Poté následuje vyhodnocení a prezentace zjištěných výsledků.



Obr. 19: Ganttův diagram plánování projektu

13.5.1.2 Personální obsazení projektového týmu

Projekt sám o sobě není personálně nikterak náročný. Na přípravě projektu je možné pracovat samostatně, pouze v rámci konzultací je dobré se setkávat s vedoucími pracovníky a odsouhlasovat si nastavené údaje o činnostech, počtech pracovníků a podobně. Pro správné a kvalitní provedení projektu jsou tyto údaje nezbytné a jejich relevantnost je zásadní.

- Projektový tým:
 - Vedoucí týmu – plánuje projekt ve všech rovinách a to časové, finanční i personální. Je tvůrcem projektu a nese za jeho průběh odpovědnost.
 - Administrativně technická síla – provádí vlastní počítačové zpracování projektu od tvorby formulářů až po sehrávání a vyhodnocování údajů

Vzhledem k rozsahu úkolu je nutno zapojit do projektu ty pracovníky, kteří budou vyplňovat vlastní sběrný formulář. Předpokládaný počet pracovníků, kteří budou vyplňovat formulář přímo je 36. Za ostatní zaměstnance vyplňuje formulář odpovědný vedoucí oddělení nebo střediska

13.5.1.3 Posouzení finanční náročnosti projektu

Finanční náročnost projektu je hodnocena pomocí přidělení počtu hodin na jednotlivé kroky projektu. Je do něj započítána příprava projektu, technické podpůrné činnosti, čas ostatních zaměstnanců, který byl vynaložen na vyplnění formulářů, konzultace a pracovní porady.

Tab. 19: Finanční náklady projektu

Sloupec1	Počet hodin celkem	cena práce + režie 50 %	Celkem
Vedoucí projektu	78	240,00 Kč	18 720,00 Kč
Administrativa projektu	78	240,00 Kč	18 720,00 Kč
Management	12	240,00 Kč	2 880,00 Kč
Ostatní pracovníci	72	240,00 Kč	17 280,00 Kč
Celkem			57 600,00 Kč

Jak je patrné z tabulky 19, finanční náročnost projektu je uvažována **57 600 Kč**. V případě realizace projektu je nutno nastavit také cíle, kterých je realizací projektu dosáhnout. V případě analýzy alokovaného FTE na činnosti by to měla být především úspora spotřebovaného času na procesy, v případě analýzy pracovního místa úspora z vyřazení zbytečných činností. Tato úspora nemusí být ovšem vyjádřitelná finančně, neboť dojde pouze k přesunutí volné jednotky pracovního času na činnost, kde bude nalezen deficit lidských zdrojů.

V případě pečlivé analýzy s pevným nastavením parametrů pro snižování FTE například o 1 % v rámci celé společnosti by přínos projektu vyjádřený finančně úsporou mzdových nákladů činil:

- 1% z 313968 hodin = 3139,6 hodin
- 3139,6 x průměrná mzda 160 Kč/hod = **502348 Kč**

Teoreticky by projekt mohl přinést organizaci úsporu nákladů ve výši **447748 Kč**. Tato částka je samozřejmě pouze teoretická. Skutečná výše úspory zjištěné analýzou činností může být vyšší, ale i nižší v případě zjištění, že ve společnosti jsou procesy a činnosti nastaveny optimálně a nalezení rezerv není již pomocí jednoduché analýzy spotřeby FTE možné dosáhnout.

13.6 Zhodnocení rizik

Poslední fáze projektu hodnocení činností je analýza rizik, která mohou v případě realizace projektu nastat. Výhodou je, že projekt není z hlediska spotřebovaného finančního objemu rozsáhlý a není tedy výrazná hrozba finanční ztráty v případě neúspěchu. Hodnocení rizik bude provedeno pomocí určovací tabulky. Celková pravděpodobnost rizika se určuje jako násobek pravděpodobnosti s jakou nastane riziko a s jakou k němu určený scénář. Za malé se považuje riziko, které nastane v intervalu 1-33%, střední v intervalu 34-66% a vysoké

v intervalu 67% a více. Míra dopadu je malá, pokud ohrožuje dílčí činnosti společnosti. Pokud se hrozba týká hlavní činnosti společnosti, hovoříme o střední míře dopadu rizika. Ohrožení cílů společnosti je riziko s velkou mírou dopadu.

