

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Procesní management ve vybraném podniku

Business Process Management in Selected Organization

Thu Tam Duongová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Thu Tam DUONGOVÁ
Osobní číslo:	K17B0024P
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika a management
Téma práce:	Procesní management ve vybraném podniku
Zadávající katedra:	Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování

1. Vymezte pojmy vztahující se k teorii procesního managementu.
2. Charakterizujte vybraný podnik.
3. Analyzujte řízení procesního managementu ve vybraném podniku ve vztahu k IS dané firmy.
4. Vyberte doporučení pro vybraný podnik.

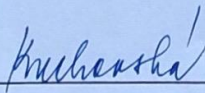
Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

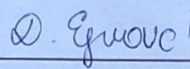
- CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.
- FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- GALLO, Carmine. *Tajemství inovací Steve Jobse*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3444-3.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Čížek, Ph.D., M.A.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Procesní management ve vybraném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 8.5.2020

.....

podpis autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Petru Čížkovi, M.A., Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce za vedení, cenné rady a za podnětné připomínky, které mi v průběhu práce poskytl.

Zároveň děkuji Petrovi Süčovi a ostatním pracovníkům z personálního oddělení ze společnosti EXON, s.r.o. za poskytnutí veškerých materiálů a informací, které byly přínosné pro vypracování bakalářské práce. Nakonec bych chtěla také poděkovat své rodině a přátelům.

Obsah

Úvod	9
Teoretická část	11
1 Proces	12
1.1 Definice procesu.....	12
1.2 Prvky procesu.....	13
1.3 Členění procesů.....	14
2 Řízení procesů ve společnosti.....	16
2.1 Historie.....	16
2.2 Procesní přístup.....	17
2.2.1 Definice procesního řízení.....	19
2.2.2 Přínosy procesního řízení.....	19
2.3 Funkční přístup.....	20
2.4 Srovnání funkčního a procesního přístupu.....	21
3 Inovace podnikových procesů.....	23
3.1 Business Process Optimalization	25
3.2 Business Process Reengineering	26
3.3 Vztah BPR a BPO	28
4 Mapování a modelování procesů.....	31
4.1 Mapa procesů	31
4.2 Workflow	32
5 Měření a monitorování výkonnosti procesů.....	34
5.1 Balanced Scorecard.....	35
Metodologie práce.....	37
Praktická část.....	40

6	Představení společnosti EXON, s.r.o.	41
6.1	Základní informace o společnosti EXON, s.r.o.	41
6.2	Partneři.....	41
6.3	Poskytované služby v rámci Digitální kanceláře.....	41
6.4	Organizační struktura EXON, s.r.o.	42
6.5	Mapa procesů.....	43
7	Analýza procesů v personálním řízení	46
7.1	Proces rozšiřování pracovních sil	46
7.1.1	Obecný popis procesu	47
7.1.2	Mapa procesu	48
7.2	Návrh na zlepšení	50
7.3	Analýza zlepšení.....	54
7.3.1	Mapa procesu po inovaci.....	55
7.3.2	Náklady spojené s inovací.....	57
7.3.3	Rizika spojená s inovací.....	59
7.4	Validace navržené inovace	60
	Závěr.....	62
	Seznam použitých zdrojů.....	64
	Seznam tabulek.....	67
	Seznam obrázků	68
	Seznam použitých zkratk a značek	69
	Seznam příloh	70
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

V dnešní době označované též jako turbulentní je velice těžké udržet se na předních pozicích obchodního žebříčku. Ve světě panuje neúprosná konkurence v globálním měřítku, která dokáže vždy dodat lepší produkt, než je ten námi nabízený na trhu. A právě díky těmto podnětům z vnějšího okolí přichází na řadu zavádění nového řízení, kterým je procesní management¹. Podnikatelské prostředí prochází každodenními změnami a s nimi je spojená také nejistota a strach z neschopnosti obstát mezi konkurencí. Jedním ze záměrů nového řízení je zlepšení flexibility podniků ve vztahu ke schopnosti přizpůsobit se měnícím se požadavkům zákazníka a zajistit si tak ekonomickou stabilitu. Podstatou procesního řízení je plynulá souhra a sjednocení dílčích operací do podnikových procesů za účelem neustálého zvyšování kvality poskytovaných služeb či produktů a zároveň snižování nákladů s tím spojených. Základním kamenem v procesním řízení je proto identifikovat, zmapovat, popsat a změřit všechny dílčí procesy v organizaci, které je poté možné na základě zjištěných výsledků optimalizovat. Díky těmto optimalizacím je podnik schopen soutěžit na trhu s jinými produkty vzhledem k okamžité adaptaci na velké i malé změny. Uplatnění zde nachází také modelování procesů, které nám pomáhá identifikovat úzká místa v podniku, díky nimž můžeme řídit náklady a eliminovat ztráty vyplývající z provádění nepotřebných či duplicitních aktivit v podniku. Výstupem celého řízení je tedy vytvořená přidaná hodnota vedoucí k naplnění přání a potřeb zákazníka.

Cíl této práce je zaměřen na vytvoření procesní mapy ve společnosti EXON, s.r.o. a na základě této mapy je konkrétní proces, zahrnující dílčí činnosti, řádně zanalyzován a popsán. Na bázi takto zjištěných poznatků jsou identifikovány možné chyby či nedostatky v řízení. Klíčové tedy bude navrhnout možná opatření, která by měla přispět ke zdokonalení těchto procesů v rámci celého podniku.

Práce je koncipována do tří základních částí, a to na teoretickou a praktickou část a metodologii práce. Teoretická část je věnována vysvětlení podstaty procesního prostředí, vymezuje základní pojmy související s procesním řízením a je zde krátce popsána také historie procesního řízení. Následně je porovnáváno funkční a procesní

¹ Z metodického hlediska je nezbytné uvést, že procesní management či procesní řízení je rovnocenný název pro jednu oblast řízení. Častěji využívaný termín je procesní řízení, proto je v textu dále vždy uváděn pouze termín procesní řízení.

řízení. Nakonec tato část zahrnuje také popis modelovacích nástrojů, které jsou využity v praktické části této práce.

Poté následuje krátké nastínění metodologie práce, ve kterém jsou objasněny metody, jež jsou v práci využity.

A v neposlední řadě je část praktická, která je dále rozdělena do dalších podkapitol. První podkapitola je určena představení společnosti EXON, s.r.o. a jejími základními údaji, včetně důležitých pracovních milníků a její organizační strukturou. Další podkapitola je stěžejní částí práce a zabývá se analýzou procesního řízení ve vybraném podniku. Největší přínos práce vidím v navrženém opatření pro zlepšení procesu. Je proto vytyčen konkrétní proces, na který je zaměřen celý výzkum. Tento proces je poté zachycen do procesní mapy, ve které jsou zohledněná místa, u kterých lze provést optimalizaci.

Závěrem této bakalářské práce jsou poté mnou navrženy možné inovace a jejich zhodnocení, toto zlepšení procesu by mělo vést ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu a v budoucnu by mohlo mít i praktický význam pro společnost.

Teoretická část

1 Proces

1.1 Definice procesu

Procesy nás obklopují v našem každodenním životě téměř neustále, setkáváme se s nimi tak často, že jejich přítomnost ve sdělení ani pořádně nevnímáme. Můžeme říci, že každá stále se opakující aktivita, kterou provádíme podle stejného nebo obdobného vzorce, je v managementu nazývána jako proces. Jsme součástí systému, který se skládá z jednotlivých procesů nebo skupin procesů, které spolu mají určitou souvislost, či na sebe navazují a doplňují se. Procesy mohou být systémové a nesystémové, pokud bychom hovořili o systémových procesech, musí tyto procesy na sebe navzájem navazovat, doplňovat se a tvořit synergický efekt. Tyto procesy musíme řídit. K tomu, jak správně a efektivně takové procesy řídit, regulovat a optimalizovat, nám slouží právě procesní přístup k řízení (Grasseová a kol., 2008; Svozilová, 2011).

Definice procesu existuje široká škála zvláště kvůli významnému postavení v soudobém managementu. Je tedy zcela jasné, že neexistuje jedna jediná správná, která by bezprostředně platila vždy a všude. Avšak k vytvoření co nejkonkrétnější představy, jak je proces chápán v teorii managementu, jsem si dovolila vybrat několik definic:

Podle Janíčka (2013, s. 516) lze vymezit proces jako: „[...] *posloupnost logicky souvisejících činností, které vedou k předem stanoveným cílům (něco vyřešit, něco podniknout, něco vyrobit apod.) tím, že transformují vstupy do procesu na výstupy z něho, nebo jako posloupnost stavů, do nichž se dostávají entity v důsledku těchto činností.*“

Vaněček, Friebeľ & Štípek (2010, s. 15) definují proces následovně: „*Proces je sled účelných činností nutných k dosažení výkonu, který má cíl, začátek (vstupy), transformaci vstupů a konec (výstup a je uskutečňován skupinou pracovníků.*“

Další definici nalézáme u Fišera (2014, s. 55) a zní: „*Proces obvykle definujeme jako uspořádaný sled činností (aktivit), které transformují vstupy na výstupy a spotřebovávají při tom zdroje.*“

Slovy Kováče (2009, s. 76) můžeme proces vymezen takto: „*Proces můžeme jednoduše chápat jako soubor činností, který má definovatelnou souslednost činností*

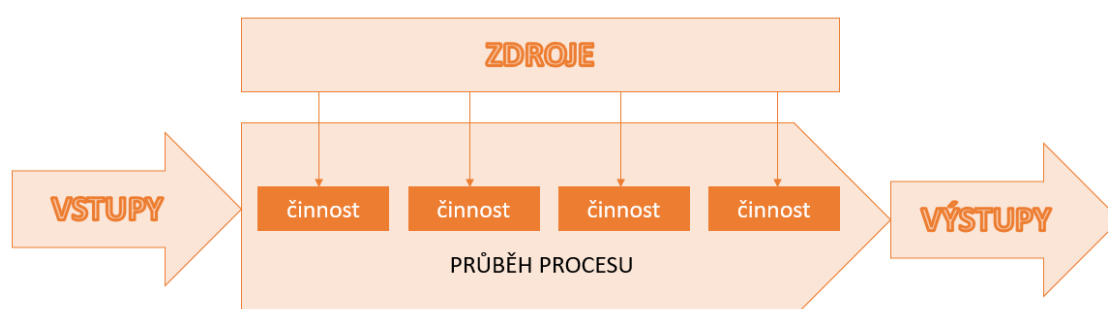
vykonávaných s určitým společným cílem, má vstupy, které se během procesu transformují na požadované výstupy [...]. “

A v neposlední řadě Hammer a Champy (2000, s. 40) definují proces jako: „[...] soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.“

Takřka vše, co má svůj začátek, průběh a konec je důsledkem procesů. Procesy mohou sami o sobě probíhat samovolně, přičemž na některých se podílíme svou činností ve smyslu přípravy, realizace či řízení. Z účelového hlediska by měl proces zajistit vytvoření výrobku či poskytnout službu, které mají sloužit zákazníkovi procesu. Co se týče z pohledu vývoje v čase, jsou dalšími důležitými prvky procesního prostředí především spolupráce lidí podílející se na procesu a výsledná přidaná hodnota (Janíček, 2013).

Pro znázornění procesu ve formě schématu jsem si vybrala obrázek 1 od Grasseové a kol. (2008).

Obrázek 1 - Schéma procesu



Zdroj: Grasseová a kol. (2008), zpracováno autorkou

1.2 Prvky procesu

Pokud bychom si rozebrali každou z výše uvedených definic procesu, vždy se dostaneme ke stejnému jádru, které se skládá z pojmů, kterými jsou vstup, výstup, zdroje a určitý zákazník, popř. vlastník. Ke zvýšení efektivity práce je zásadní přehodnocení dělby práce od vykonávání dílčích činností k vykonávání celistvého souboru těchto činností, jež mají za následek tvorbu přidané hodnoty, kterou zákazník oceňuje (Šmída, 2007).

Vstupem se rozumí všechny veličiny, které se využívají při vstupu do procesu a jsou třeba k realizaci procesu a v rámci daného procesu se také spotřebovávají. Můžeme je získat z předchozích procesů nebo od dodavatelů. Je nutno rozlišovat vstupy

od samotných zdrojů. Základní rozdíl mezi vstupem a zdrojem je ten, že **zdroje** jsou využívány pro přeměnu vstupů na výstupy. Mezi zdroje řadíme například pracovníky, techniky a technologie, materiály, pomůcky, instrukce. Zdroje jsou všechny zbylé veličiny vstupující do samotného procesu. Pracovní výsledek činnosti je označován jako **výstup**. Výstup je tedy ukončením celého procesu a má formu výrobku či služby, dále je pak předán zákazníkovi. Aby byla zaručena efektivnost, musí být zajištěno, aby výstup z jednoho procesu koordinoval se vstupem do dalšího procesu. **Zákazník** je subjekt, kterému náleží daný výstup, je mu určen a posléze předán. Může se jednat o jakoukoliv osobu, organizaci nebo proces, který následuje po procesu, jehož výstup využíváme. Osoba, která má na starost plnění cílů procesu, zajištění efektivního fungování, monitorování efektivnosti, controlling výkonnosti procesů, správu a systematické zlepšování, se nazývá **vlastník**. Vlastník má dostatečnou pravomoc a mimo jiné disponuje také odpovědností, kterou se rozumí zodpovědnost za průběh procesu a jeho monitorování a případné zlepšení v rámci procesu (Grasseová a kol., 2008).

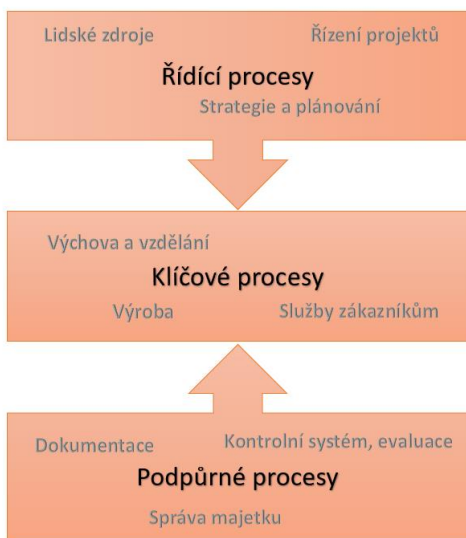
1.3 Členění procesů

Existuje mnoho procesů, které se navzájem různí svým obsahem, strukturou, dobou existence, frekvencí opakování, významem, důležitostí a zejména účelem. Znamená to tedy, že takové procesy můžeme klasifikovat z mnoha odlišných hledisek a následně si vybrat, které jsou pro naši práci nejpraktičtější. Základní přehled o procesech z hlediska přidané hodnoty zákazníkům, co se týče vztahu k poslání organizace, nám poskytuje členění podle důležitosti a účelu, viz obrázek 2. Toto členění je rozděleno do tří kategorií, kterými podle Grasseové a kol. (2008, s. 13) jsou:

- **Hlavní/klíčové procesy** – sem patří všechny procesy, které zabezpečují splnění poslání organizace a naplňují tak důvod existence dané organizace. Svou hodnotu vytváří v podobě produktu nebo služby poskytované pro externího zákazníka.
- **Řídící procesy** – tyto procesy mají úzkou návaznost na procesy hlavní, protože do nich řadíme manažerské procesy, které zajišťují kvalitní naplňování poslání v souladu s regulátory řízení. Mají za úkol zajišťovat integritu a vytváření podmínek pro fungování organizace.

- **Podpůrné procesy** – zajišťují, že organizace je schopna dodávat produkty a služby, které jsou nezbytné z hlediska zabezpečení samotného chodu organizace a fungování ostatních procesů. Nejsou však součástí hlavních procesů.

Obrázek 2 - Základní členění procesů



Zdroj: Grasseová a kol. (2008), zpracováno autorkou

2 Řízení procesů ve společnosti

2.1 Historie

Jak jsem již zmínila, s procesy se setkáváme v každodenním životě na denní bázi, a proto ani v organizacích tomu není jinak. Ve všech organizacích se nalézají jisté procesy, přesto se o tyto procesy v obvyklém funkčně-liniovém řízení nikdo moc nezajímá a jejich význam v té době nehraje velkou roli. Existující procesy nebyly nikterak charakterizovány ani zmapovány, postupem času se však karta začala pomalu obracet. A někdejší iniciativy daly spád dnešnímu procesnímu řízení a za vývoj samotných systémů podnikového řízení je proto považován přechod z funkčního managementu na procesní management (Šmída, 2007).

Historii vývoje řízení procesů ve společnosti bych rozdělila do tří charakteristických vln, z nichž první začíná po druhé světové válce, kdy se systémy podnikového řízení soustředily především na objem výroby. V této době byl nenasycený trh a poptávka převyšovala nabídku, to znamenalo, že zákazníci byli takřka vděční za cokoli, co bylo na trhu nabízeno. Levná pracovní síla a malý objem výroby vyústily ve fenomén zvaný hromadná výroba. V 60. letech podniky soustřeďovaly svou pozornost na snižování nákladů, jelikož požadovaly, aby byla hromadná výroba hospodárná. 70. léta byla charakteristická tím, že vynakládaly své úsilí na zvyšování výkonů při snižování nákladů. Začíná se projevovat značná konkurence na trhu v 80. letech (Šmída, 2007).