Tab. 20: Zhodnocení rizik projektu

činnost	Riziko nebo hrozba	scénář	pravděpodobnost	Míra dopadu	Hodnota rizika	Opatření
Seznamování pracovníků s projektem	Ignorování schůzek	Špatné výsledky při vyplňování formulářů	střední	střední	střední	V rámci porad testování vědomostí
Zastavení projektu v různých fázích procesu	Nedostatek finančních prostředků na projekt	Opětovné nastartování bude zase něco stát	malé	malá	malá	Neřeší se
Nastavení kritérií pro hodnocení činností	Nevhodně nastavené měrné ukazatele	Špatné výsledky analýzy, nepoužitelné	střední	střední	střední	Simulace analýzy před spuštěním
Zápis hodnot FTE do formulářů	Zápis odhadem, bez skutečného výpočtu	Špatné nebo zkreslené výsledky	malá	střední	malá	Neřeší se
Průběh činností během analýzy	Zásadní změny v organizaci činností	Nutnost nového nastavení podpory pro sběr dat podle aktuální situace	malá	malé	malé	Neřeší se
Zpracování dat	Chybné zpracování dat	Špatné výsledky analýzy	střední	střední	střední	Kontrola a ověřování
Aplikování zjištěných poznatků	Nebude realizováno	Nedojde ke zlepšení zjištěných nedostatků	malé	střední	střední	Jasná a přesvědčivá prezentace výsledků analýzy

Jak je možné zjistit z tabulky rizik, nebyla identifikována žádná výrazná hrozba pro zdárnou realizaci projektu.

Analýzou případných rizik je dokončen proces plánování projektu hodnocení podnikových činností pomocí alokace FTE. Projekt by měl v případě úspěšné realizace přispět také k tomu, aby organizace přešla na procesní způsob řízení, neboť jak říká P. Kotler: „*Existují podniky dvojího druhu. Ty, které se mění a ty, které mizí*“

ZÁVĚR

Dnešní uspěchaná a turbulentní doba klade na management organizací neustále nové a nové požadavky, staví je před stále nové překážky a komplikace, tržní prostředí, legislativní prostředí, dokonce i vnitropodnikové prostředí je stále více horkou půdou a pro přežití v takových složitých podmínkách je nutné hledat vhodné nástroje. Jedním z takových nástrojů je procesní řízení. Tato práce by mohla být návodem jak začít, jak v rámci společnosti identifikovat činnosti, identifikovat procesy, procesní oblasti a umět je také podle dané metodiky vyhodnotit a výsledky hodnocení uplatnit dále v podnikové praxi.

Zjištění získaná v jednotlivých analýzách nepřinesla jen pozitivní výsledky. Zejména výsledky ekonomické analýzy zjišťují, že některé klíčové ukazatele výkonnosti podniku nejsou ani zdaleka naplňovány. Jedná se zejména o poměrové ukazatel rentability, které ukazují na nedostatečné využívání majetku společnosti. Zavedení procesního řízení by mělo do organizace a zejména do přímého výkonu podnikatelských aktivit přinést trochu více „světla“. Procesní řízení by mělo zafungovat tak, jako když si společnost prohlížíte pod lupou. Mělo by odhalit skryté vazby, duplicity činností, slepá ramena organizační struktury, nevykonné procesy nebo činnosti. Podporu pro takovou aktivitu je třeba nalézat u všech zainteresovaných pracovníků a prostřednictvím řízení a vedení lidí také níže na řadové zaměstnance. Názorová jednotnost a společný tah na branku jsou hnacím motorem změn. Představený projekt je jen malým střípkem do celého komplexu činností spojených se zaváděním procesního řízení organizace. V příloze této práce jsou přiloženy návrhy tabulek procesů, které již popisují konkrétní podnikové procesy včetně vlastníka, metrik hodnocení, zákazníka procesu a podobně. Jak již bylo uvedeno v poznámce pod čarou, v rámci projektové části byla vytvořena simulace dotazníkového formuláře a bylo provedeno ohodnocení činností tak, jak je popsáno v projektu. Ze zkušebních výsledků je možné se domnívat, že realizace projektu bude pro společnost přínosem a stane se jedním s pomocných procesů při zavádění procesního řízení společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CIENCIALA, Jiří, 2011. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.
- [2] DLOUHÁ, Jana, Jiří DLOUHÝ a Václav MEZŘICKÝ, 2006. *Globalizace a globální problémy: sborník textů k celouniverzitnímu kurzu "Globalizace a globální problémy" 2005-2007*. Praha: Univerzita Karlova, ISBN 80-87076-01-X.
- [3] FIŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 173 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
- [4] JESTON, John a Johan NELIS. 2008. *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. 2nd ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 469 s. ISBN 978-0-7506-8656-3.
- [5] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [6] ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Vyd. 2., aktualizované a rozšířené. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [7] ŘEPA, Václav, *Procesně řízená organizace*. 2012. Praha: Grada, 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [8] SVATÁ, Vlasta, 2007. *Projektové řízení v podmínkách ERP systémů*. Vyd. 3., přepracované. Praha: Oeconomica, 2007, 142 s. ISBN 978-80-245-1183-2.
- [9] SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [10] ŠEFČÍK, Vladimír a Jiří KONEČNÝ, 2013. *Procesní inženýrství: bezpečné a spolehlivé vedení procesů*. Uherské Hradiště [i.e. Ve Zlíně]: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 106 s. ISBN 978-80-7454-280-0.
- [11] ŠIMONOVÁ, Stanislava, 2009. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 192 s. ISBN 978-80-7395-205-1.
- [12] ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [13] THOMPSON, Arthur A a A STRICKLAND, 2001. *Strategic management: concepts and cases*. 12th ed. Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irvin, 2001, 1 v. (různé stránkování). ISBN 0072314990.

- [14] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Internetové zdroje:

- [15] BLAŽEK, Ladislav, © 2011. Organizační struktura. In: *Businessinfo.cz: oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-struktura-13216.html#!&chapter=1>
- [16] CEJHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, © 2010. Typy organizačních struktur a jejich členění. In: *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!>
- [17] KLIEM, Ralph L, ©2014. *Creative, Efficient, and Effective Project Management* [online]. CRC Press, [cit. 2014-04-27]. ISBN 978-1-4665-7692-6. Dostupné z: http://web.b.ebscohost.com.proxy.k.utb.cz/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzY2MTAyM19fQU41?sid=c7f4a884-9f21-4642-b2b5-4041a0b282da@sessionmgr115&vid=55&format=EB&lpid=lp_167&rid=0
- [18] KOCOUREK, Zdeněk, © 2007. Procesní řízení v organizaci. In: *ModerníŘízení.cz: manažerský digest o teorii a praxi řízení v ČR i ve světě* [online]. *Economia*, [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=441>
- [19] KRAJČÍK, Vladimír, © 2013. Zlepšování procesů v podniku se zaměřením na informační procesy. In: *Manažmentznalosti.eu: Smerom k inováčnej excelentnosti* [online]. [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.manazmentznalosti.eu/zlepsovani-procesu-v-podniku-se-zamerenim-na-informacni-procesy/>
- [20] LÉVAY, Radek, © 2007. *Virtuální přednáška: Management procesů*. In: [online]. [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: www.ikvalita.cz/download/virtualni_prednaska_01.pps
- [21] BUBLE, Tomáš, © 2009. *Management*. In: [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni.../pr_man_zm_linhartova.ppt
- [22] LUKAŠÍK, Petr, Jaroslav PROCHÁZKA a Vladimír VANĚK, © 2007. *Procesní řízení: text pro distanční studium* [online]. Ostravská univerzita v Ostravě [cit.

- 2014-04-26]. Dostupné z:
www1.osu.cz/~prochazka/rpri/skripta_ProcesniRizeni.pdf
- [23] PROCHÁZKA, Jaroslav, © 2006. *Procesní řízení realizace projektů* [online]. Ostrava, [cit. 2014-04-28]. Dostupné z:
www1.osu.cz/~prochazka/rpri/skripta_ProcesniRizeniProjektu.pdf
- [24] ŘEPA, Václav, © 2008. Řízení procesů versus procesní řízení. In: *BPM portál* [online]. [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2008/04/procesy.html>
- [25] SVOBODA, Vladimír, © 2011. Firemní procesy: Úvod do problematiky. In: *SystemOnline: S přehledem ve světě informačních technologií* [online]. [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/řízení-projektu/firemni-procesy-1.-dil.htm>
- [26] VONDRÁK, Ivo, © 2004. *Metody byznys modelování: pro kombinované a distanční studium* [online]. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, [cit. 2014-04-26]. Dostupné z:
http://vondrak.cs.vsb.cz/download/Metody_byznys_modelovani.pdf
- [27] ŽÍDEK, Libor, © 2009. *Globalizace a světové hospodářství*. In: [online]. [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: vse.cz/polek/download.php?jnl=polek&pdf=701.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BPM	Business process management.
BPR	Business process reengineering
BÚ	Bankovní účet.
DM	Dlouhodobý majetek.
EMS	System environmentálního řízení.
FTE	Full time equivalent.
FVE	Fotovoltaická elektrárna.
HR	Human resources
ICT	Informatik and communication technologies.
PHM	Pohonné hmoty a maziva.
RLDP	Roční evidenční list důchodového pojištění
SSKO	Svoz směsného komunálního odpadu.
TQM	Total quality management.
VO	Veřejné osvětlení.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Model podnikového procesu, (Řepa, 2007, str. 15)</i>	15
<i>Obr. 2: Zobrazení procesního toku (Svoboda, © 2011)</i>	16
<i>Obr. 3: Interakce procesů, (Lévay, © 2007)</i>	23
<i>Obr. 4: Postup návrhu byznys procesů (vlastní zpracování), (Vondrák, 2004, str. 12)</i>	28
<i>Obr. 5: Systém řízení zahrnující procesní i útvarovou strukturu</i>	31
<i>Obr. 6: Průběžné zlepšování procesů (Řepa, 2007, str. 16)</i>	36
<i>Obr. 7: Reengineeringový přístup (Řepa, 2007, str. 17)</i>	39
<i>Obr. 8: Globální model procesů (notace Eriksson-Penker), (Řepa, 2012, str. 36)</i>	40
<i>Obr. 9: Organizační struktura společnosti</i>	54
<i>Obr. 10: Tabulková podpora analýzy procesů (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Obr. 11: rozdělení procesních oblastí podle typu procesu</i>	61
<i>Obr. 12: Propojení organizační a procesní struktury společnosti</i>	64
<i>Obr. 13: Procesní mapa společnosti</i>	66
<i>Obr. 14: Počet pracovníků podle organizační struktury</i>	67
<i>Obr. 15: Optimální poměr řídicích a podřízených pracovníků</i>	69
<i>Obr. 16: Návrh formuláře pro stanovení FTE</i>	77
<i>Obr. 17: Součet FTE na činnost</i>	80
<i>Obr. 18: Průběh svozu směsného komunálního odpadu organizací</i>	82
<i>Obr. 19: Ganttův diagram plánování projektu</i>	84