Druhá vlna začíná tehdy, kdy si progresivní organizace začínají uvědomovat, že jejich konkurenceschopnost na trhu není dostačující kvůli převisu nabídky, kdy lidé mají na výběr z více možností, než tomu bylo dříve. Ukázalo se, že procesní problémy byly hlavním motivem prvotních neúspěchů. Tyto problémy se týkaly především toho, že ve specializaci práce začalo přibývat mnoho činností, které nebyly navzájem dobře zkoordinované a dostatečně propojené. Vznikaly časové a nákladové ztráty mezi předávkami k jednotlivým pracovním místům. Tato nepříjemná situace se objevovala téměř ve všech odvětvích a bylo potřeba vizionářských poradců, kteří by přišli s novým nápadem na fungování moderní organizace, tak aby byla dostatečně připravená včasné konkurovat v podnikatelském prostředí. A průkopníky tohoto nápadu, kteří přišli s celistvou a propracovanou myšlenkou, byli doktor Michael Hamry spolu s Jamesem Champym. Tito dva jsou proto považováni za tvůrce reengineeringu, neboť tento pojem

poprvé představili světu ve své knize² v roce 1990. Devadesátá léta tedy s sebou přinesla obrovskou změnu v procesním zlepšovatelství, tzv. reengineering. Hammerova základní myšlenka spočívala v tom, že by organizace měly upustit od nadměrné metody dělby práce, a navrhoval sloučení jednotlivých aktivit a činností do jednoho uceleného procesu jdoucího napříč organizační strukturou celé firmy (Šmída, 2007; Svozilová, 2011).

Díky vědeckotechnickému progresu a prohlubování poznání se podnikatelské prostředí stále mění a dochází tak k nepřetržitému zlepšování managementu jako vědy. A právě v tuhle chvíli přichází na scénu třetí vlna, a tou je současnost, která je datována na přelom druhého tisíciletí. Od této doby hraje podstatnou roli naprostá orientace na zákazníka, uspokojení jeho potřeb a splnění jeho požadavků. Dnešní turbulentní změny jsou velice razantní a vyžadují, aby organizace dokázaly reagovat na změny s maximální účinností současně s vynaložením minimálního úsilí, pokud chtějí být na trhu úspěšné. Toto období se vyznačuje také průlomem využití informačních technologií (dále též IT) na podporu podnikových procesů za účelem zvýšení výkonnosti (Šmída, 2007).

2.2 Procesní přístup

Ačkoli se jednotlivým pracovním úkolům a činnostem zlepšovatelská hnutí věnovala desítky let, do počátku devadesátých let 20. století se příliš nezaobírala procesním pohledem na dění v podniku. Díky prohlubujícím se znalostem nových technologií se odborníci manažerských věd na konci dvacátého století snažili zkoordinovat sled operací a kvalitu v každém pracovním úkonu, soustředili se tak na výrobní procesy. Komplexní procesní toky jsou nyní klíčové pro současné procesní manažery a konzultanty. Řízení podnikových procesů a související zlepšování procesů je významné pro podniky v celosvětovém měřítku. Proto se standardním přístupem k řízení podnikových činností stala identifikace, vyhodnocování a zlepšování podnikových procesů jako takových, které jsou především zaměřené na zkvalitnění těchto procesů a zvyšování jejich výkonnosti. Důležitou manažerskou disciplínou se stalo sledování vnitřní firemní kultury a zároveň pozorování reakce s vnějším prostředím a soustředění se na procesní toky (Svozilová, 2011).

² Hammer, M. & Champy, J. (1995). *Reengineering – Radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press.

„Procesní přístup je taková podniková filozofie ve vztahu k podnikovým procesům souvisejícím s tvorbou produktů, která s využitím procesního řízení zajišťuje jejich efektivní výrobu, přičemž jakost produktů odpovídá požadavkům zákazníka a jsou přitom též zohledněny i zájmy podniku.“ Takto Janíček (2013, s. 561) ve své knize definuje procesní přístup.

Procesní přístup při zdokonalování systému řízení podniku zaměřuje svou pozornost především na příčiny vzniku špatně fungujících procesů, které probíhají uvnitř i vně podniku. Tyto neprosperující procesy je pak nutno následně přeprojektovat, aby probíhaly efektivně a byly minimalizovány či zcela eliminovány všechny aktivity podniku nepřinášející žádnou přidanou hodnotu pro zákazníka. Náš primární zájem tedy není snižování nákladů či pracovníků, ale předmětem našeho zájmu jsou samotné podnikové procesy, které jsou důležité pro naplnění přání a potřeb zákazníka. Označení Business Process Management (též BPM) se zpravidla používá pro zlepšování a řízení mezipodnikových i podnikových procesů (Řezáč, 2009).

Podle Urbánka (2002, s. 6): *„Procesním přístupem se rozumí účelový způsob myšlení, či řešení problémů (jednání), přičemž jsou zkoumané procesy a jevy systematicky chápány v dynamických relativistických (vztahových) polích. [...]“*

Procesní přístup k řízení přináší organizacím skutečně maximální užitek, pokud se jedná o komplexní změnu, která vyžaduje dostatečné znalosti, zkušenosti a mimo jiné i schopnosti správně aplikovat metody, teorie a nástroje přiměřené podmínkám v dané organizaci. Je potřebné zmínit také i nezměrnou míru rozvahy manažerů, kteří jsou schopni takovou změnu podstoupit a správně implementovat. Zmíněný užitek v sobě zahrnuje pružnější reagování na změny v konkurenčním prostředí, zásadní zvýšení efektivity a zkvalitnění spolupráce zaměstnanců na pracovišti napříč celou firmou, což jde ruku v ruce s organizační strukturou. Aby tento přístup mohl v organizaci správně fungovat, musí být zapojeni všichni její členové. Všichni si musí být vědomi, že dohromady tvoří společně jeden celek, nikoliv pouze individuální pracovní útvar. Hlavní myšlenkou je tedy přidat hodnotu zákazníkovi, a ne pouze vykonávat určitou práci (Fišer, 2014).

Roman Fišer (2014) zcela přesně ve své knize nazval celý postup zavádění procesního přístupu *„procesní maturitou“*, jelikož toto slovo vyjadřuje podstatu, která v sobě ukrývá nejen znalosti, ale také lidskou zralost a vyspělost.

2.2.1 Definice procesního řízení

Stejně tak, jako jsme si uvedli různé definice procesu, bych chtěla dále navázat představením několika pojetí procesního řízení od různých autorů, které charakterizují tuto problematiku.

Podle Havlíčka (2011, s. 17) procesní řízení můžeme vyjádřit jako: „[...] *manažerský řídicí systém (Management Control System), který v sobě zahrnuje komplexní pohled na řízení podniku, a to na bázi manažerského účetnictví, teorie managementu a personálního řízení. Jedná se o interdisciplinární systém řízení, kde není nejpodstatnější rozhraní toho, kde začíná a končí další proces, ale pochopení podstaty řízení podniku jako celku, zvládnutí řídicích (management) a kontrolních (controlling) nástrojů a pochopení, že úspěšný podnik může fungovat pouze tehdy, pokud zvládneme uchopit všechny jeho procesy a pochopíme jejich provázanost.*“

Veber (2012, s. 135) o procesním řízení tvrdí, že: „*Výchozím principem procesního řízení je celkový pohled na firmu a její rozdělení do procesů, kdy proces jako integrovaná skupina činností je nositelem určitých logických výstupů, které mají užitek pro zákazníka – tím může být externí zákazník, ale i navazující interní proces, který výstupy předcházejícího procesu pojímá pro sebe jako vstupy.*“

„*Pojem procesní řízení vychází z požadavku, že žádný byznys proces, který probíhá v podmínkách daného podnikatelského subjektu, nesmí zůstat osamocený, tj. nesmí nastat situace, že by za předmětný byznys proces nebyl nikdo zodpovědný (včetně jeho řádné a efektivní funkcionality, jakož i odpovídající informační a znalostní podpory), a to buď jako vlastník, provozovatel anebo vykonavatel.*“ Svou definicí přispívají i Kantnerová, Stašák & Petrášková (2016, s. 11).

Také Šmída (2007, s. 30) ve své publikaci zmiňuje pojem procesní řízení, jeho slova zní následovně: „*Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.*“

2.2.2 Přínosy procesního řízení

V době charakteristické mírným tempem předpověditelných změn, nenasyceností trhu a převísem poptávky nad nabídkou bylo funkční řízení podniku naprosto proveditelné

a často i velice příznivé. Avšak aplikace tohoto přístupu v dnešním superturbulentním světě je naprosto bezúspěšná, jelikož klíčem k efektivnosti je aplikace procesního přístupu k řízení organizací. To vyplývá z vlastností současných procesů, tyto vlastnosti se liší od těch, které jsou charakteristické tradičním uspořádáním založeným na dělbě práce. Základní přínosy procesního řízení uvádím v následujícím odstavci.

Zvýšení efektivnosti práce je jedním z nejvýznamnějších přínosů tohoto řízení. Tento přínos je dán přehodnocením způsobu práce od vykonávání určitých dílčích činností k vykonávání uceleného souboru činností, díky nimž vytváříme přidanou hodnotu, za kterou je zákazník ochoten na trhu zaplatit. Snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality práce spolu úzce souvisí a jedná se také o jedny z přínosů zavádění procesního řízení. Tyto pozitivní efekty jsou důsledkem odstranění bariér mezi jednotlivými organizačními celky i mezi podnikem a jeho partnery. To má zapříčinění také v tom, že se sníží duplicita činností, které vznikají z informačního šumu a nedodržování zásad a postupů. Také dosavadní zbytečně opakované práce již nebudou dále generovány. Jsou totiž dány jasné strategie podpůrných činností. Úplná orientace na zákazníka, která je dána procesním řízením, přináší výhodu v podobě možnosti poskytnout zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu, což se v dnešním proměnlivém světě velice cení. Zákazník již nechce uspokojit své potřeby pouze prostřednictvím koupě produktu či služby, ale chce vyřešit nějaký problém. A procesy dokáží přesně tohle bezprostředně zajistit, jelikož podnik skutečně plní potřeby zákazníka a dokáže pomocí redesignu procesu zákazníkovi nabídnout optimální řešení jeho problému. A v neposlední řadě se implementace procesního řízení odráží i v organizační kultuře podniku, ta má za následek větší spokojenost zaměstnanců. Ti mají dostatek pravomocí a širší náplně pracovních míst, díky čemuž jsou spokojenější. Mohou tak naplno využívat svých schopností a rozvíjet svou kreativitu a zpětně pak mohou sledovat výsledky, kterých sami dosáhli. To vše je spojeno i s podporou týmové práce a angažovaností všech členů týmu, protože všichni sledují společně jeden cíl. Tento cíl je daný a všichni zúčastnění jsou si ho plně vědomi, protože za jeho dosažení jsou náležitě odměněni (Šmída, 2007).

2.3 Funkční přístup

Mnoho podniků ve světě se stále řídí podle funkčního přístupu k řízení. Filozofie tohoto přístupu byla poprvé definována Adamem Smithem v jeho knize O původu a bohatství národů z roku 1776. Tento způsob řízení je velice neefektivní ve srovnání s procesním

přístupem. Jelikož funkční přístup spočívá v tom, že je práce je rozdělena mezi funkční jednotky, které k tomu mají náležité dovednosti a odbornosti, jinými slovy lze říci, že dělba práce je rozložena na nejjednodušší a nejzákladnější dílčí činnosti tak, aby je mohli vykonávat i méně kvalifikovaní zaměstnanci bez dalších potřebných schopností či znalostí (Řezáč, 2009).

Je nutné si však uvědomit zásadní problémy tohoto přístupu. Organizační struktura je hierarchická a silně vertikální, řízená je z jednoho místa pouze s omezeným delegováním odpovědnosti. Je složená z jednotlivých útvarů pracujících každý na určité části v procesu, aniž by byl brán daný proces jako celek. Největší riziko tedy vzniká z hlediska časové ztráty a informačního šumu, způsobených přechodem procesu od jednoho útvaru ke druhému. Problém nastává také tehdy, když jednotlivé útvary přebírají svou zodpovědnost pouze za činnost, kterou vykonaly. Mezi sebou si útvary navzájem konkurují, jelikož se každý snaží podat největší výkon bez ohledu na ostatní úseky v organizaci. Manažerské problémy se tedy řeší ve většině případů úpravami funkcí v organizační struktuře, vytvářejí se nová pracovní místa a nové organizační útvary, nebo naopak zanikají. Pro toto řízení je také typické, že jakékoliv zlepšení výkonu těchto pracovních míst nemá nic společného se zlepšením výkonu společnosti jako celku. V takovém zlepšení neexistuje mechanismus, který by zaručil koordinaci výkonu konkrétních organizačních jednotek napříč celou organizací. Ve funkčním přístupu je kladen důraz na dovednosti, které jsou lokálně omezené. Zájmy funkčních míst nebo organizačních celků jsou upřednostňovány nad zájmy celé organizace (Fišer, 2014).

2.4 Srovnání funkčního a procesního přístupu

Seznámili jsme se tedy jak s funkčním, tak i s procesním řízením. Pro názornější srovnání těchto dvou přístupů jsem vytvořila tabulku 1 podle Grasseové a kol. (2008, s. 46), kde jsem vytyčila základní rozdíly mezi těmito dvěma přístupy.

Tabulka 1 - Základní rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednejte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledky procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

Zdroj: Grasseová a kol. (2008), zpracováno autorkou

3 Inovace podnikových procesů

Je obecně známo, že se podnikatelské sféry stále mění. Neúprosné změny v konkurenčním prostředí v poslední době způsobují zanikání mnoha firem a organizací, ty jsou pak nahrazovány progresivnějšími podnikatelskými subjekty, které se umí lépe adaptovat změnám na tomto tvrdém trhu. Pokud se tedy tyto podniky chtějí na trhu nadále udržet a co víc, být úspěšné, musí včas odhalit úzká místa v řízení, učinit proti nim systémová opatření, která pak účinně pomáhají předcházet nečekaným problémům (Šmída, 2007).

Zlepšování či inovace podnikových procesů není totéž co procesní řízení, představuje stálou činnost, orientovanou na hospodárném fungování procesu, kvalitu výstupů nebo zkracování termínů pro realizaci procesů. Předmětem zájmu zdokonalování podnikových procesů jsou aktivity specificky založené na zkoumání chování jednotlivých procesů v podniku, odhalování příčin nefunkčnosti spojených s jejich chodem, s produktivitou nebo kvalitou výsledků (Drahotský & Řezníček, 2003).

Slova Svozilové (2001, s. 19) zní následovně: *„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.“*

Avšak tato definice je pouze jedna z možných perspektiv, na něž lze pohlížet v rámci zlepšování podnikových procesů.

Důležité tedy je, aby každý podnik měl vytvořenou kvalitní a promyšlenou strategii spolu s nejefektivnějším zpracováním, založeným na současných manažerských přístupech – jak jsme si již tedy uvedli výše, tímto přístupem by mělo být procesní řízení. A správná implementace a nepřetržité zlepšování je klíčem k zajištění maximální reálné i potenciální výkonnosti v tomto i pozdějším období (Šmída, 2007).

Organizace jsou z trhu vytlačovány třemi společně i odděleně působícími silami, které způsobují stav, jemuž se organizace musejí bezpodmínečně přizpůsobit. Jedná se o „3 C“ podle Hammera & Champyho (2000, s. 24):

- Customer (zákazník)
- Competition (konkurence)
- Change (změna)

Zákazník hraje důležitou roli, jelikož jeho dominance spočívá v tom, že si může diktovat své vlastní podmínky a rozhoduje se sám, jaké produkty a služby využije, a především kde je pořídí a za jakou cenu. Má možnost se rychle a levně dostat k potřebným informacím. Už dávno se nespokojí s hromadně vyráběnými výrobky a klade důraz na individuální přístup, specifické provedení, ponákové servis či doživotní garanci kvality. **Konkurence** na trhu se stává intenzivnější ať už z hlediska počtu konkurentů, nebo z hlediska kvantitativního, tj. její různorodosti, druhů a metod konkurenčních aktivit. Na trhu se tedy konkurence předhánějí nákladovou strategií, strategií diferenciací či strategií koncentrace. Konkurenční firmy jsou velice vynalézavé a na trhu již prakticky neexistují žádná volná místa, protože jsou zaplněny veškeré tržní mezery. Musíme si uvědomit, že **změna** je už v dnešním světě standardem. Měnit se může doba životnosti produktu, zkracuje se vývojový cyklus, změny ale nastávají také v požadavcích zákazníků a mění se i tempo těchto změn. Převahu mají tedy ti, kteří jsou schopni těmto změnám čelit a pružně na ně reagovat (Řepa, 2006).

Procesy poznáváme z toho důvodu, abychom je mohli dále zdokonalovat, a k tomu nám slouží několik metod pro jejich optimalizaci. Nejprve je důležité si říci, co vše je potřeba, aby se nám zavádění procesního řízení prakticky osvědčilo. Za prvé musíme pohlížet na zlepšování podnikových procesů jako na projekt. Projekt zavádění procesní orientace může být z hlediska rozsahu změn buď lokální, uvnitř stávající organizační struktury, nebo se může jednat o procesní řetězce, které překračují hranice organizace. Z jiného hlediska se může jednat o „pouhé“ vylepšení procesu až po skokovou změnu celého systému (Grasseová a kol., 2008).