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů, (Šmída 2007, str. 143)</i>	19
<i>Tab. 2: Sedm dimenzí e-organizace (Řepa, 2012, str. 151).....</i>	33
<i>Tab. 3: Technologie jako nástroj k bourání bariér (Řepa, 2007, str. 21)</i>	38
<i>Tab. 4: Popisná tabulka procesu, (Řepa, 2012, str. 37)</i>	41
<i>Tab. 5: Procesní analýzy -skupina procesních atributů (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Tab. 6: Základní ekonomické údaje společnosti</i>	49
<i>Tab. 7: Výpočet základních ekonomických ukazatelů společnosti (vlastní zpracování na základě údajů v rozvaze a výkazu zisku a ztrát v letech 2011 – 2013).....</i>	50
<i>Tab. 8: Počet zaměstnanců ve společnosti.....</i>	54
<i>Tab. 9: SWOT analýza společnosti Technické služby Zlín, s.r.o.</i>	55
<i>Tab. 10: Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů, (Šmída, 2007, str. 143)</i>	60
<i>Tab. 11: Počet pracovníků dle typu procesu</i>	68
<i>Tab. 12: Hodnoticí tabulka pro stanovení optimálního počtu vedoucích pracovníků (Buble, © 2009)</i>	70
<i>Tab. 13: Procesy ve dvousměnném provozu středisko Dispečink</i>	71
<i>Tab. 14: Část tabulky 5, kapitola 7.1.....</i>	73
<i>Tab. 15: Souhrn základních výsledků analytické části</i>	74
<i>Tab. 16: Vyhodnocovací tabulka efektivity procesů z hlediska organizační struktury (příklad vyhodnocení).....</i>	78
<i>Tab. 17: Rozhodovací matice procesní oblasti, procesu, činnosti nebo aktivity</i>	79
<i>Tab. 18: Ukázka výstupu z analýzy FTE.....</i>	81
<i>Tab. 19: Finanční náklady projektu</i>	85
<i>Tab. 20: Zhodnocení rizik projektu.....</i>	86

SEZNAM PŘÍLOH

- PI TABULKA ROZDĚLENÍ ČINNOSTÍ PODLE TYPU PROCESNÍ OBLASTI A ČINNOSTI
- PII TABULKA PROCESU OPRAVY MECHANISMŮ
- PIII TABULKY PROCESU BĚŽNÉ A PERIODICKÉ OPRAVY VOZIDEL SPOLEČNOSTI
- PIV TABULKA PROCESU SSKO

PŘÍLOHA P I: TABULKA ROZDĚLENÍ ČINNOSTÍ PODLE TYPU PROCESNÍ OBLASTI A ČINNOSTI

Popisky řádků

Hlavní

Čištění komunikací

- Čištění a udržování kanalizačních vpustí a vedení dešťové kanalizace
- Čištění zastávek MHD
- Ruční čištění komunikací pro pěší a ostatních ploch
- Ruční nakládka stavebních hmot, ostatního materiálu nebo odpadu na vozidlo
- Strojní čištění chodníků a komunikací
- Vybírání odpadkových košů