Obecně však rozlišujeme dva základní způsoby podle Grasseové a kol. (2008, s. 48):

- formou optimalizací procesů organizace (angl. Business Process Optimization, BPO)
- formou reengineeringu procesů organizace (angl. Business Process Reengineering, BPR)

Obě formy si dále rozvedeme v následujících kapitolách, ale je potřeba stručně na úvod říci, že forma BPR je určena k dramatickým či skokovým změnám, které probíhají ve velmi krátkém časovém období, říkáme tomu tzv. stavba procesů na zelené louce. Na druhé straně metoda optimalizace procesů slouží k průběžnému zlepšování

k tzv. přirozenému procesnímu přístupu, kdy se zlepšuje stávající stav existujících procesů (Grasseová a kol., 2008).

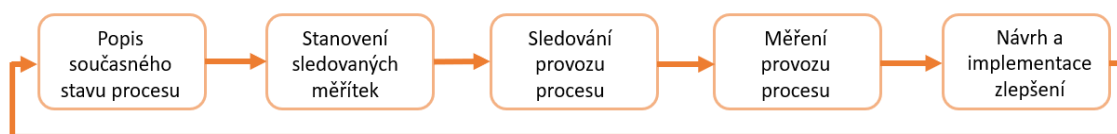
3.1 Business Process Optimization

Hlavní hodnotou tržní ekonomiky je jednoznačně síla konkurenčního prostředí, proto je tedy pro firmy potřeba zlepšování podnikatelských procesů nezbytně nutná, pakliže se chtějí trvale udržet na trhu. Hrozí jim totiž, že pokud zákazník nedostane to, co si žádá, má nepřeberné množství obrátit se na jiné konkurenční firmy. A tak jsou firmy nuceny k práci na svých podnikových procesech formou jejich průběžného zlepšování. Velkou nevýhodou v tomto způsobu zlepšování je to, že od počátku devadesátých let 20. století na firmy tlačí mnoho vnějších faktorů, z nichž nejsilnější jsou stále se vyvíjející technologie. Zejména internet s sebou přináší otevírání dveří pro nové možnosti z hlediska zesílení celkové úrovně konkurence, což zapříčiňuje nutkavou potřebu zlepšit procesy dramaticky. Dalším důvodem, proč BPO není tak využívaným, je globální trh, který souvisí s osvobozením obchodu. Na trh se dostávají firmy z celého světa a je takřka nemožné konkurovat. Tento způsob zlepšování se dá aplikovat pouze, pokud chceme dosahovat přírůstkového zlepšení. Podniky se tedy snažily dotahovat principů rychlého zlepšení svých procesů až do té fáze, kdy už pouhé přírůstkové zlepšení nestačilo a mnohdy muselo být nahrazeno průkopnickými změnami a na řadu přicházely právě reengineering podnikových procesů, tzv. BPR (Řepa, 2006).

Jak již název napovídá, jedná se o průběžné zlepšování, tedy nikdy nekončící a dynamický rozvoj procesů. Povinností vlastníka je nepřetržitě, průběžné zlepšování procesů. Členové týmu, kteří se podílejí na tvorbě procesu, podávají soustavně informace o dění na základě sledování a měření výkonnosti procesu. Pokud jsou zákazníci nespokojeni s výstupem procesu, či se vyskytne změna v požadavcích a potřebách zákazníka, můžeme to brát jako další z možných podnětů ke zlepšení procesu. Výsledky benchmarkingu jsou podkladem pro průběžné zlepšení procesu (Grasseová a kol., 2008).

Václav Řepa (2006, s. 14) například ve své publikaci uvádí schéma průběžného zlepšování procesů v pěti krocích, viz obrázek 3, je tedy jasné, že existuje mnoho dalších schémat a modelů. Důležitým předpokladem je právě cykličnost, která je znázorněna schématem v podobě kruhu. Vyzdvihuje tak tvrzení o výše zmiňované potřebě neustálého zlepšování procesů, nikdy nekončícího.

Obrázek 3 - Průběžné zlepšování procesu



Zdroj: Řepa, V. (2006), zpracováno autorkou

Zavádění BPO je možné v několika krocích, které nyní stručně uvedu. Pokud se rozhodnu optimalizovat určitý proces, je důležité nejprve provést analýzu stávajícího procesu bez ohledu na to, z jakého důvodu budu průběžně zlepšovat. Ze zjištěných výsledků analýzy mohu stanovit cíle výkonnosti procesu současně s jejich ukazateli a parametry (cílové hodnoty). Vlastník poté schvaluje vytvořený plán zlepšení procesu. Zlepšení se dá provést hned dvěma způsoby, a to buď v nastavení procesu, nebo ve zlepšení průběhu procesu. Toto zlepšení může být například v rámci vzdělávání zaměstnanců či instalace lepší technologie. A nakonec je důležité zhodnotit změny, které s sebou zlepšení přineslo, a zkontrolovat, zda splnily daný cíl a účel, který jsme si na začátku stanovili. Jedná se tedy o plnění cílových hodnot stanovených ukazatelů (Grasseová a kol., 2008).

3.2 Business Process Reengineering

Podstata Business Process Reengineering je vymezována podle klasické definice od zakladatelů reengineeringu Hammera & Champyho (2000, s. 38) takto: „*Reengineering v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.*“

Pitra (2008, s. 171) považuje z této definice za důležitá tato čtyři klíčová slova:

- **zásadní** – Provedená změna se dotýká samotné podstaty fungování celé organizace. Nejprve se ptáme, proč děláme to, co děláme a dalšími otázkami bezprostředně navazujícími a odkazujícími jsou, co musí podnik udělat, a nakonec, jak to má vlastně udělat.
- **radikální** – Nejedná se pouze o dílčí zlepšení, změna jde totiž až na kořen věci. Prakticky se mění úplně vše, jelikož radikální rekonstrukce spočívá ve vytváření zcela nových postupů a struktur.

- **dramatický** – Slovo dramatický je úzce spojeno s množstvím změn, které se od zavádění BPR očekává. Taková změna prostupuje do všech oblastí činnosti organizace. Mění se téměř všechny pracovní role i jejich úroveň, což mnohdy může vyvolat rozbourané reakce zaměstnanců.
- **procesy** – A nakonec se to týká i celého procesu, jejichž změna a řízení jsou nejpodstatnějším prvkem pro reengineering. Klademe si za cíl provádět změny, které odstraní staré procesy a nahradí je něčím novějším.

Tato metoda vychází z předpokladu, že jsou stávající procesy už nevyhovující, nefungují tak, jak mají, a je za potřebí je změnit od základu. To umožňuje tvůrcům procesu úplně zastřít starý proces a soustředit se plně na proces zcela nový. Podstatou reengineeringu je tedy systém založený na zásadách procesního managementu, podle kterého se řeší radikální a diskontinuální změny (Rolínek, 2008).

Pokud podnik dospěje k závěru, že jsou požadovány změny zásadního charakteru, kde už nestačí jen vytvořit záplatu pomocí dílčích, drobných úprav, je potřeba realizovat změnu transformační. K takovému východisku dochází v momentě, kdy firma ztrácí kontakty s vnějším okolím, změny jsou již značné a podnik na ně reaguje pomalu, ba dokonce nedokáže reagovat vůbec – s takovými změnami je úzce spjat i pocit krize ve firmě. Tato radikální změna orientovaná na procesy vede k podstatnému zvýšení výkonnosti podniku a výraznému zlepšení dosavadních výstupů. A právě pokles výkonnosti je dán tím, že se okolí mění příliš rychle a podniky se tomu nestíhají přizpůsobovat (Drdla & Rais, 2001).

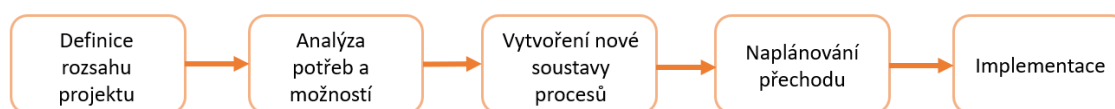
Mezi kritická měřítka výkonnosti firmy patří náklady, kvalita služeb a rychlost zpracování požadavku. Zásadním přehodnocením a radikální rekonstrukcí podnikových procesů pak můžeme dosáhnout změn v podobě významného skokového nárůstu ve výkonnosti podniku. Nutno ale podotknout, že i tento způsob zlepšení má svá úskalí v podobě vysokého rizika z neúspěchu implementace. Z tohoto důvodu se nedá provést ze dne na den a je potřeba dlouhé a promyšlené přípravy s následnou pečlivou a striktní kontrolou v průběhu i na konci projektu (Fiala & Ministr, 2003).

Formu projektu pro realizaci reengineeringu procesu volíme z časové a kapacitní náročnosti, a proto před výběrem vhodného procesu pro reengineering musíme plnit určité předpoklady. Jedním z nich je zavedení procesního řízení, jelikož musíme procesy správně identifikovat a určit, důležité je také znát vzájemné vazby mezi nimi.

K těmto procesům musíme přiřadit i vlastníky a cíle. Po důkladné analýze stávajícího procesu následuje návrh cílové podoby, to zahrnuje nové uspořádání činností a návrh cílového stavu za použití simulace procesního modelu. Oblastem pro řešení přidáme patřičnou váhu na základě důležitosti dané oblasti pro organizaci a velikosti potenciálu pro zlepšení. Následuje vytvoření plánu implementace změn, který vychází z popisu stávajícího a cílového stavu. A nakonec provedeme samotnou implementaci. Je nutno podotknout, že předpokladem úspěšného zavádění BPR je, abychom dostatečně komunikovali se zaměstnanci, kterých se změny týkají. Naší úlohou je dostatečně jim osvětlit, proč je zapotřebí takových změn v podniku, k jakému cílovému stavu povedou, jak se jich to dotkne a jakou měrou (Grasseová a kol., 2008).

Níže jsem si dovolila využít orientační schéma od Řepy (2006), které manifestuje reengineeringový přístup v pěti fázích, jež jsou demonstrovány na obrázku 4.

Obrázek 4 - Model zásadního reengineeringu



Zdroj: Řepa, V. (2006), zpracováno autorkou

Zde bych tedy chtěla uvést pár zásadních charakteristik úspěšných projektů BPR. Výsledkem správné implementace reengineeringu je procesně řízená organizace, která se podle Šmídy (2007) vyznačuje těmito charakteristikami:

1. Procesy mají přednost před organizační strukturou.
2. Vykonávání činností v procesech je založeno na principu rolí, nikoli pracovních míst.
3. Role jsou přiděleny těm pracovníkům, kteří pro jejich vykonávání mají odpovídající kompetence (znalosti, způsobilosti a pravomoci).
4. Role jsou pracovníkům přidělovány s přihlédnutím k jejich aktuálnímu pracovnímu vytížení.

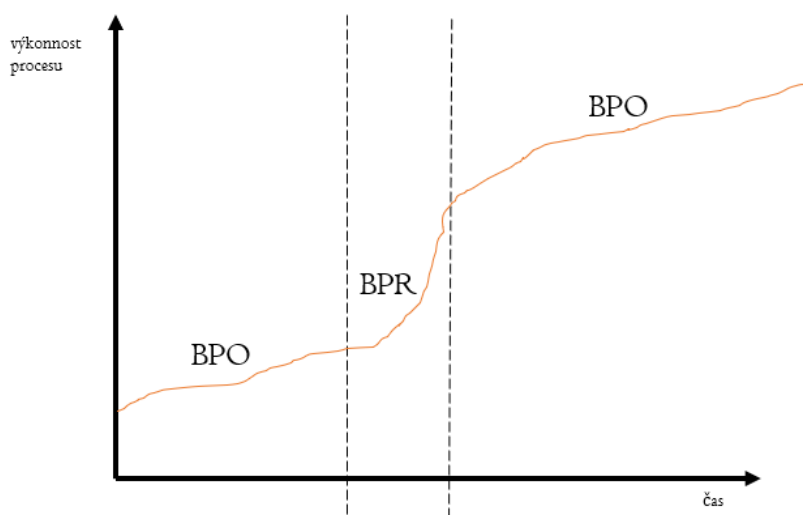
3.3 Vztah BPR a BPO

Přístupů k zavádění BPR i BPO existuje celé řada, jejich cílem je zdokonalení procesů v rámci dané firmy, nicméně je důležité se touto problematikou zlepšování procesů zabývat průběžně. Mezi nejčastější chyby, kterých se designéři dopouštějí, patří podle Fialy & Ministra (2003) následující:

- Ztotožňování procesního přístupu s IS/IT a automatizací
- Přecenění možností IS/IT z pohledu stávajících procesů uvnitř organizace

Business Process Reengineering a Business Process Optimalization jsou vzájemně neoddělitelné, představují dva základní společně se doplňující přístupy ke zlepšování procesů v podnicích. Radikálně zdokonalené procesy (BPR) jsou vyplněny v časovém intervalu průběžně zdokonalenými procesy (BPO), jelikož se musí BPR tzv. nechat sednout a poté ještě doladit. Toto má za následek řadu několika malých změn, které se musí v dnešním proměnlivém světě stále provádět. Tento vliv obou přístupů přesně znázorňuje následující obrázek 5 (Fiala & Ministr, 2003).

Obrázek 5 - Vliv BPO a BPR na výkonnost procesu



Zdroj: Fiala, J. & Ministr, J. (2003), zpracováno autorkou

A na závěr bych chtěla přispět tabulkou od Fialy & Ministra (2003), viz tabulka 2, která demonstruje odlišnosti BPR a BPO. Lze tedy na základě principů obou přístupů zcela jasně tvrdit, že nejsou stejné, ale ani protikladné. Obě metody se soustředí na orientaci na zákazníka a procesy, vedou tedy organizaci ke stanovenému cíli stejnou cestou, ale BPR podstatně rychleji a za cenu vyššího rizika neúspěchu projektu.

Tabulka 2 - BPO versus BPR

Charakteristika	BPO	BPR
Povaha změny	inkrementální	radikální
Vstupní bod	existující proces	„čistý list“
Frekvence	průběžná	jednorázová
Potřebný čas	krátký	střední až rozsáhlý
Směr iniciativy	top-down/botton-up	top-down
Rozsah	úzký	široký
Riziko	střední	vysoké
Primární aktivátor	statistické řízení	výrazné změny uvnitř/vně organizace
Typ změny	kulturní	kulturní/strukturní

Zdroj: Fiala, J. & Ministr, J. (2003), zpracováno autorkou

4 Mapování a modelování procesů

Je důležité si na začátek uvědomit, že úspěšnost zavádění procesního řízení není samotný procesní model, ale skutečně zrealizovaná změna výkonu, která je dána tím, jak dobře dokážeme informovat lidi, kteří proces vykonávají, o cílech, ukazatelích i požadovaných kompetencích procesu. Mapování a modelování procesů je tedy jeden z klíčových analytických nástrojů procesního řízení, který umožňuje prohlédnout všechny části daného procesu a získat dostatečné informace o tom, jak tyto části vzájemně souvisejí a jejich vzájemnou návaznost. Mapování a modelování procesů považujeme za nepostradatelnou součást zlepšování podnikových procesů, díky nimž vyjdou na povrch nedostatky a zbytečně komplikovaná hlediska existujícího procesu, mimo jiné i zobrazení toku hodnot, kdy se přidává a nepřidává výsledná hodnota (Vaculík, 2006).

Přehledná a srozumitelná dokumentace vývoje procesního toku v čase je záměrem mapování procesních toků. Jsou zachycena úzká místa a okamžiky v procesu, které nám zobrazují větvení, kde jsou smyčky vytvořené přeplněnou kapacitou nebo časovou prodlevou mezi činnostmi. Znázorňují nám jasné mantinely procesu, čímž rozumíme místa, kde proces předává řízení externím jednotkám nebo kde získává zdroje či vykazuje své výsledky. Výstupem jsou tedy speciální diagramy, které nám poskytují důležité informace potřebné pro další procesní analýzu. Tyto diagramy poskytují pohotovou signalizaci a odhalení důležitých problémů procesu, mohou to být buď neúplné rozhodovací stromy, či nevhodně zvolená místa delegování odpovědnosti (Svozilová, 2011).

4.1 Mapa procesů

Přesnou definici mapování procesů Šmída (2007, s. 127) uvádí ve své knize a jeho slova zní: *„Mapování procesů zahrnuje vytvoření mapy procesů, které budou výsledkem reengineeringu – tedy nově vytvořených procesů.“*

Můžeme se setkat s pojmy jako „procesní mapa“, „procesní model“, „model procesů“, popřípadě originálním anglickým výrazem „business model“, všechny tyto termíny však vyjadřují stále to samé. Jedná se tedy o uživatelsky přívětivější grafické zobrazení vztahů mezi procesy, které začínají od samotného zákazníka a sledují způsob a postup naplnění jeho požadavků. Mapa procesů se zaměřuje na vykreslení detailního návrhu

jednotlivých procesů a zachycuje jejich vzájemné vazby a propojení probíhající napříč firmou, ale také ve vztahu k vnějšmu prostředí, zejména k hlavním zákazníkům a dodavatelům (Vaněček, Friebeľ & Štípek, 2010).