FVE

- Analytická evidence fotovoltaické elektrárny, měsíční, roční, meziroční
- Dálkový dohled na FVE
- Funkční provoz a servis zařízení FVE
- Kontrola provozu fotovoltaické elektrárny
- Prověřování funkčnosti zabezpečovacího systému

Odpady

- Analýza a monitoring fauny a flóry na skládce odpadů a v nejbližším okolí
- Analýza a monitoring tvorby skládkových plynů
- Analýza a monitoring spodních vod
- Hutnění komunálního odpadu
- Kalibrace přejezdové váhy
- kontrola a tříděný zpracovávaných bioodpadů
- Kontrola ukládaného odpadu
- Likvidace černých skládek
- Nakládka vytříděných odpadů
- Následná péče, rekultivace skládky
- Obsluha fermentační linky
- Odběr nebezpečných odpadů a odběr elektrozařízení
- Odběry a rozборы vzorků výstupu z fermentační linky
- Odvodnění trubicí trasy plynovodu a odvodňovacích jímek plynovodu v areálu skládky
- Odvoz vytříděného odpadu
- Optimalizace skládkového plynu
- Posuzování bezpečnosti odpadu
- Provoz a kontrola čerpací stanice skládkového plynu
- Provoz fermentační linky
- Příjem tříděného odpadu od občanů ve sběrných dvorech
- Přistavování a vývoz velkoobjemových kontejnerů
- Rozvoz odpadových nádob
- Sběr úletů kolem skládky
- Svoz biologicky rozložitelného odpadu
- Svoz nebezpečného odpadu
- Svoz směsného komunálního odpadu

Svoz tříděného odpadu
Třídění odpadů na sběrných dvorech
Třídění odpadů na skládce (železný šrot)
Ukládání odpadu na skládce
Vážení odpadu
Výběr finanční hotovosti při přímé platbě za uložení odpadu
Zpracování tříděného odpadu

Správa objektů

Denní vyúčtování a evidence tržeb z parkovišť
Doplňování spotřebního materiálu a úklid WC
Drobné zámečnické a instalatérské opravy
Evidence a výběr poplatku za použití WC
Kontrola a údržba garáží
Kontrola a údržba osvětlení podchodů
Kontrola a údržba podchodů
Kontrola a údržba stánků na zastávkách MHD
Kontrola a údržba vitrín městského mobiliáře
Kontrola dodržování tržního řádu
Kontrola průběhu zásobování tržiště a dodržování předepsaných provozních dob
Kontrola stavu a čistoty tržiště
Kontrola a oprava parkovacích automatů
Měsíční uzávěrky na stř. správa objektů
Montáž a demontáž stánků, pódíí a podobně
Obchůzka parkovišť
Obsluha parkovišť prostřednictvím pc
Opravy studní
Provoz parkovišť
Provoz parkovišť - prodej čipových karet
Provozování veřejného WC, denní vyúčtování tržeb
Sběr a likvidace odpadu z prodejních ploch tržiště
Údržba městských fontán
Úklid tržních ploch
Výběr parkovného
Výběr platby za pronájem tržního místa
Zajištění a zpracování žádostí na rezervaci tržního místa
Zápis stavu měřičů spotřeby médií na pracovištích
Zpracování denního vyúčtování a evidence tržeb z tržiště
Zpracování podkladů pojistných událostí týkající se stř. správa objektů

Údržba komunikací

Budování nových stání pro odpadové nádoby
Budování parkovacích ploch
Drobné projekční práce
Instalace a opravy dopravního značení
Oprava zábradlí
Opravy chodníků
Opravy uličních kanalizačních vpustí, příkopů

Opravy výtluků
Provádění drobných oprav komunikací
Sečení trávy (příkop)
Výstavba chodníků

Veřejné osvětlení

Evidence spotřeby elektrické energie
Instalace a montáž nového VO a SSZ
Kontrola světelné signalizace
Měření stability sloupů VO
Oprava a údržba veřejného osvětlení a světelné signalizace
Opravy a obnova elektrozařízení a výměny kabelů
Osazení, provozování a odstraňování světelné vánoční výzdoby
Plánování a návrhy rekonstrukce VO a příprava podkladů pro tyto činnosti
Terénní evidence, tvorba pasportu
Výkopové a dokončovací práce související s výstavbou VO, betonování, úprava terénu, odvoz materiálu
Výměna sloupů veřejného osvětlení a světelné signalizace
Vytyčování kabelových tras
Vzdálená správa rozvaděčů veřejného osvětlení

Zimní údržba komunikací

Rozvoz posypových nádob a pytlů
Ruční zimní údržba komunikací
Strojní zimní údržba komunikací a chodníků

Podpůrný

Administrativa provozu

Evidence odpadů
Evidence, rozúčtování, kontrola a analýza nákladů na telekomunikace
Obsluha telefonní ústředny
Ostatní provozní administrativa
Provozní evidence hlavních činností
Příprava podkladů pro rozvoz nových odpadových nádob odběratelům služeb
Vedení odpadového hospodářství
Zpracování výkazů o provozu strojů a zařízení

Dispečink

Denní plánování nasazení techniky a osádek
Pracovní pohotovost
Řešení interních operativních potřeb
Řízení logistiky provozu
Tvorba svozových tras
Zpracování denního přehledu nasazení techniky a osádek

Finance

Monitoring stavu na BÚ
Příprava a zpracování žádosti o úvěr
Realizace bezhotovostních převodů
Realizace hotovostních převodů
Správa pohledávek a závazků

Správa pokladny společnosti
Zajišťování finančních dotací a sledování jejich čerpání

ICT/IT

Návrhy optimalizace řešení úsporných opatření a zavádění nových ICT technologií
Servis a údržba kamerového systému
Servis a udržování majetku ICT
Správa webu společnosti
Tvorba pasportů pro letní údržbu komunikací
Tvorba pasportů pro zimní údržbu komunikací
Tvorba pasportů svozu odpadu
Tvorba pasportů veřejného osvětlení

Lidské zdroje

Evidence realizovaných školení zaměstnanců
Objednávka a distribuce stravenek
Plnění přihlašovací povinnosti a platba pojistného
Příprava podkladů pro kolektivní vyjednávání
Přiřazení zaměstnance do příslušné platové třídy, tarifu
Roční zpracování RELDP
Roční zúčtování daně
Ukončení pracovně právního vztahu
Určení a úprava mzdy
Vedení personální agendy zaměstnanců
výběr a přijetí nového zaměstnance
Vyřizování pojistných událostí vztahujících se k zaměstnancům
Změna pracovně právních vztahů
Zpracování a evidence DNP
Zpracování a evidence zdravotní způsobilosti k práci
Zpracování mzdové agendy
Zpracování mzdových předpisů organizace

Marketing

Propagace a reklama
Příprava PR materiálů, prezentací

Nákup majetku/materiálu/služeb

Evidence dodavatelů
Evidence investic
Nákup dlouhodobého majetku
Nákup náhradních dílů
Nákup ostatního provozního majetku
Nákup PHM
Nákup služeb
Ostatní administrativa nákupu
Prodej skladového materiálu
Realizace cenového průzkumu
Realizace veřejných zakázek
Reklamační řízení
Vypracování a evidence objednávek

Vyúčtování hotovostních plateb

Obecně sdílené činnosti

Archivace dokumentů

Evidence a vykazování spotřeby PHM

Evidence zakázek

Komunikace s úřady a jinými institucemi

Komunikace se zákazníkem, vyřizování podnětů a stížností

Komunikace v rámci společnosti

Monitoring legislativy

Organizace a realizace vzdělávání zaměstnanců

Osobní komunikace s klientem (město, obce, firmy)

Plánování, rozvrhování a schvalování dovolených

Provozně technická jednání s vlastníkem

Příprava podkladů pro fakturaci, vnitrozúčtování

Příprava podkladů pro hlavní činnosti společnosti

Telefonická komunikace s klientem (města, obce, firmy)

Vedení docházky zaměstnanců

Zpracování podkladů pro mzdy

Zpracování podkladů pro objednávky

Zpracování statistik, výkazů pro orgány státní správy

Opravy

Běžné opravy mechanismů společnosti

Dovoz poškozených nebo likvidovaných odpadových nádob

Evidence oprav

Opravy mechanismů

Opravy odpadových nádob na dílně

Opravy odpadových nádob na místě

Periodické kontroly vozidel společnosti

Zajištění a provádění technických prohlídek a kontrol emisí

Podpora vedení

Asistence vedení společnosti

Prodej služeb/produktů

Evidence klientů

Monitoring trhu s odpady

Ostatní administrativa prodeje

Příjem a zpracování objednávek

Příprava nabídky služeb a produktů

Správa pohledávek

Výběrová řízení na prodej surovin

Vypracování cenové nabídky

Řízení dokumentace

Centrální evidence vnitřních předpisů, nařízení, rozhodnutí, pokynů a řízené dokumentace