Procesní mapy nám tedy pomáhají zaznamenávat výrobní i řídicí procesy, které v podniku probíhají, mezi hlavní požadavky při znázornění patří především jednoduchost a úplnost. Pro znázornění procesní mapy je nutné znát výkonnost jednotlivých procesů zvláště a množství klíčových faktorů úspěchu, které ovlivňují procesy. Tyto faktory jsou například nízká prodejní cena, vysoká úroveň spokojenosti zákazníků, dobré vztahy s dodavateli, kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci atd. (Rolínek, 2008).

4.2 Workflow

S pojmem zlepšování podnikových procesů také úzce souvisí činnost workflow. Workflow si klade za cíl automatizaci řízení průběhu jednotlivých činností, jinými slovy se jedná o posloupnost a provázanost jednotlivých kroků určitého procesu, kdy se předávají data, informace či dokumenty od jednoho účastníka ke druhému včetně rozhodnutí o dalším větvení dalšího průběhu. Workflow lze přiblížit také jako firemní proces, jelikož se jedná o typické procesy, které mají opakovaný či jasně ohraničený průběh, zpravidla je popsán pomocí směrnic nebo pracovních postupů, kdy jsou jasně vymezeny kompetence pracovníka zodpovědného za proces. Díky efektivnějšímu řízení takových procesů lze snižovat jejich náklady, zrychlit realizaci technologických změn či zlepšit zákaznický servis. Nejčastějšími workflow procesy jsou například schvalování faktur, schvalování smluv, nových produktů či objednávek (Carda & Kunstová, 2003).

Pro zajištění automatizaci workflow procesů podniky využívají různé počítačové systémy řízení workflow. Tyto workflow systémy popisují, definují a udržují pravidla procesů a dokumentů, navíc také pomáhají uchovávat data a dokumenty napříč celou organizační strukturou podniku a zabezpečit tak správný tok informací (Managementmania.com, 2018).

Činnosti BPR/BPO a workflow mají společné rysy, jimiž jsou podle Ministra & Fialy (2003, s. 59):

- Obě jsou zaměřené na proces
- Obě jsou založeny na principech nových metod řízení a myšlenek delegování pravomocí
- Obě přispívají k organizační restrukturalizaci

5 Měření a monitorování výkonnosti procesů

Pod slovy monitorování a měření výkonnosti rozumíme takové aktivity, které nám umožňují zjišťovat, jaké konkrétní negativní vlivy a faktory se podílejí na průběhu procesu, co je jádrem neúspěchu, a co se vlastně skrývá za nedostatečnou výkonností nebo nízkou kvalitou. Abychom předešli těmto hrozbám, musíme přesně vědět, co budeme měřit a v jaké oblasti. Právě proto se v práci manažerů často uplatňuje výrok „co nelze měřit, nelze ani řídit“. Metoda měření a monitorování procesů nám poskytuje objektivní a konkrétní informace o průběhu jednotlivých procesů. Je tedy důležité si stanovit a popsat měřítka výkonnosti, abychom mohli změny operativně řídit, záleží tedy především na porozumění, jak daný proces vlastně funguje. Díky monitorování a měření mohou vlastníci procesů – procesní manažeři – průběžně, tedy operativně procesy řídit za účelem plnění všech kladených požadavků. Měření procesů je prospěšné zejména z hlediska vytvoření podmínek k učení se a monitorování účinnosti zavedení procesních změn, kontroly a optimalizaci procesu, jedná se také o zdroj pro řízení procesů (Kovács, 2009).

Pokud se chceme zabývat chováním procesů, můžeme měřit údaje v několika směrech, Svozilová (2011, s. 118) uvádí tyto:

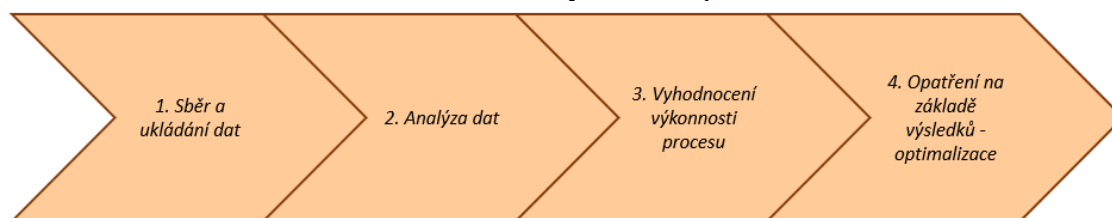
- **Měření výsledku procesu**, která ukazují, jak zákazník přijímá produkty poté, co je získá.
 - Měřítka: Spokojenost zákazníka.
- **Měření kvalitativních parametrů procesu**
 - Měřítka: Chybovost výrobků zjištěná výstupní kontrolou.
- **Měření výstupů objemu**, jímž zjišťujeme množství produktů nebo služeb typicky vyjádřených fyzickými jednotkami nebo finančními údaji.
- **Měření vlastních procesů**, jež se zabývá kvantifikací vlivu zlepšovatelských aktivit na proces a bývá vyjádřeno buď v absolutních jednotkách, nebo jako procentuální nárůst určité kapacity nebo jiné vlastnosti či schopnosti procesu ve stanoveném bodu procesního toku.

Abychom mohli náležitě výkonnost měřit a vyvozovat z měření určité závěry, musíme tak provádět v porovnání s námi definovanými cílovými hodnotami výsledku. Cílová

hodnota výsledků se tedy charakterizuje jako parametr výkonnosti a udává, jakých hodnot u zvolených ukazatelů chceme dosáhnout. Ukazatelem výkonnosti (indikátor či metrika) stanovujeme na základě čeho bude výkonnost hodnocena. Měřit a monitorovat výkonnost musíme ve třech úrovních, jedná se o úroveň organizace, úroveň procesu a úroveň výkonnou (pracovníci a jimi prováděné činnosti) (Svozilová, 2011).

Monitorování a měření výkonnosti podniku nám kvantifikuje a dovoluje hodnotit schopnosti procesu poskytovat produkty a služby takové, abychom uspokojili poptávku na trhu, a to především ve vztahu ke kvalitě, času a nákladům. Při realizaci monitorování a měření procesů provádíme tyto činnosti znázorněné v obrázku 6 od Grasseové a kol. (2008):

Obrázek 6 - Proces monitorování a měření výkonnosti procesů



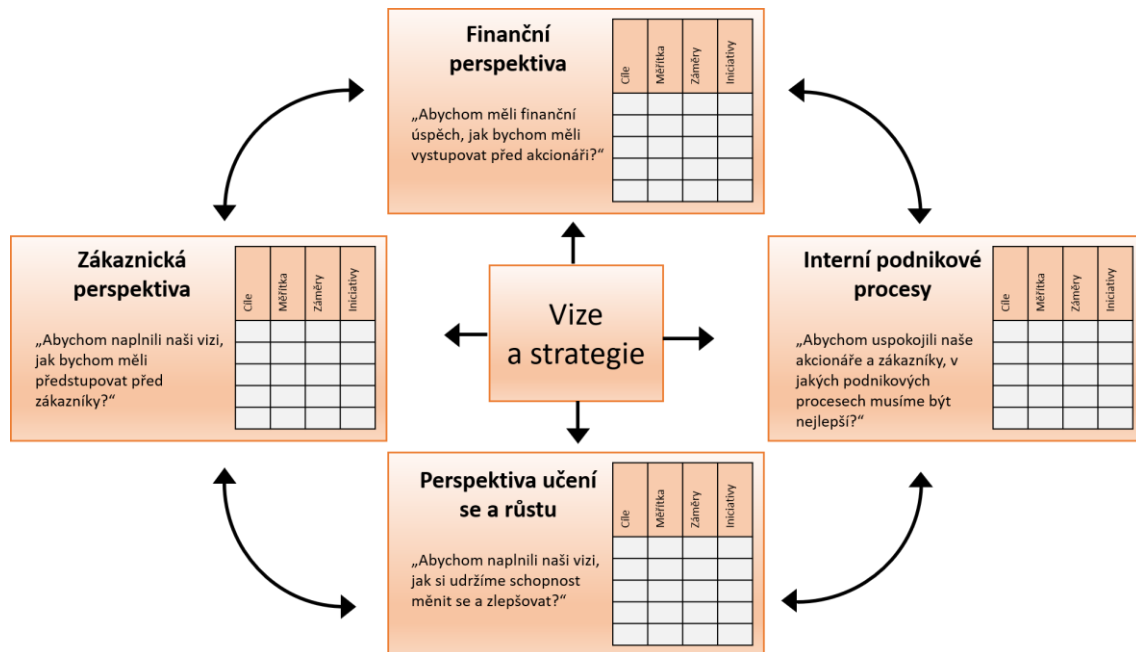
Zdroj: Grasseová a kol. (2008), zpracováno autorkou

5.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) v překladu označován jako strategický systém měření výkonosti podniku, je systém řízení umožňující manažerům a ostatním pracovníkům řídit a měřit výkonnost podniku, přičemž převádí strategii do konkrétních cílů a poskytuje tak komplexní a srozumitelný přehled o strategických záměrech podniku. Jeho vznik je spojen se jmény Robert S. Kaplan a David P. Norton, kteří tento nástroj pro měření výkonnosti podniku představili světu na začátku 90. let 20. století. Kaplanova a Nortonova hlavní myšlenka spočívala v tom, že by společnost měla zaměřit svou pozornost především na ukazatele, kteří jsou klíčoví při naplňování strategie a dosahování strategických cílů. Ve hře nejsou pouze finanční ukazatele, ale je třeba dbát i na měřítka z perspektiv zákazníků, interních procesů a mimo jiné i učení se a růstu inovací. Balance Scorecard poskytuje také informace o tom, jak společnost dokáže získávat a řídit nehmotná aktiva k budoucímu rozvoji. Principem tohoto systému je náhled na podnik ze čtyř perspektiv: finanční správa, zákaznická perspektiva, perspektiva businessu a v neposlední řadě perspektiva učení se a růstu. Tyto 4 perspektivy tvoří rámec Balanced Scorecard, viz obrázek 7. Díky této metodě lze zlepšit

výkonnost podniku, ale důležitým faktorem je především samotný podnik a jeho schopnost využití této metody. Balanced Scorecard přeměňuje strategii a poslání do jasného a přesného souboru ukazatelů, hybných sil a aktivit, které je třeba uskutečnit, abychom dosáhli kladených požadavků a splnění cílů (Košťan, Bělohávek & Šuleř, 2006).

Obrázek 7 - Model Balanced Scorecard



Zdroj: Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2007), zpracováno autorkou

Metodologie práce

Cílem mé bakalářské práce je popsat a analyzovat vybrané podnikové procesy ve společnosti EXON, s.r.o. a na základě závěrů vyvozených z provedených analýz doporučit vhodná zlepšení či přeprojektování v jednotlivých procesech.

K úspěšnému dosažení stanoveného cíle jsem musela prostudovat odbornou literaturu od českých i zahraničních spisovatelů, kteří se ve svých pracích věnují především tématu procesního řízení, jeho úspěšným zaváděním, možným zdokonalením, přesným modelováním a mapováním a v neposlední řadě také měřením. S těmito získanými teoretickými fakty a vědomostmi, definicemi a myšlenkami jsem následně pracovala v praktické části své bakalářské práce.

Stěžejní část je část mé vlastní práce, která začíná charakteristikou podniku, který jsem si pro svou kvalifikační práci vybrala. Dalším dílčím cílem bylo zmapovat procesy ve společnosti a vybrat vhodné procesy ke zlepšení. Vytvořila jsem mapu procesu v procesním nástroji Bonita Studio Community k rozklíčování všech dílčích činností a nalezení úzkých míst. A mým úkolem bylo přijít s případnými změnami v procesním modelu, které budou mít kladný důsledek na stávající stav ve společnosti.

Veškeré skutečnosti a informace o společnosti jsem čerpala primárně z webových stránek společnosti, které jsou volně dostupné na internetu. Měla jsem také přístup k interním podnikovým dokumentům, užitečné pro mě rovněž byly přímé rozhovory s pracovníky podniku a velký přínos mi též dalo samotné pozorování konkrétních podnikových procesů spojené s kladením otázek v průběhu. Tohle všechno by tedy mělo představovat komplexní pohled na procesní model ve společnosti EXON, s.r.o., díky čemuž jsem mohla bez velkých obtíží vytvořit možné návrhy na zlepšení v daných procesech.

Metody a techniky sběru dat jsem volila na základě charakteru zkoumané problematiky, tudíž jsem musela využít vhodných metod a způsobů, jak nalézt správné a kvalitní informace vedoucí k lepšímu poznání daného objektu. Jelikož se jedná o poměrně rozsáhlé a komplexní téma, každá společnost může mít jiný pohled na danou věc, proto jsem zvolila kvalitativní výzkum. Na základě vyhodnocení získaných a potřebných dat poté zpracovávám cíl své bakalářské práce.

Rozhovor

Vybrala jsem si metodu polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím oddělení podpory pro získání potřebných informací o procesním řízení a podnikových procesech ve společnosti EXON, s.r.o. Rozhovor vypadal následovně: byla jsem blíže seznámena s každodenním chodem v podniku včetně možnosti nahlédnutí do norem, směrnic a jiných dokumentů. Poté přišlo na řadu kladení mých otázek, které jsem měla předem připravené, týkaly se především jednotlivých procesů. Tyto otázky mi však posloužily k tomu, abych nezapomněla na důležité body, takže podle aktuální situace jsem je modifikovala podle toho, co mě zrovna zajímalo. Pomocí těchto otázek a odpovědí od vedoucího oddělení probíhal řízený dialog, v němž se mi snažil zodpovědět co možná nejjasněji všechny mé položené otázky. Dále jsem tuto metodu rozhovoru využila i se zaměstnanci firmy, kteří se na konkrétním procesu podílejí či ho sami vykonávají a jsou za něj odpovědní.

Pozorování

Dalším způsobem získávání potřebných informací bylo aktivní sledování zaměstnanců při vykonávání jednotlivých procesů. Tato metoda byla pro mě velice přínosná a zajímavá, jelikož jsem se mohla zúčastnit samotného průběhu tohoto procesu od samého začátku až po úplný konec. Měla jsem tak skvělou možnost dozvědět se, co a jak funguje ve skutečnosti, přičemž jsem mohla také nahlédnout na samotný postup těchto procesů a zjistit o nich podstatné informace, které byly klíčové pro můj výzkum. V rámci této metody jsem také využila metody deskripce, kdy jsem na základě pozorování popisovala stávající stav, který jsem v průzkumu zjistila.

Dotazování

V průběhu pozorování mi bylo umožněno pokládat otázky zaměstnancům směřující k fungování konkrétního procesu. Během dotazování jsem použila techniku nestrukturalizovaného a otevřeného rozhovoru. Tato metoda byla pro mě velikou výhodou, jelikož jsem měla jedinečnou možnost interakce s pracovníky a měla přímou zpětnou vazbu od dotazovaného. Některé otázky byly atraktivní i pro jiné pracovníky v oddělení, takže mé dotazy často podnítily i skupinovou diskuzi, kam mi přispělo více pracovníků svými názory a připomínkami. Při psaní praktické části jsem také využila metod dedukce, kdy jsem se sama snažila vytvářet závěry na principu zjištěných faktů z dotazování.

Konzultace návrhu

Komunikace mezi mnou a společností EXON, s.r.o. probíhala prostřednictvím osobních schůzek se samotným vedoucím personálního a HR oddělení. Když nebylo nutné mé vlastní přítomnosti, veškeré ostatní informace jsme si vyměňovali prostřednictvím e-mailu. Závěrem mého výzkumu byla prezentace mnou navržených možných zlepšení procesu právě vedoucímu oddělení, se kterým jsem po celou dobu pracovala, zároveň jsem je prokonzultovala také s jedním z pracovníků, který měl tento proces v plné kompetenci. Ten mi dal objektivní zpětnou vazbu ohledně mého návrhu.

Praktická část

6 Představení společnosti EXON, s.r.o.

6.1 Základní informace o společnosti EXON, s.r.o.

EXON: Intelligent Document Management je v oblasti digitální kanceláře 21. století významným dodavatelem efektivních řešení pro obchod a podnikání. Pro všechny oblasti práce s dokumenty nabízí a implementuje širokou nabídku osvědčených produktů a služeb. Od roku 2004 působí na trhu digitalizace faktur, velkoformátové digitalizace, knižních skenerů, document managementu a elektronické archivace. Jeho specializací jsou služby v oblasti digitalizace kulturního dědictví a archivních dokumentů jakékoliv charakteru. Společnost dodává renomované systémy správy dokumentů (Document Management System) a komplexní služby digitalizace dokumentů zahrnující vytěžování dat z formulářů či faktur, zabezpečené archivace dokumentů, dodávky profesionálních digitalizačních pracovišť, zakázkový vývoj software, instalace velkoformátových a knižních skenerů značky i2S a s tím související poradenství (EXON, n.d.).

6.2 Partneři

Je třeba zmínit i to, že společnost spolupracuje s řadou českých i zahraničních organizací a jejími zákazníky jsou významné firmy v České republice a střední Evropě (Maďarsko, Polsko) z různých segmentů: bankovního a finančního sektoru, výrobního odvětví, služeb i obchodu, městských úřadů a magistrátů, státní správy, ministerstev, akademických institucí i dopravních a logistických společností. EXON, s.r.o. dokáže toto řešení aplikovat do všech odvětví, není tedy divu, že je certifikovaným partnerem velké německé společnosti ELO Digital Office GmbH. Společnost ELO Digital Office ČR je distributorem a výrobcem systému pro správu dokumentů a obsahu DMS ELO německé společnosti ELO Digital Office GmbH. Společnost EXON, s.r.o. poskytuje v rámci své dodavatelské činnosti komplexní řešení digitální správy a archivace dokumentů postavených na platformě systému ELO (EXON, n.d.).