Odvoz a dovoz pošty

Přebrání doručených dokumentů

Příjem a evidence a rozdělení došlé pošty

Vyhotovení a evidence zápisů z porad

Skladové hospodářství

Monitoring a evidence stavu zásob

Příjem materiálu na sklad

Realizace inventarizace skladových zásob

Revize skladu PHM

Věcná kontrola došlých faktur dle objednávky nebo smlouvy

Výdej materiálu ze skladu

Smluvní vztahy

Projednávání smluv

Zpracování podkladů k dodavatelským smlouvám, uzavření smluv a jejich evidence

Zpracování podkladů k odběratelským smlouvám, uzavírání smluv a jejich evidence

Správa majetku společnosti

Evidence nádob

Evidence najatého majetku

Evidence vozidel

Správa pojištění nemovitého majetku společnosti

Údržba areálu společnosti

Vedení agendy pojištění vozidel

Zařazování majetku do užívání

Účetnictví

Evidence a správa daní, zajištění podkladů

Kontrola správnosti a úplnosti daní na účetních dokladech

Operativní evidence drobného majetku

Provádění inventarizačních činností

Realizace měsíční účetní uzávěrky a výkaznictví

Realizace roční účetní uzávěrky

Součinnost při výkonu auditu

Tvorba opravných položek, rezerv

Účetní evidence dlouhodobého majetku

Vyhotovení interních dokladů

Vystavování faktur

Zaúčtování dokladů

zpracování agendy vyúčtování pracovních cest

Zpracování bankovních výpisů

Zpracování dodavatelských faktur

Zpracování interních dokladů

Řídící

Kontrola

Kontrola dodržování BOZP a PO

Kontrola dodržování vydaných povolení a provozních řádů

Kontrola na všech stupních a druzích činnosti

Kontrola zaměstnanců v terénu

Ochrana životního prostředí (odpady, ovzduší, chemické látky)

Operativní kontrola realizovaných zakázek

čištění a udržování kanalizačních vpustí

Krizové řízení

Realizace, aktualizace a procvičování havarijních plánů

Plánování

Plánování dlouhodobé koncepce rozvoje společnosti

Projednání návrhů, variant plánu

Příprava podkladů a konzultační činnost při přípravě rozpočtu

Příprava podkladů pro plánování (plán oprav, investic, vzdělávání atd.)

Rozpočtování nákladů a výdejů

Sestavení rozpočtů pro následující období

Sestavování plánů

Schvalování plánů

Schvalování rozpočtu

Zpracování koncepcí v oblasti nakládání s odpady

Projektové řízení

Iniciace projektu

Předprojektová příprava

Řízení etap projektu

Ukončení projektu

Řízení a organizování

Implementace optimalizačních řešení

Metodické usměrňování a řízení

Operativní řízení provozních činností

Realizace kolektivního vyjednávání

Realizace operativních porad na úrovni organizačních celků

Realizace porad na úrovni vrchního vedení společnosti, jednatelů a vlastníka

Realizace pravidelných porad na úrovni organizačních útvarů

Řízení podřízených zaměstnanců

Tvorba a aktualizace směrnic, interních předpisů

Řízení kvality

Návrh a implementace nápravných preventivních opatření

Posuzování stávajících a navrhovaných technologií

Příprava a realizace interních auditů kvality

zpracování a aktualizace příručky EMS

Controlling a reporting

Analýza a hodnocení plánů a realizovaných projektů

Cenotvorba, kalkulace

Kalkulace produktových nákladů, nákladů služeb, jednicových nákladů

Kontrola interních zúčtování mezi organizačními celky

Měsíční controllingové reporty

Reporting pro externí subjekty

Tvorba interních a externích analýz a přehledů

Tvorba metodiky a číselníku zakázek

Tvorba metodiky interního zúčtování

Vypracování výroční zprávy

Celkový součet

PŘÍLOHA PII: TABULKA PROCESU OPRAVY MECHANISMŮ

203	Identifikace procesu
Název procesu	Opravy mechanismů
Strategické cíle	Podpora hlavních procesů společnosti z hlediska udržování provozní spolehlivosti strojů a zařízení
Produkt /služba	Spolehlivě fungující technické prostředky pro výkon hlavních procesů
Specifikace procesu	Provádění oprav zejména dopravních prostředků pro výkon hlavních činností, ale také oprav odpadových nádob
Vlastník procesu	Vedoucí střediska Opravy
Zákazník procesu	Střediska společnosti provádějící výkon hlavních procesů. <ul style="list-style-type: none"> • Středisko dispečink • Středisko nakládání s odpady • Středisko stavební a zimní údržba komunikací • Středisko veřejného osvětlení • Středisko správa objektů • Ostatní útvary a oddělení
Oblast zlepšení / problémy	Oblast zlepšení: <ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení technického stavu strojů a zařízení • V případě pravidelných kontrol odhalení případných zárodků poruch a tím snížení případné závady velkého rozsahu Oblast problémů: <ul style="list-style-type: none"> • Nízká kvalifikovanost zaměstnanců • Opakované reklamace oprav • Nízká produktivita práce ve srovnání s externími dodavateli
Metriky	Opakované a pravidelné činnosti pomocí norem pracovního času. <ul style="list-style-type: none"> • Výměna oleje v motoru • Pravidelná měsíční prohlídka vozidla • Výměna brzdového obložení • Výměna žárovek či baterií vozidla Ostatní opravy sledovat pomocí počtu minut na úkon
Startovací událost	Objednávka opravy (ústně, telefon, záznam v aplikaci)
Podmínky	Odsouhlasení objednávky, upřesnění rozsahu činnosti, návrh doby trvání s předběžným termínem dokončení, předání zakázky
Informační systémy	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikace pro evidenci požadavků na opravu mechanismů • Aplikace pro evidenci závad odpadových nádob J: Data\Provoz\Evidence\opravy....xlsx
Dokumenty	Řízená dokumentace