6.3 Poskytované služby v rámci Digitální kanceláře

Jak již bylo zmíněno, digitální kancelář od společnosti EXON vytváří komplexní řešení elektronické správy dokumentů (Document Management System nebo Enterprise

Content Management – DMS/ECM) včetně integrace všech systémů do jednoho úložiště. Mezi činnosti Digitální kanceláře patří Elektronická správa a archivace dokumentů, Důvěryhodný digitální archiv, Vytěžování dat (jinak Digitalizace faktur) a v neposlední řadě Vývoj software na zakázku, všechny tyto činnosti krátce nastíním v následujících odstavcích (EXON, n.d.).

Elektronická správa a archivace dokumentů (DMS/ECM)

EXON pomáhá vybrat a implementovat systém správy dokumentů DMS. Za základní benefity elektronické archivace můžeme považovat především přehlednost, zabezpečení, přístup a spolupráci. Elektronické archivy společnosti EXON jsou digitální, dlouhodobé a důvěryhodné (tzv. 3D archiv) (EXON, n.d.).

Důvěryhodný digitální archiv

Důvěryhodný archiv zajišťuje takový způsob ukládání, který umožní dokladovat původ a pravost dokumentů. Společnost EXON nabízí řešení postavené na technologii ELO Digital, které umožňuje archivovat dokumenty digitálně, dlouhodobě a důvěryhodně (tzv. 3D archiv) z jakéhokoliv informačního systému organizace (EXON, n.d.).

Vytěžování dat / digitalizace faktur

Problém, se kterým se potýká mnoho firem, tkví v tom, že jim faktury chodí do schránky nejčastěji v tištěné podobě nebo jako PDF připojené k e-mailu. Vysoké výdaje se poté projevují v ručním přepisování faktur. A proto EXON, s.r.o. přichází s řešením, které umožňuje přečtení faktur a data následně přeposílá do účetního systému či jiného ERP systému (EXON, n.d.).

Vývoj software na zakázku

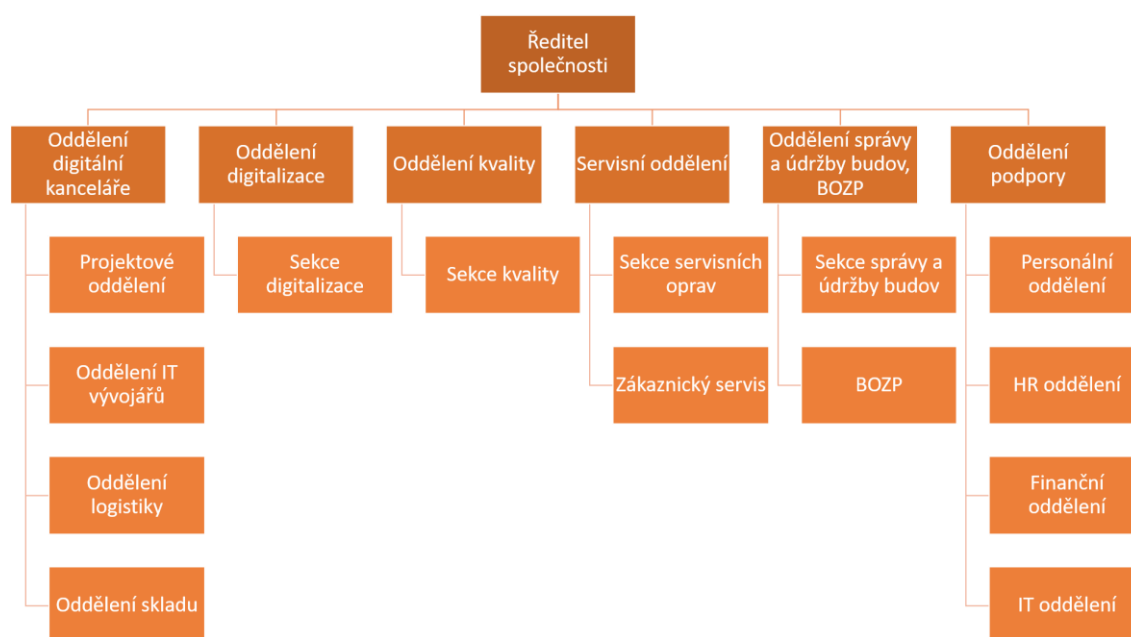
EXON, s.r.o. obstarává vývoj softwarových aplikací na zakázku, integrace vlastního software do existujících systémů a webové systémy pro interní agendu či komunikaci se zákazníky. Nabízí také tvorbu intra/internetových aplikací, informačních systémů a aplikací firemní administrativy a DMS systémů (EXON, n.d.).

6.4 Organizační struktura EXON, s.r.o.

Společnost EXON, s.r.o. má strmoou organizační strukturu, viz obrázek 8, kdy na vrcholu je samotný ředitel společnosti Ing. Radek Chramosta. Dále je rozdělena na osm oddělení, kdy každé z nich plní svojí funkci, kterou vykonává pod dohledem

vedoucího oddělení. Vedoucí oddělení má patřičné kvalifikace, jež vyplývají z popisu pracovního pozice. Každé oddělení se dále ještě větví na jednotlivé sekce podle jejich zaměření. Pracovníci jednotlivých oddělení mají mezi sebou náležitě rozdělené určité pravomoci a dostatečné kompetence, aby byla efektivně zajištěná náplň práce a nevytvářely se časové prostoje. Celkový počet zaměstnanců v podniku je aktuálně 135 včetně ředitele (P. Zoubková, osobní komunikace, 06. 01. 2020).

Obrázek 8 - Organizační struktura společnosti EXON, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.5 Mapa procesů

Jak jsem již uvedla v teoretické části své práce, procesy se člení podle důležitosti a účelu na řídicí, hlavní a podpůrné.

Procesy jsou přesně takto rozdělené i ve společnosti EXON, s.r.o. Řídicí procesy zabezpečují vývoj a řízení výkonu společnosti, přičemž vytvářejí optimální podmínky pro fungování ostatních procesů. Samy o sobě negenerují žádný zisk a mapují se jako poslední z důvodu nepřinášejícího zisku. Takovými procesy ve společnosti EXON, s.r.o. jsou například tvorba řídicích dokumentů, management jakosti, audity, infrastruktura a motivování (Sodomka, 2010).

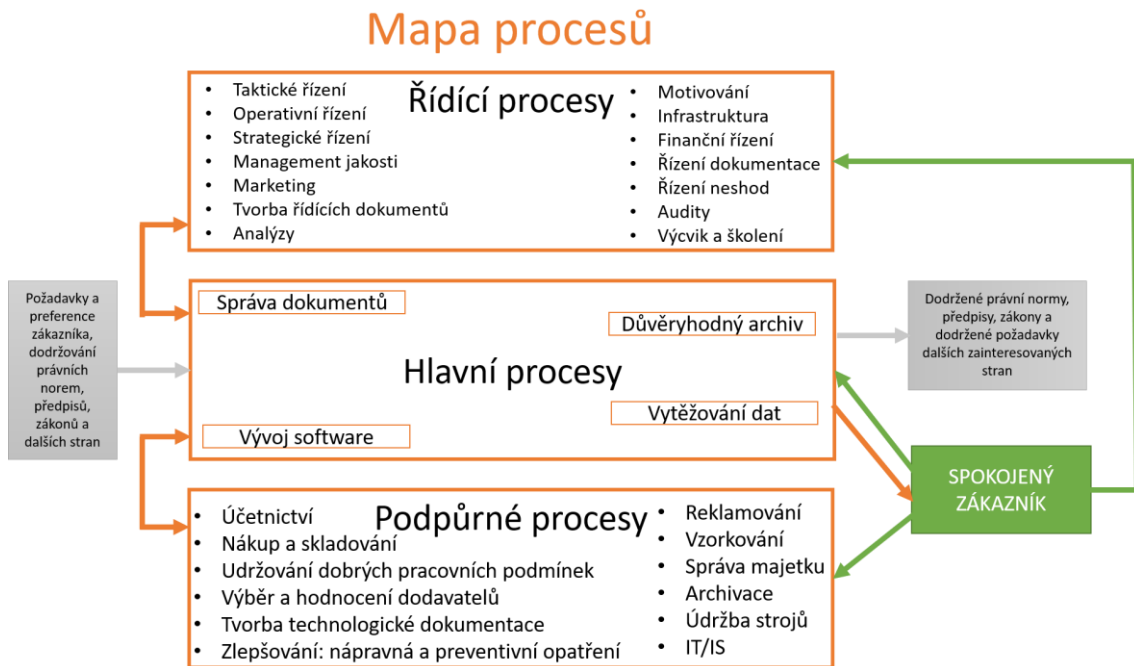
Hlavní procesy existují pro naplnění poslání a cílů organizace. Jedná se především o klíčové činnosti vytvářející hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího

zákazníka a díky tomu jsou součástí hodnototvorného řetězce organizace. Jedná se obvykle o komplikovanější procesy, které jsou převážně orientovány na zákazníka. Mnou vybraná a zkoumaná společnost má čtyři klíčové hlavní procesy, mezi které patří správa dokumentů včetně úložiště a workflow, vytěžování dat spojené s digitalizací faktur, důvěryhodný archiv, který poskytuje bezpečná úložiště dat, a v neposlední řadě je to vývoj software, jímž jsou na míru vytvořena IT řešení pro zákazníky (Sodomka, 2010).

Fungování hlavních procesů je podporováno činnostmi podpůrných procesů. Tyto procesy taktéž negenerují žádný zisk, ale poskytují hmotné i nehmotné výstupy, čímž také zajišťují optimální podmínky pro fungování ostatních procesů. Do těchto procesů spadá správa majetku společnosti, zajišťování dobrých pracovních podmínek pro zaměstnance a udržování dobrých mezilidských vztahů, správa IT/IS, zlepšování související s neustálým vytvářením nápravných a preventivních opatření (Sodomka, 2010).

Na následujícím obrázku 9 je zobrazena mapa procesů, kterou jsem si dovolila vytvořit na základě interních dokumentů, jenž jsem měla k dispozici, a znázorňuji tak vzájemné vazby mezi jednotlivými procesy. Co se týče hlavních procesů, jsou prováděny tak, aby korespondovaly s požadavky zákazníka, a zároveň tak, aby byly dodrženy veškeré právní předpisy s tím spojené.

Obrázek 9 - Mapa procesů ve společnosti EXON, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování s využitím interní dokumentace, 2020

7 Analýza procesů v personálním řízení

Společnost, kterou jsem si vybrala pro svou kvalifikační práci, nezaujímá téměř žádný postoj k procesnímu ani k funkčnímu přístupu řízení. Procesní řízení je podle vedoucího oddělení podpory spíše učebnicová záležitost, která není proaktivně používána ve firmě jako efektivní nástroj k řízení. To vše vyplývá z důvodu nevzdělanosti v tomto oboru napříč podnikem a managementem, a především ze strany vedení, které taková opatření nepřijímá. Takže co se týče stavu podnikových procesů, ten nebyl nikterak chvályhodný. Přesto se jedná o společnost s uspořádanou soustavou určitých procesů a činností, které sice nejsou nijak nadefinované ani popsány v žádné směrnici, avšak na sebe navzájem navazují a koordinují v rámci firemních možností. Pro společnost je ale zásadní a klíčové, aby byly tyto procesy vykonávány efektivně a účelně, proto bych společnosti doporučila se začít orientovat na procesní přístup řízení, jelikož toto řízení také vede k neustálému zlepšování v oblasti řízení kvality a inovací. Bylo mi ale řečeno, že firma má nějaké dané nepsané pracovní postupy, podle kterých každý vykonává svou práci, jenže to považuji za trochu chaotické a zavádějící. V této posloupnosti pracovních činností jim chybí organizování, řízení a návaznost mezi jednotlivými procesy, proto je tedy zcela na místě, aby se práce lidí lépe rozvrhovala do organizační struktury konkrétním zaměstnancům a byla v návaznosti na firemní strategii. V rámci rozhovoru jsem byla seznámena s různými procesy, které probíhají napříč firmou. V Obrázku 9 znázorňující mapu nejdůležitějších procesů, které probíhají ve společnosti EXON, s.r.o., je vidno, že zde probíhá mnoho procesů, já se rozhodla pro svůj výzkum zaměřit na řídicí procesy v oblasti personálního řízení (P. Sůč, osobní komunikace, 07. 01. 2020).

7.1 Proces rozšiřování pracovních sil

Společnost EXON, s.r.o. si je vědoma, že kvalifikovaní a odborní zaměstnanci tvoří základ úspěchu. Odvětví této společnosti se rozvíjí velice rychle, a pokud si firma chce udržet své postavení na nynějším trhu, je nezbytně nutné, aby ve společnosti pracovali nejlepší odborníci a mistři ve svém oboru. Důsledky chybějících kvalifikovaných zaměstnanců v oboru jsou mnohdy až nedozírné a vedou i k nemalým ztrátám podniku, případně snížení pracovní produktivity a efektivnosti v podniku.

Podle interní dokumentace má více než 80 % pracovníků pracujících v digitalizačním centru ukončené vysokoškolské vzdělání 1. stupně. Rovněž ostatní pracovníci jsou pečlivě vybíráni na základě striktních kritérií s ohledem na jejich pracovní zkušenosti a jejich odborné vzdělání, tudíž více než 90 % pracovníků, kteří nepracují na nižších pozicích, má ukončené vysokoškolské vzdělání (P. Süč, osobní komunikace, 07. 01. 2020).

Přesná charakteristika a specifikace pracovního místa mají důležitý vliv na proces rozšiřování pracovních míst. Jestliže má být tento proces efektivní, je zapotřebí, aby byly jasně formulovány požadavky a povaha pracovního místa. S tím souvisí i atraktivita nabízeného místa pro potenciální uchazeče. Společnost EXON, s.r.o. má vytvořené tyto popisy a specifikace pracovních míst na každou stávající pracovní pozici.

7.1.1 Obecný popis procesu

Proces rozšiřování pracovních sil probíhá ve společnosti v úzké spolupráci mezi HR oddělením a personálním oddělením. Přímý nadřízený dané pozice posuzuje, zda je současný stav jeho podřízených dostačující a vyhovující. Pokud nabyde vědomí, že pracovní síla by mohla být efektivnější v rámci přijetí dalšího člena týmu, či naopak nahrazení stávajících zaměstnanců někým zkušenějším a kvalifikovanějším, podává požadavek, který informuje o tom, že v konkrétním oddělení je třeba zajistit volné či obsadit nové pracovní místo. Jedná se konkrétně o vedoucího oddělení nebo manažera sekce, který zastává tuto kompetenci. Tento požadavek je vyhotoven samotným vedoucím dané pozice, a to ve formě reportu, který je poté předán HR oddělení. (Report mi nebyl z důvodu zachování anonymity společnosti umožněn použít, mohla jsem na něj pouze nahlédnout, proto toto oznámení bohužel nemohu uvést jako přílohu.) Nicméně v tomto reportu musí být zahrnuty mimo jiných především tyto základní body: datum požadavku, název oddělení a pracovní pozice, stručný, ovšem výstižný důvod podání požadavku a podpis žadatele. Pokud je tento report schválen HR oddělením a uznán za opodstatněný, je poté předán do rukou personálního oddělení, které má na starost nábor nových zaměstnanců (P. Zoubková, osobní komunikace, 14. 02. 2020).

Personální pracovnice podle přesné charakteristiky a specifikace pracovního místa poté vypracovává inzerát ohledně nabídky volného pracovního místa. Správnost údajů na inzerátu zkontroluje přímý nadřízený, který podával požadavek, a stvrzuje tak svým

podpisem. Personální pracovnice poté vezme report, inzerát a všechny potřebné dokumenty a předává ho HR oddělení k ověření správnosti údajů, potvrzení validity informací a schválení kroku pro přijetí nových zaměstnanců na základě nákladů a jiných propozic. Pokud se objeví nějaké nejasnosti, je vše konzultováno na úrovni HR a vedoucím oddělení. To vše ještě musí být znovu schváleno ředitelem společnosti, ten je o celém průběhu průběžně informován (P. Zoubková, osobní komunikace, 14. 02. 2020).

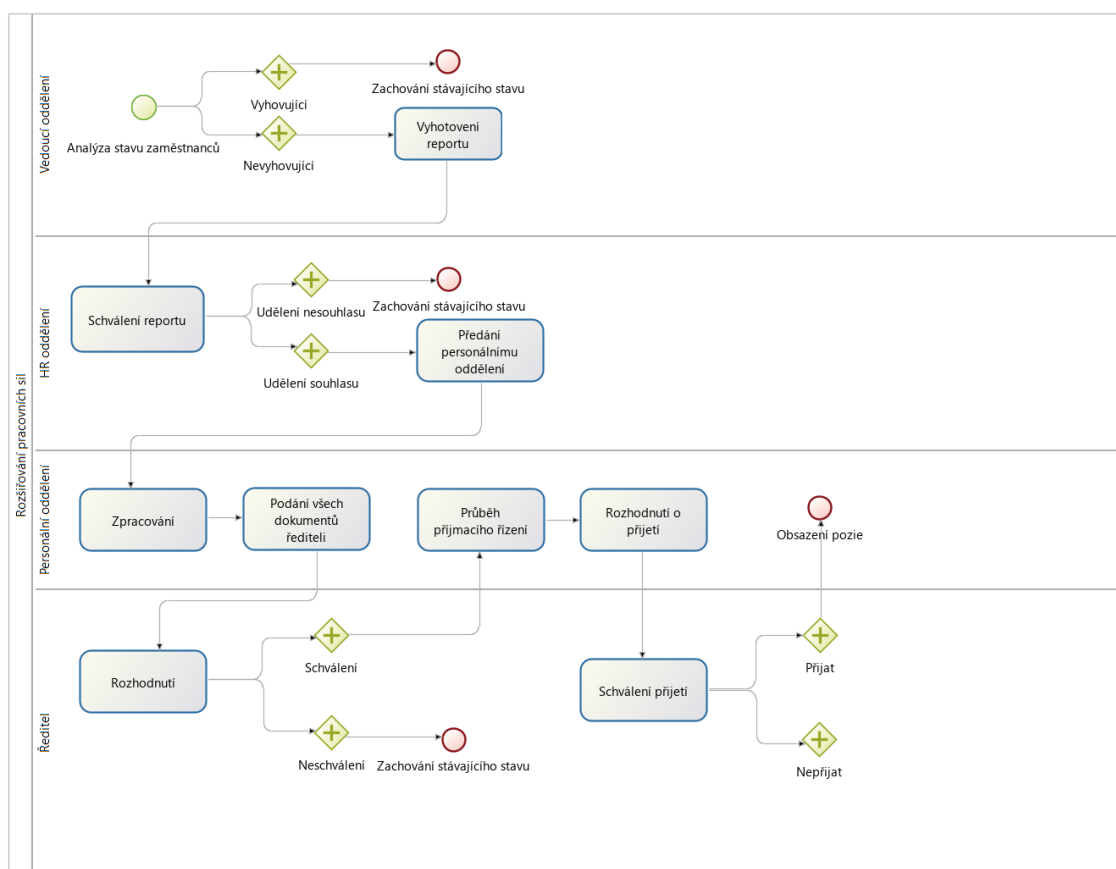
Poté může být kompletní inzerát vystaven personální pracovníci na internetových stránkách společnosti v sekci *Kariéra*, společnost využívá také reklamy na internetovém pracovním portálu Job.cz a Práce.cz. Všechny odpovědi kandidátů společně s jejich zaslanými materiály jsou ukládány do databáze kandidátů, těmto lidem je poslán také potvrzující e-mail ohledně zařazení do výběrového řízení. Všechny tyto potenciální uchazeče musí personální pracovnice prostudovat a zhodnotit. Po tomto náročném třídění vybírá ty, kteří splňují požadovaná kritéria, a pak je telefonicky kontaktuje. Pokud se v rámci telefonického předpohovoru prokáže, že je kandidát na pozici vhodný, je pozván do prvního kola přijímacího pohovoru. Tento pohovor už je ale veden nadřízeným inzerované pozice, který podával požadavek na obsazení pracovní pozice. V prvním kole se setkává nadřízený s uchazečem v rámci pohovoru, v němž se zjišťuje, zda má uchazeč opravdu požadované požadavky v souladu se vzděláním, kvalifikací, dostatečnými dovednostmi a znalostmi. Pokud kandidát v tomto kole uspěje, je pozván do druhého a posledního kola přijímacího řízení, které je vedeno nadřízeným společně s personální pracovníci, jež zaznamenává potřebné informace. V tomto kole si obě strany ujasňují vzájemná očekávání ohledně pracovní náplně a platového ohodnocení, diskutují tak o předběžném nástupu do tříměsíční zkušební pracovní doby. Celý tento proces obsazení pracovního místa je zakončen udělením souhlasu ředitelem společnosti. Ten také rozhoduje na základě přijatých informací od personálního oddělení o přijetí, či nepřijetí uchazeče na volnou pracovní pozici (P. Zoubková, osobní komunikace, 14. 02. 2020).

7.1.2 Mapa procesu

Pro vizuální znázornění modelu procesu je v procesním řízení vhodné použít softwarový nástroj než pouze vytvoření běžného textového popisu procesu například pomocí karet procesu. Tato vizualizace nám totiž umožňuje přehlednější zachycení

a přesnější deskripci procesu pro naše účely. Proces je poté podroben kritické analýze z hlediska jejich efektivity a účelnosti, odhaluje úzká místa procesu, chybějící činnosti či zbytečně vykonávané činnosti procesů. Pro potřeby vizuálního znázornění mého procesu rozšiřování pracovních sil v personálním řízení jsem využila SW nástroj Bonita Studio Community. Obrázek 10 byl vytvořen v tomto nástroji obsahující notifikaci Business Process Modelling and Notation (BPMN) a tabulka 3 popisuje výchozí stav tentýž procesu.

Obrázek 10 - Proces rozšiřování pracovních sil



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 3 - Výchozí stav procesu rozšiřování pracovních sil

Název procesu	Rozšiřování pracovních sil
Cíl procesu	Nábor kvalifikovaných zaměstnanců
Vstupy	Report o podání žádosti
Výstupy	Podepsaná pracovní smlouva se zaměstnancem
Metriky	Doba trvání procesu, Doba nalezení vhodných uchazečů
Vykonavatel procesu	Personální pracovnice
Vlastník procesu	HR oddělení, Personální oddělení, Vedoucí oddělení, Ředitel společnosti
Zákazník procesu	Nový zaměstnanec
Popis procesu	Vedoucí oddělení vysloví požadavek na rozšíření pracovní síly, to musí projít schválením od HR oddělení, poté je požadavek předán do rukou personální pracovnice, které zařizuje přijímací řízení, veškeré pohovory a papíry s tím spojené. Dalším krokem je předání všech vyhotovených materiálů a dokumentů řediteli k dalšímu schválení a udělení souhlasu. Po udělení souhlasu může personální pracovnice začít s postupy přijímacího řízení. Druhých kol přijímacích pohovorů se zpravidla účastní i vedoucí oddělení. Po vybrání vhodných uchazečů na pozici se znovu opakuje koloběh schválení s HR oddělením a následným schválením ředitelem společnosti. Proces končí přijetím zaměstnance.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

7.2 Návrh na zlepšení

Na základě informací mnou zkoumaného procesu ohledně rozšiřování pracovních míst ve společnosti bych chtěla doporučit dva své návrhy na zlepšení. Pevně věřím, že by tato optimalizace procesu mohla zefektivnit jednotlivé činnosti tohoto procesu, zjednodušit celkový průběh a také snížit náklady co se týče finanční stránky.

Myslím si, že společnost používá zastaralý HR systém, ve kterém je veškeré papírování týkající se přijímání nových zaměstnanců příliš pracné a zbytečně zdouhavé. V procesu si účastníci procesu předávají mezi sebou nadbytečné dokumenty a také jsou zapojeny strany, bez kterých by se celý proces dal jednodušeji obejít. Mezi předávkami dokumentů mezi jednotlivými pracovníky se vytvářejí velké časové prostoje plynoucí z čekání na schválení a zpracování. Data nejsou efektivně poskytována managementu, dochází k možnému zkreslení informací z důvodu dlouhého distribučního kanálu, který vede přes tři vlastníky procesu, než je finálně dokončen schválením samotným ředitelem společnosti. Tabulka 4 demonstruje průměrnou dobu trvání jednotlivých subprocesů, ve výsledku se jedná o 25 dnů a 5 hodin.

Tabulka 4 - Doba trvání jednotlivých subprocesů

Subproces	Časová náročnost	Administrativní náročnost	Počet zapojených lidí	Organizační struktura
Analýza stavu zaměstnanců	5 dnů	Vysoká	1	Vedoucí oddělení
Vyhotovení reportu	3 hodiny	Vysoká	1	Vedoucí oddělení
Schválení reportu HR oddělením	2 dny	Střední	2	HR oddělení, Vedoucí oddělení
Předání personálnímu oddělení	1 hodina	Nízká	1	HR oddělení
Zpracování personální pracovníci	8 hodin	Vysoká	1	Personální oddělení
Předání dokumentů řediteli ke schválení	1 hodina	Nízká	1	Personální oddělení
Rozhodnutí ředitele	2 dny	Střední	1	Ředitel
Průběh přijímacího řízení	2 týdny	Vysoká	3	HR oddělení, Personální oddělení, Vedoucí oddělení
Rozhodnutí o přijetí	2 dny	Střední	2	Personální oddělení, Vedoucí oddělení
Schválení přijetí ředitelem	2 dny	Střední	1	Ředitel
Obsazení do pracovní pozice	1 den	Vysoká	2	Personální oddělení, Vedoucí oddělení

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z tabulky je patrné, že kromě subprocesu průběhu přijímacího řízení, je nejvíce času vynaloženo na schvalování dokumentů ředitelem společnosti EXON, s.r.o. a to z časové a pracovní vytiženosti ředitele, který má plno jiných důležitých aktivit. Než se k němu dostanou papíry ohledně schvalování, zahájení a průběhu či výsledku procesu, tak to mnohdy trvá i více než dva dny. Můžeme si přeciště také, že nejvíce administrativní práce s papírováním je spojeno se subprocesy jako jsou analýza stavu zaměstnanců, zpracování reportu a průběh přijímacího řešení.

Chtěla bych tedy navrhnout implementaci nového informačního systému (dále též IS) do průběhu procesu a zaškolení uživatelů, aby se první nájezd obešel bez velkých komplikací. Mým řešením je podpořit způsob procesu rozšiřování pracovních sil s využitím specializované softwarové aplikace, proto jsem se rozhodla pro implementaci RON Softwaru od společnosti RON Software, spol. s.r.o., která působí na českém i slovenském trhu již téměř 30 let a pomáhá tak společnostem spravovat a řídit personální oddělení. Tento moderní systém umožňuje modulární pořízení, aby se předcházelo nepotřebné koupi celého balíku a nevyužití všech poskytovaných služeb

naplno. Velice důležité je obzvláště umožnění přístupnosti portálového řešení pro všechny zaměstnance (Owczarzy, 2017).

Společnost se specializuje na vývoj informačního systému, pomocí něhož má personalista možnost pracovat s kvalitním nástrojem pro práci s daty o zaměstnancích. Jak jsem již zmínila výše, pořízení IS lze i modulárně, proto bych se pro náš proces zaměřila pro modul personalistika, pokud by IS společnosti vyhovoval, lze uvažovat i nad jinými kombinacemi. Zároveň je důležité zmínit, že se jedná o propojení produktů v rámci jedné databáze, což znamená, že implementací produktů je komplexní řešení všech agend pro personální oddělení, není tak potřeba žádných importů a exportů dat. Tento software umožňuje především rychlé a pohodlné elektronické schvalování a eliminují se tak situace, kdy tištěné formuláře kolovaly mezi zaměstnancem, personálním a HR oddělením a nebylo moc zřejmé, ve které fázi se proces zrovna nachází. Díky schvalovací struktuře převedené do elektronické verze je k dispozici lepší přehled, v jakém stavu rozpracovanosti je daná záležitost („Produkty RON“, 2015).

Zavedení tohoto systému by mělo přispět k úplnému vypuštění schvalování a kontrole v rámci HR oddělení, jelikož by všechny dokumenty byly dostupné a průběh realizační fáze přijímání by bylo přehledně vidět v systému. Nemyslím si, že je totiž skutečně nutné schvalování požadavku na nábor nových zaměstnanců na úrovni HR oddělení, když z mého šetření a posouzení je tento proces prováděn odborně způsobilou pracovníci z personálního oddělení. Proces rozšiřování pracovních sil by tak bylo možné nechat pouze v působnosti personálního oddělení s minimální účastí vedoucího pracovníka a úplnou eliminací aktivit HR oddělení. V programu by se totiž evidoval každý uchazeč výběrového řízení včetně historie (zadávací data úschovy údajů včetně data skartace). Modul ‚Výběrové řízení‘ je užitečným nástrojem k uchování a třídění dokumentů spojených s průběhem procesu náboru nových zaměstnanců. Funkce systému umožňuje tyto dokumenty řadit, spravovat, filtrovat, vyhledávat v nich, a především schvalovat během jednoho kliknutí. Pro znázornění časové úspory jsem vytvořila tabulku 5, která zobrazuje snížení celkové časové i administrativní náročnosti a garanci vyřízení procesu do 18 dnů a 5 hodin oproti 25 dnů a 5 hodinám („Výběrové řízení RON“, 2015).

Tabulka 5 - Doba trvání jednotlivých procesů po zavedení nového IS

Subproces	Časová náročnost	Administrativní náročnost	Počet zapojených lidí	Organizační struktura
Analýza stavu zaměstnanců	5 dnů	Vysoká	1	Vedoucí oddělení
Vyhotovení reportu	3 hodiny	Vysoká	1	Vedoucí oddělení
Zpracování v novém IS	2 hodiny	Nízká	1	Vedoucí oddělení
Schválení a kontrola personální pracovníci	4 hodina	Nízká	1	Personální oddělení
Schválení dokumentů ředitelem v novém IS	2 hodiny	Nízká	1	Ředitel
Průběh přijímacího řízení	2 týdny	Střední	2	Personální oddělení, Vedoucí oddělení
Rozhodnutí o přijetí	1 den	Nízká	2	Personální oddělení, Vedoucí oddělení
Schválení přijetí ředitelem	2 hodiny	Nízká	1	Ředitel
Obsazení do pracovní pozice	1 den	Vysoká	2	Personální oddělení, Vedoucí oddělení

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z nynější tabulky jde vyzorovat, že opět oproti průběhu přijímacího řízení, tak nejvíce času je nyní stráveno pouze při analýze stavu zaměstnanců, jelikož to mi přijde jako klíčové, jedná se totiž o hlavní impuls celého procesu. Snížil se však znatelně čas strávený na průběhu procesu ze strany ředitele, jelikož pouze stačí, aby si ředitel v novém IS zobrazil průběh procesu a odkliknul pomocí funkcí v programu svůj souhlas či nesouhlas, všechny potřebná data a informace si může přehledně zobrazit v programu. Již není třeba zapojení HR oddělení na procesu, jelikož tato kontrola je prováděna přímo v IS RON. Vše zůstává v kompetenci personální pracovníce, která pracuje s dokumenty a daty v rámci IS.

Součástí systému je také nástroj, který přehledně a jednoduše umožňuje organizovat a plánovat průběh jednotlivých pohovorů. Po skončení jednotlivých pohovorů lze provádět hodnocení uchazečů, na jehož základě pak lze stanovit postupující. Systém také provádí podle námi zadaných pravidel automatické hodnocení, které však může administrátor výběrového řízení upravit podle sebe. V příloze A uvádím pro znázornění náhledy funkcí aplikace („Výběrové řízení RON“, 2015).

Troufám si také říct, že společnost EXON, s.r.o. zdaleka nevyužívá všech možných prostředků k distribuci inzerátu ohledně volné pracovní pozice, ačkoli současná moderní doba nabízí nespočet možností. Trendem dnešní doby jsou převážně sociální média,

proto bych jako další zlepšení procesu rozšiřování pracovních sil společnosti ráda doporučila, aby věnovala větší pozornost své online propagaci skrze sociální média LinkedIn. V současné době jsou společností využívány pracovní internetové portály, ale to si myslím, že je nedostačující vzhledem k vysoké aktivní účasti lidí používajících sociální média jako nástroj marketingové komunikace. EXON, s.r.o. poskytuje volná pracovní místa na svých webových stránkách, jenže reakce na tuto inzerci je poměrně malá.

Moje doporučení tedy spočívá v tom, aby si společnost založila svou vlastní stránku na doméně LinkedIn, a to hned z několika výrazných důvodů. Prvním je, že životopisy přikládávané na této sociální síti jsou častokrát přehlednější než ty, které jsou uchazečem zaslány při reakci na vystavený inzerát. Druhý zásadní důvod pro využití LinkedIn je dostupnost informací ohledně zkušeností, schopností a předchozích zaměstnání potenciálních kandidátů, které jsou v mnoha případech ještě potvrzeny jinými uživateli, jimiž jsou bývalí nadřízení či spolupracovníci. A v neposlední řadě si tak personální pracovnice může přímo ověřit příslušné reference daného kandidáta u předešlých zaměstnavatelů. Doména LinkedIn také nabízí využití filtrů, díky nimž lze najít vhodné uchazeče na požadovanou pracovní pozici, a vzhledem k tomu, že tato stránka funguje na principech sociálních sítí, umožňuje oběma stranám rychlou komunikaci.

Nicméně pro efektivní a správné využívání LinkedInu je nejdříve nutné zcela pochopit principy, na kterých je založen. Jak již bylo zmíněno, funguje obdobně jako jiné sociální sítě, proto základem je získání co nejvíce kontaktů, které pak společnost může dále zužitkovat. Hlavní je tedy zaujmout co největší skupinu lidí. Toho se dá docílit tak, že se podnik stane součástí skupin souvisejících s digitálním prostředím a digitalizací obecně. Dále by bylo přínosné vkládat příspěvky o nastávajících událostech nebo novinkách ohledně společnosti na svoje stránky. Společnost sdílí takové příspěvky a články již na svých webových stránkách, ale nebylo by na škodu vyvěsit je i na tuto doménu a podělit se tak o aktuální informace s okolím z jiného prostředí.