PŘÍLOHA PIII: TABULKY PROCESU BĚŽNÉ A PERIODICKÉ OPRAVY VOZIDEL SPOLEČNOSTI

198	Identifikace procesu
Název procesu	Běžné opravy mechanismů společnosti
Strategické cíle	Provozní spolehlivost strojů a zařízení pro výkon hlavního procesu
Produkt /služba	Oprava vozidla
Specifikace procesu	Opravy mimo objednávku v odborné dílně
Vlastník procesu	Vedoucí příslušného střediska
Zákazník procesu	Hlavní procesy společnosti
Oblast zlepšení / problémy	<p>Oblast zlepšení:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení technického stavu strojů a zařízení • V případě pravidelných kontrol odhalení případných zárodků poruch a tím snížení případné závady velkého rozsahu <p>Oblast problémů:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nízká kvalifikovanost zaměstnanců
Metriky	Opravy sledovat pomocí počtu minut na úkon
Startovací událost	Zjištěná závada
Podmínky	Provedení pouze v případě, kdy není nutný zásah odborného servisu
Informační systémy	Ne
Dokumenty	Řízená dokumentace

200	Identifikace procesu
Název procesu	Periodické kontroly vozidel společnosti
Strategické cíle	Provozní spolehlivost strojů a zařízení pro výkon hlavního procesu
Produkt /služba	Zajištění provozní spolehlivosti
Specifikace procesu	Pravidelná denní a týdenní prohlídka vozidla
Vlastník procesu	Vedoucí příslušného střediska
Zákazník procesu	Hlavní procesy společnosti
Oblast zlepšení / problémy	<p>Oblast zlepšení:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení technického stavu strojů a zařízení • V případě pravidelných kontrol odhalení případných zárodků poruch a tím snížení případné závady velkého rozsahu <p>Oblast problémů:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nízká kvalifikovanost zaměstnanců
Metriky	Pomocí normy času na úkon v minutách
Startovací událost	Nařízení v povinnostech řidiče SMV
Podmínky	Provedení vždy před zahájením směny
Informační systémy	Ne
Dokumenty	Řízená dokumentace

PŘÍLOHA PIV: TABULKA PROCESU SSKO

155	Identifikace procesu
Název procesu	Svoz směsného komunálního odpadu
Strategické cíle	<ul style="list-style-type: none"> • Maximalizace tržeb • Maximalizace počtu obslužených nádob • Maximalizace množství svezeneho odpadu • Minimalizace nákladů na proces
Produkt /služba	Svoz směsného komunálního odpadu pro externí zákazníky
Specifikace procesu	Proces svozu směsného komunálního odpadu skládající se z: <ul style="list-style-type: none"> • Sběr odpadových nádob • Naložení odpadu z nádob do speciálního vozidla • Přeprava odpadu na skládku • Vážení odpadu a převzetí dokladu s údaji o odpadu • Vyložení odpadu na skládce • Přejezdy vozidla na pracoviště, mezi pracovišti, na skládku a zpět do podniku
Vlastník procesu	Vedoucí střediska Dispečink
Zákazník procesu	<ul style="list-style-type: none"> • Obchodní oddělení • Externí zákazníci • Skládka
Oblast zlepšení / problémy	Oblast zlepšení: <ul style="list-style-type: none"> • Optimalizace svozových tras • Využívání pracovní doby pro výkon hlavního procesu Oblast problémů: <ul style="list-style-type: none"> • Fluktuace
Metriky	<ul style="list-style-type: none"> • Množství svezeneho odpadu v tunách na 1 km • Množství obslužených nádob v m3 na směnu • Množství kilometrů přejezdových/kilometry pracovní (při sběru nádob)
Startovací událost	Objednávka, smlouva
Podmínky	Lze provádět pouze za předpokladu splnění všech norem a předpisů
Informační systémy	GPS aplikace GP systém, podpora evidence svozových tras v PC, evidenční systém skládky, aplikace pro zpracování mezd a výkazů vozidel
Dokumenty	Řízená dokumentace