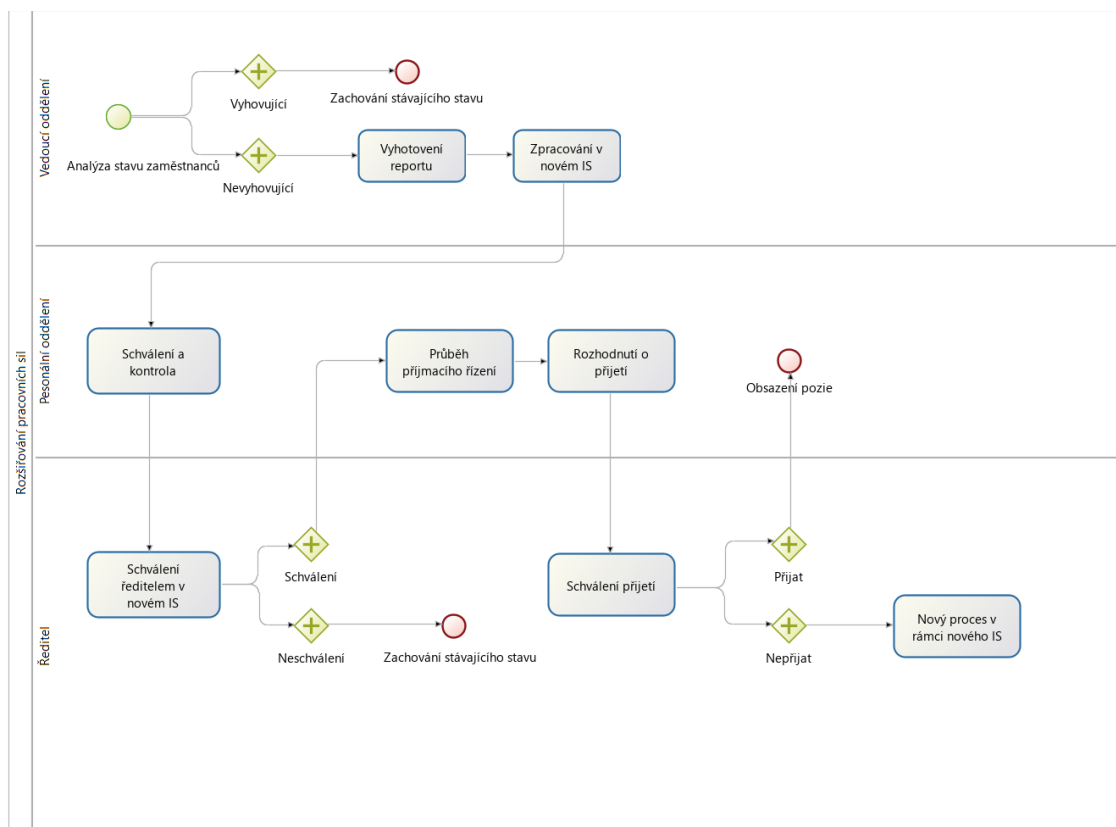
7.3 Analýza zlepšení

Cílem procesní analýzy je zhodnotit, zda jsou mnou navržené změny výkonné a efektivní na základě identifikací nedostatků v procesu. V následujícím obrázku 11 je znázorněný návrh na zlepšení v rámci zavedení nového IS RON Software. Díky zavedení nového systému, který přehledně zaznamenává průběh řízení celého procesu

a umožňuje přehledné zpracování všech potřebných dokumentů, se domnívám, že je naprosto nepotřebná role HR oddělení v procesu. V tomto provedení jsou spojeny veškeré aktivity související s papírováním, kontrolou a schvalováním na jednom místě v informačním systému a již není třeba vysoké zainteresovanosti zaměstnanců z HR oddělení. Do celkového průběhu už nemusí zasahovat, jelikož se vše může pozorovat průběžně či zpětně, tím pádem se HR oddělení již nemusí aktivně podílet na průběhu procesu. Stejně tak jako ředitel již nemusí podnikat schůzky ohledně schválení dokumentů a nábory nových zaměstnanců, ale jednoduše si otevře program a prostuduje si potřebné informace a okamžitě reaguje. Velkým přínosem pro společnost by mělo především být snížení časové vytiženosti z hlediska zefektivnění rutinní administrativní procedury a současně také snížení finančních nákladů jednotlivých oddělení na průběh procesu.

7.3.1 Mapa procesu po inovaci

Obrázek 11 - Mapa procesu rozšiřování pracovních sil po zavedení nového IS



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Navržená změna se dotkne především zaměstnanců, kteří do procesu po zavedení vstupovali dříve a již nebudou. V současnosti jsou do průběhu procesu rozšiřování zapojeni dva zaměstnanci z HR oddělení, jedna personální pracovnice, vedoucí oddělení a ředitel. Po změně by došlo k úbytku dvou zaměstnanců HR oddělení a snížení aktivit spojených s ředitelem společnosti. Toto by znamenalo snížení celkového množství pracovníků v procesu na polovinu, v novém modelu by se tedy na procesu podílela pouze personální pracovnice a vedoucí oddělení. Samozřejmě je s tím spojeno i zrychlení celého procesu náboru o celých sedm dní, jak jsem již uvedla v tabulce 5. Tabulka 6 znázorňuje výše uvedené informace.

Tabulka 6 - Proces rozšiřování pracovních sil po zavedení nového IS

Název procesu	Rozšiřování pracovních sil
Cíl procesu	Nábor kvalifikovaných zaměstnanců
Vstupy	Report o podání žádosti
Výstupy	Podepsaná pracovní smlouva se zaměstnancem
Metriky	Doba trvání procesu, Doba nalezení vhodných uchazečů
Vykonavatel procesu	Personální pracovnice
Vlastník procesu	Personální oddělení, Vedoucí oddělení, Ředitel společnosti
Zákazník procesu	Nový zaměstnanec
Popis procesu	Vedoucí oddělení vysloví požadavek na rozšíření pracovní síly, který zadá do nového IS. Požadavek v systému personální pracovnice zpracuje a čeká na schválení od ředitele. Po schválení může personální pracovnice začít s postupy přijímacího řízení. Druhých kol přijímacích pohovorů se zpravidla účastní i vedoucí oddělení. Všechny potřebné informace se zadávají do systému. Po vybrání vhodných uchazečů na pozici se vše znovu zapíše do systému k přehlednému vyjádření průběhu procesu. Ředitel společnosti může řízení průběžně sledovat, jelikož je vše systematicky tříděno v rámci programu, pokud vše proběhne tak, jak má, udělí finální souhlas. Proces končí přijetím zaměstnance.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na problematiku inovace procesu bylo nahlíženo pouze z pohledu průběžného zlepšování i přesto, že v literárním přehledu uvádím i skokové zlepšení v rámci reengineeringu. Důvod je prostý, jelikož inovace z pohledu skokových změn lze považovat obecně za náročnější, co se týče času, a ve své podstatě jsou také složitější na realizaci, čímž bych narazila na limit rozsahu stanoveného pro mou bakalářskou práci. Dosažení efektivity procesů je jedním ze základních předpokladů úspěšného

naplnění vize, mise a cílů společnosti, přesto je však její dosažení poměrně náročná záležitost. Dále je důležité brát v potaz neznalost společnosti týkající se procesního prostředí, takže veškeré změny související se zlepšováním procesů jsou brány spíše jako vhodná doporučení.

7.3.2 Náklady spojené s inovací

Je poměrně obtížné změřit skutečné náklady spojené s inovací, jelikož zde uvádím pouze návrh na inovaci procesu, který doposud ve společnosti nebyl implementován v praxi. Následující vyčíslené odhady jsou pouze kvalifikovaným odhadem, který jsem si dovolila udělat.

Náklady na implementaci RON Softwaru se různí podle zakoupení jednotlivých modulů v licenci či zakoupení kombinací některých z nich. Vzhledem k tomu, že je systém dobře konfigurovatelný, je možné na zakázku funkčnost modulů upravovat a přidávat nové. Tento IS se dá na objednávku upravit do firemního designu, takže se nedají jednoznačně vyčíslit náklady spojené s implementací. Společnost má možnost si zjistit poptávku online skrz webové stránky, které tato firma nabízí. Nebo firmu kontaktovat a domluvit si s nimi osobní schůzku v případě zájmu. Jelikož na internetových stránkách RON Softwaru ještě není uvedený ceník modulu Personalistika, v příloze B pro představu uvádím alespoň ceník modulu Docházkový a přístupový systém.

Webové stránky nabízející tento IS uvádí náklady spojené například se školením, viz obrázek 12. Pokud by se společnost opravdu rozhodla pro implementaci nového IS, oddělení podpory vřele doporučuji zajištění školení pro jednoho pracovníka z personálního oddělení, který pak v rámci vzdělávání zaměstnanců může své poznatky předat svým spolupracovníkům.

Obrázek 12 - Ceník školení

TERMÍNY ŠKOLENÍ

Objednejte si školení a usnadněte si práci se mzdami. Těšíme se na vás.

ZAČÁTEČNÍCI		
Karviná	22. 10. 2019 (ÚT)	9.00 - 14.00 hodin
POKROČILÍ		
Praha	8. 10. 2019 (ÚT)	9.00 - 14.00 hodin
Karviná	23. 10. 2019 (ST)	
Brno	23. 10. 2019 (ST)	

Cena pro účastníka kurzu je **2 490 Kč bez DPH**, nebo **95 € bez DPH**. Pro přihlášení se registrujte zasláním e-mailu na skoleni@ron.cz.

Zdroj: RON (2019)

Je třeba však počítat také s náklady na vývojové pracovníky a specialisty, během užívání IS také náklady spojené s provozem a údržbou, jedná se například o obstarání hardwaru a softwaru či spotřební materiál. Objevit se mohou také skryté náklady v podobě distribuování informačního systému.

Jelikož se viditelně sníží náklady na zaměstnance HR oddělení z důvodu vyčlenění z procesu, domnívám se, že by se tyto náklady mohly použít na prvotní investici pro zakoupení tohoto IS.

Co se týče nákladů spojených s využíváním komunikačního kanálu LinkedIn, pro běžného uživatele je možnost využívání stránky bezplatná, pro společnost se však jedná o placenou službu. A to z toho důvodu, že doména poskytuje propagaci mezi svými uživateli, jedná se tedy o reklamu. EXON tedy může řídit spouštění své reklamní kampaně, může ji dle libosti sdílet či stahovat dolů. Portál LinkedIn (LinkedIn Corporation, 2020) nabízí tři možnosti nastavení rozpočtu:

- Total budget: Pokud chce společnost, aby kampaň proběhla v co nejkratším časovém intervalu, zvolí si sama celkovou částku rozpočtu a portál ho pak rozdělí na jednotlivé aktivity podle sebe.
- Daily budget: Pokud chce společnost mít kampaň, která funguje neustále, nastaví si denní rozpočet.
- Setting bids: Společnost si sama rozhoduje o maximálním možném rozpočtu, který je ochotná zaplatit za jednotlivé aktivity, jako je například počet

prokliknutí, či obdržené a doručené Inmaily³. Portál garantuje to, že společnost nebude platit více, než si sama určí.

Doporučuji společnosti nastavit si celkový rozpočet na měsíc, kdy bude platit částku 2 000 korun za kampaň.

7.3.3 Rizika spojená s inovací

V současné době je naprosto evidentní pronikání informačních technologií a systémů do všech odvětví lidské činnosti. A nejinak je tomu u procesního řízení, kdy je zapotřebí zvyšování efektivnosti procesů díky informačním systémům za pomoci informačních technologií. Je však nutné si uvědomit možná rizika s implementací takového IS do podniku.

Jedním z rizik je nedostatek zkušeností a potřebných sad best practices⁴ ohledně procesního řízení. Vedoucí manažeři musí porozumět tomu, že IT spojená se zlepšením procesu pomocí zavedení IS je pouze součástí mnohem většího snažení na procesu zapracovat, a snažit se ho změnit k lepšímu je běh na dlouhou trať. Z rozhovoru s vedoucím oddělení častokrát vyšla najevo jejich neznalost, a především neochota učit se tomuto řízení. To vše však souvisí s nutností nepřetržité podpory i ze stran vedení, na tuto inovaci se nedá nahlížet pouze jako na jednorázovou záležitost. Průběžné zlepšování procesu je dlouhodobý proces, který s sebou nese krátkodobé i dlouhodobé výhody. Je tedy velice pravděpodobné, že ze stran vedení společnosti lze očekávat spíše nepříznivý a odmítavý postoj k mému návrhu, jelikož jak již bylo zmíněno, na procesní řízení je pohlíženo spíše jako na trendovou záležitost.

Mezi další rizika spojená s implementací nového IS může patřit zmatek v prvních dnech, kdy bude zavedena změna, jelikož jsou všichni zvyklí dělat věci ustáleným a zavedeným způsobem a je těžké se ze dne na den přizpůsobit novým nastoleným principům. Tyto dva procesy by nějakou dobu měly fungovat vedle sebe, aby se na novém vychytaly všechny případné problémy a zároveň aby se ukázalo, že starý je ve srovnání s novým neefektivní. Mnoho zaměstnanců se bojí změn a bere je jako něco negativního, co jim narušuje jejich každodenní stereotypní činnosti, na které byli

³ Pomocí zpráv InMail můžete přímo psát jinému členovi LinkedIn, se kterým nejste ve spojení.

⁴ Do češtiny překládáno jako nejlepší praxe; jedná se o osvědčené postupy, metody řízení a procesy používané jako vhodná doporučení pro ostatní organizace, jelikož díky těmto postupům mnoho organizací dosáhlo dobrých výsledků.

doposud zvyklí. Jejich strach se také stupňuje starostmi, že z důvodu implementace změn spojených se zefektivněním procesů se stanou nadbyteční a mohou být propuštěni.

Dalším rizikem, které hrozí, je poměrně vysoká prvotní finanční investice spojená s implementací softwaru, výsledná cena totiž záleží na tom, kolik modulů budeme chtít zařadit do procesů spojených s personalistikou. Další výdaje mohou představovat například investice do poradců, konzultantů a specialistů na informační a komunikační technologie. Je třeba brát na vědomí i náklady spojené s odměnou zaměstnanců za práci nad rámec jejich kompetencí a za dosahování mimořádných pracovních výsledků. Zda je oddělení podpory ochotno uvolnit tyto peníze a investovat do takového systému, či zůstane u původního stavu fungování procesu, který je však z mého výzkumu neefektivní, zůstává stále nezodpovězenou otázkou.

7.4 Validace navržené inovace

Všechny své návrhy na zlepšení jsem náležitě konzultovala s vedoucím HR oddělení a pracovníci personálního oddělení, která má na starost nábor nových zaměstnanců ve společnosti. Prezentovala jsem jim svůj výzkum, který obsahoval krátké objasnění principů procesního řízení následované popisem jejich stávajícího stavu procesu rozšiřování pracovních sil. Můj hlavní přednes zahrnoval můj návrh na zavedení nového IS, který by usnadnil jejich dosavadní řízení tohoto procesu. Nezapomněla jsem samozřejmě zmínit všechna úskalí spojená s implementací a vytyčit hlavní přínosy.

Bylo mi sděleno z řad vedení, že v případě schválení konkrétních změn je zaváděcí proces poměrně dlouhá činnost, která trvá v řádech několika měsíců. Tudíž aby podnik mohl sledovat reálný průběh zlepšování tohoto procesu na základě mého opatření, musela bych se věnovat svému výzkumu podrobněji a zaznamenávat reálná data a výsledky, což je v mém případě velice časově náročné a za současných podmínek nespílitelné. Společnost si je vědoma nutnosti využití moderních technologií napříč celou organizací, nicméně si je také vědoma toho, že navrhnutí a implementace kvalitního IS je náročný proces a nikterak levná záležitost, jelikož inovace spojená se zaváděním nového IS znamená velkou změnu ve fungování celé společnosti. Přesto se k mým návrhům vyjádřila personální pracovníce velice kladně a považovala tak nápad se zavedením RON Softwaru za velký přínos, jelikož v něm viděla potenciál se

snížením časové a papírové náročnosti tohoto procesu (P. Zoubková & P. Süč, osobní komunikace, 05. 03. 2020).

Obvyklé způsoby získávání nových pracovníků, jako je inzerce v novinách a kampaň na internetu, se používají především v době, kdy je vhodných kandidátů na trhu práce dostatek. Ale jisté problémy se objevují v případech, kdy společnost hledá zaměstnance na vysoce specializovaných pozicích. V tomto souladu také korespondoval vedoucí HR oddělení společnosti a personální pracovnice, kteří se shodli na tom, že je potřebné portfolio metod náboru nových zaměstnanců rozšířit. Takže s vytvořením domény LinkedIn pro přímé vyhledávání potenciálních zaměstnanců naprosto souhlasili a považovali to za dobrý podnět ke zlepšení tohoto procesu (P. Zoubková & P. Süč, osobní komunikace, 05. 03. 2020).

Závěr

Cílem bakalářské práce „Procesní management ve vybraném podniku“ bylo zanalyzovat a zmapovat procesy ve vybrané společnosti a navrhnout možná zlepšení konkrétního procesu pomocí zavedení IS. Pro návrh optimalizace byl vybrán proces rozšiřování pracovních sil. Na základě vytvořené mapy tohoto procesu byla identifikována úzká místa a výsledkem sběru a analýzy dat byla doporučená inovace, která by měla vést ke snížení časové vytiženosti z hlediska zefektivnění rutinní administrativní procedury a současně také snížení finančních nákladů jednotlivých oddělení na průběh procesu.

Prvotní fáze práce je věnována odborné literatuře od českých i zahraničních autorů, kteří se ve svých dílech zaměřují na procesní přístup řízení podniku, jeho zavádění, zlepšování, měření a monitorování. Vybrané informace, myšlenky a poznatky jsou použity pro sepsání literárního přehledu. Literární přehled se zabývá nejprve definicí procesů a jejich vlastnostmi. Dále je nastíněna problematika řízení procesů ve společnosti, která je především zaměřena na procesní přístup korespondující s tématem bakalářské práce. Je však nutno podotknout, že není opominuto ani zmínění funkčního přístupu řízení procesů následovaný srovnáním obou těchto přístupů. Poslední tři kapitoly jsou velice klíčové pro tuto práci, jelikož tvoří pilíře praktické části. Na zlepšování podnikových procesů je pohlíženo ze dvou úhlů pohledu, jimiž je průběžné zlepšování a skokové zlepšování. S tím souvisí i kapitola následující, která se týká mapování a modelování procesů, a nakonec je objasněno samotné měření procesů, které je důležité pro zjištění, zda celý projekt má svůj účel a smysl.

Část vlastní práce se nejprve věnuje představení společnosti EXON, s.r.o. Informace o společnosti a jejím fungování jsou čerpány z webových stránek podniku, při získávání informací k napsání praktické části mi bylo umožněno nahlédnout do interních podnikových dokumentů, přínosné také byly rozhovory se zaměstnanci podniku a převážně bylo vycházeno ze samotného pozorování jednotlivých procesů včetně dotazování.

Byla navržena inovace týkající se zavedení nového IS RON Software do procesu rozšiřování pracovních sil, což vede ke zjednodušení papírování při průběhu procesu, sníží tak celkovou náročnost a mělo by být dosaženo také snížení finančních nákladů na práci zaměstnanců. Avšak i této implementaci nového systému hrozí jistá omezení

a rizika v podobě neznalosti ICT či odporu ke změnám ze stran vedení. V případě, že by se společnost rozhodla pro zavedení nového IS, vyžaduje to dlouhý proces poznávání všech úskalí spojených s nepřetržitou podporou managementu ve firmě.

Mezi další návrhy na zlepšení tohoto procesu patří vytvoření domény LinkedIn pro přímé vyhledávání potenciálních uchazečů o pracovní pozici ve společnosti. Tato inovace byla hodnocena velice kladně ze stran personálního i HR oddělení.

V současné době je společnost na velmi dobré pozici na trhu, jelikož stojí na předních příčkách digitalizační konkurence, tudíž mé návrhy na inovace v procesu, které jsem uvedla v této práci, mohou přispět k ještě efektivnějšímu řízení. Problematika nábory nových pracovníků je stále aktuálnější zejména v současnosti, kdy je na tom česká ekonomika velice dobře ve srovnání se zeměmi EU a nezaměstnanost je nízká, tudíž podniky bojují s nedostatkem kvalifikované pracovní síly.

Dále mezi ostatní opatření související se zlepšováním procesu rozšiřování pracovních míst ve společnosti patří především neustálé budování pozitivní image podniku. Pokud firma bude mít ve světě velké ohlasy, zástupy vhodných kandidátů se budou jenom hrnout, aby mohly pracovat pro takovou věhlasnou společnost. Webové stránky společnosti EXON, s.r.o. jsou hlavní vizitkou společnosti a významným zdrojem nových pracovníků. To souvisí s dobrým budováním a udržováním aktuálnosti těchto stránek společnosti, které v sekci *Kariéra* poskytují dostatek informací o volných pracovních pozicích. Důležité je také pečovat o současné zaměstnance a posilovat tak pocit sounáležitosti s firmou. Společnost se v současné době může pyšnit řadou kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou pro ni nepostradatelní. Tito zaměstnanci se také mohou podílet na nábory nových zaměstnanců tak, že budou předávat nováčkům své dosavadní know-how a zkušenosti nabyté za léta své práce v podniku. Výše zmíněné návrhy na zlepšení jsou bez nutných vysokých nákladů na sinvestice.

Seznam použitých zdrojů

Literatura:

- Carda, A. & Kunstová R. (2003). *Workflow: Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. (2., rozšířené a aktualizované vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Drahotský, I. & Řezníček, B. (2003). *Logistika – procesy a jejich řízení*. Brno, Česko: Computer Press.
- Drdla, M. & Rais, K. (2001). *Řízení změn ve firmě reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*. Praha, Česko: Computer Press.
- Fiala, J., & Ministr, J. (2003). *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava, Česko: VŠB – Technická univerzita.
- Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha, Česko: Grada.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Horák, R. (2008). *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno, Česko: Computer Press.
- Hammer, M., & Champy, J. (2000). *Reengineering – Radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání*. (3. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Havlíček, K. (2011). *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní.
- Janiček, P., Marek, J. & kolektiv. (2013). *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha, Česko: Grada.
- Kantnerová, L., Stašák, J., & Petrášková, V. (2016). *Procesní řízení a modelování s přihlédnutím k praxi v logistice*. Dostupné z <https://www.pf.jcu.cz/stru/katedry/m/knihy/manage.pdf>
- Košťan, P., Bělohlávek, F. & Šuleř, O. (2006). *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Brno, Česko: Computer Press.
- Kovács, J. (2009). *Kompetentní manažer procesu*. Praha, Česko: Wolters Kluwer ČR.
- Pitra, Z. (2008). *Podnikový management*. Praha, Česko: ASPI – Wolters Kluwer.

Rolínek, L. (2008). *Procesní management: vybrané aspekty*. České Budějovice, Česko: Grada.

Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha, Česko: Grada.

Řepa, V. (2006). *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. Praha, Česko: Grada.

Řezáč, J. (2009). *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno, Česko: Computer Press.

Sodomka, P. & Klčková, H. (2010). *Informační systémy v podnikové praxi*. (2. aktualizované a rozšířené vyd.). Brno, Česko: Computer Press.

Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha, Česko: Grada.

Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha, Česko: Grada.

Tvrdíková, M. (2000). *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. Praha, Česko: Grada.

Urbánek, J. (2002). *Teorie procesů – management environmentů*. Brno, Česko: Akademické nakladatelství CERM.

Vaculík, J. (2006). *Řízení změn: I. díl, Vybrané kapitoly – základy a postupy*. Pardubice, Česko: Univerzita Pardubice.

Vaněček, D., Friebel L., Štípek V. & Smolová, J. (2010). *Operační management*. České Budějovice, Česko: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Veber, J., Srpová, J. & kolektiv. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha, Česko: Grada.

Články:

Carr, D. & Erben, L. (2008). Recept na úspěšné BPM. *ComputerWorld (příloha Business World)*, 21(10), 4-7.

Elektronické zdroje:

Daniel Owczarzy, (2017). *Systemonline*. Dostupné 13. 02. 2020 z:
<https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/poridte-si-hr-system-ktery-vetsinu-prace-odvede-za-vas-z.htm>

EXON (n.d.). *EXON / Intelligent Document Management*. Dostupné 13. 02. 2020 z:
<https://www.exon.cz/cs>

LinkedIn Corporation, (2020). *How to set the right bids for your ads*. Dostupné 05.02.2020 z: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/success/best-practices/ad-bidding-tips>

Managementmania.com, (2018). *Workflow*. Dostupné 07. 01. 2020 z: <https://managementmania.com/cs/workflow>

Marketing Solutions: Ads for any budget, (2017). *LinkedIn*. Dostupné 05. 02. 2020 z: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/ads/pricing>

Produkty, (2010). Dostupné 13. 02. 2020 z: <https://www.ron.cz/cz/produkty/>

Výběrové řízení, (2010). Dostupné 13. 02. 2020 z: <https://www.ron.cz/cz/vyberove-rizeni/>

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Základní rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem	22
Tabulka 2 - BPO versus BPR	30
Tabulka 3 - Výchozí stav procesu rozšiřování pracovních sil	50
Tabulka 4 - Doba trvání jednotlivých subprocesů	51
Tabulka 5 - Doba trvání jednotlivých procesů po zavedení nového IS	53
Tabulka 6 - Proces rozšiřování pracovních sil po zavedení nového IS	56

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Schéma procesu.....	13
Obrázek 2 - Základní členění procesů.....	15
Obrázek 3 - Průběžné zlepšování procesu.....	26
Obrázek 4 - Model zásadního reengineeringu.....	28
Obrázek 5 - Vliv BPO a BPR na výkonnost procesu.....	29
Obrázek 6 - Proces monitorování a měření výkonnosti procesů.....	35
Obrázek 7 - Model Balanced Scorecard.....	36
Obrázek 8 - Organizační struktura společnosti EXON, s.r.o.	43
Obrázek 9 - Mapa procesů ve společnosti EXON, s.r.o.....	45
Obrázek 10 - Proces rozšiřování pracovních sil.....	49
Obrázek 11 - Mapa procesu rozšiřování pracovních sil po zavedení nového IS	55
Obrázek 12 - Ceník školení.....	58

Seznam použitých zkratk a značek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Modelling and Notation
BPO	Business Process Optimalization
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
DMS	Document Management System
ECM	Enterprise Content Management
EU	Evropská unie
ERP	Enterprise Resource Planning
HR	Human Resources
ICT	Informační a komunikační technologie
IS/IT	Informační systém a informační technologie
IT	Informační technologie
SW	Software

Seznam příloh

Příloha A: Náhled funkcí aplikace RON Software

Příloha B: Ceník modulu Docházkový a přístupový systém

Příloha C: Obrazce použité v procesním nástroji Bonita Studio Community

Příloha A: Náhled funkcí aplikace RON Software

Kolo výběrového řízení

Kolo číslo: 2

Základní informace | Plán pohovorů | Pohovory | **Hodnocení** | Komunikace

Uchazeč	Hodnocení - Body	Pořadí podle bodů	Konečné pořadí	Postupuje
Petr Dlouhý	27	1	3	Ano
Břetislav Koudelka	25	2	2	Ano
Maxmilián Koutný	15	3	4	Ne
František Hřibal	13	4	5	Ne
Lubomír Vyčítal	5	5	1	Ano

Načti hodnocení Dopln pořadí podle bodů Nastav postupující

5 záznamů

OK Storno

5/5 Hodnoceni_uchazecu

Plán pohovorů

konaných dne 1.6.2009 v místnosti B 15

Základní informace | **Pohovory** | Potvrzení účasti

Datum: 1.6.2009

Čas od: 8:00

Čas do: 17:00

Místnost: B 15

Kapacita: 4

Typ začátku: Individuální

Délka pohovoru: 1:30

Délka přestávky: 0:30

Generovat přestávku po: 2 pohovoru (pohovorech)

Potvrdit účast personalistů:

Vygenerovat pohovory

OK Storno

4/5 Plan_pohovoru

Vyběrové řízení

Pokladní

Základní informace
Kola výběrového řízení
Komise
Uchazeři
Dokumenty
Požadavky
Komunikace

Všichni uchazeči

Titul	Jméno	Příjmení	Titul za	V evidenci od	V evidenci do
Mgr.	Vladimír	Kozák		1.1.2009	31.12.2009
Ing.	Josef	Loudil	Csc.	31.3.2009	
Bc.	Petra	Dvořáčková			
Ing.	Petr	Dlouhý	Csc.		
Bc.	Břetislav	Koudeksa			

5 záznamů

Uchazeči

Vybraní uchazeči

Titul	Jméno	Příjmení	Titul za	V evidenci od
	František	Hříbal		
	Hana	Nováková		
	Jan	Prokeš		1.4.2009
	Jakub	Plašil		
	Maximilián	Koutný		
	Lubomír	Vyčítal		

6 záznamů

OK Storno

2/5 Vyber_uchazecu

Plánování pohovorů

Kontakty **Komunikace** Historie

Jméno Příjmení

Telefon 1 Telefon 2 Fax

Mobil e-Mail

pouze nepozvaní uchazeři a volné termíny

	1.6.2009				3.6.2009	
	8:00	9:30	11:30	13:00	14:00	16:00
Hříbal František						
Koutný Maximilián						
Nováková Hana				x		
Plašil Jakub						
Prokeš Jan						x
Vyčítal Lubomír	x					

3/5 Planovani_pohovoru

Výběrové řízení

Vrátný - hlavní brána

Základní informace

Kola výběrového řízení

Komise

Uchazeři

Dokumenty

Požadavky

Komunikace

Základní informace

Název Vrátný - hlavní brána

Pracovní místo Vrátný

Počet míst 2

Typ prac. poměru Hlavní pracovní poměr

Denní úvazek 8:30 (ř:um)

Děka smlouvy na dobu neurčitou

Platové podmínky 15000,-

Bonusy stravenky, důchodové pojištění

Pracoviště

Místo výkonu Hlavní brána pobočky v Ostravě

Datum nástupu 01.04.2009

Zodpovědná osoba Nováček

Zástupce Vlach

Administrátiva Vlach

Interní zdroje

Externí zdroje

Datum počátku 1.1.2009

Datum ukončení 31.3.2009

Datum vyhlášení 31.3.2009

Kontakt pro zveřejnění

Datum zveřejnění 1.12.2008

Popis inzerce Inzerce na serveru NabidkaPrace.cz: "Česká firma působící v oboru přepravy zboží hledá zaměstnance na pozici vrátného."

Výsledek Obsazeno

Zhodnocení Výběrové řízení úspěšně ukončeno.

Důvod zrušení

Datum uzavření 31.3.2009

Uzavřel Nováček

OK Storno

1/5 Karta_vyberoveho_rizeni

Příloha B: Ceník modulu Docházkový a přístupový systém

DOCHÁZKOVÝ A PŘÍSTUPOVÝ SYSTÉM CENÍK - SOFTWARE

■ JÍDELNA ■ PŘÍSTUPY ■ DOCHÁZKA ■ PERSONALISTIKA ■ MZDY ■ SKLAD ■ MAJETEK ■ ZAKÁZKY ■ RON PORTÁL

DOCHÁZKOVÝ A PŘÍSTUPOVÝ SYSTÉM

Cena licence software DOCHÁZKA je stanovena modulárně. Základ tvoří licence od 25 do 300 zaměstnanců (aktivních pracovních poměrů) a dále jsou připraveny další moduly a rozšíření pro síťovou verzi. Pro komunikaci s docházkovými a přístupovými terminály doporučujeme používat modul SLUŽBA, který automaticky v nastaveném intervalu provádí načítání dat z terminálů, provádí zpracování docházky, zálohuje databázi.

Síťová verze vždy určuje počet současně pracujících uživatelů. Ve verzi NET2 mohou současně pracovat dva uživatelé (program může být instalován na více počítačích, ale práce je umožněna pouze dvěma). Licence s databází MDB je vhodná pouze pro jednouživatelské instalace (práce na jednom počítači). Rozšíření na síťovou verzi je možné pouze s přechodem na verzi SQL.

LICENCE - DOCHÁZKA MDB - JEDNOUŽIVATELSKÁ VERZE

Program	Popis	Cena bez DPH
DOCHÁZKA 25	docházkový a přístupový systém do 25 zaměstnanců	4 800 Kč
DOCHÁZKA 50	docházkový a přístupový systém do 50 zaměstnanců	9 800 Kč

LICENCE - DOCHÁZKA SQL, NET2 - SÍŤOVÁ VERZE PRO 2 UŽIVATELE

Program	Popis	Cena bez DPH
DOCHÁZKA 25	docházkový a přístupový systém do 25 zaměstnanců	6 300 Kč
DOCHÁZKA 50	docházkový a přístupový systém do 50 zaměstnanců	11 800 Kč
DOCHÁZKA 100	docházkový a přístupový systém do 100 zaměstnanců	17 800 Kč
DOCHÁZKA 200	docházkový a přístupový systém do 200 zaměstnanců	25 800 Kč
DOCHÁZKA 300	docházkový a přístupový systém do 300 zaměstnanců	30 300 Kč
DOCHÁZKA 100+	za každých dalších 100 zaměstnanců	4 000 Kč

LICENCE - PŘÍSTUPY - POUZE PŘÍSTUPOVÝ SYSTÉM, RD_SERVICE

Program	Popis	Cena bez DPH
PŘÍSTUPY 100	přístupový systém do 100 zaměstnanců - lokál, 1 uživatel	3 500 Kč
PŘÍSTUPY 100 SQL	přístupový systém do 100 zaměstnanců - SQL, síťová verze	5 500 Kč
PŘÍSTUPY 100+	dalších 100 zaměstnanců	1 000 Kč
RD_SERVICE	užití pro čtečky RD - zaslání čísla ID do txt, klávesnicového bufferu a registru	1 000 Kč

RON SOFTWARE, SPOL. S R.O.

Rudé armády 2001/30a, 733 01 Karviná - Hranice / tel: +420 595 538 200, +420 603 102 448 / e-mail: software@ron.cz

WWW.RON.CZ

DOCHÁZKOVÝ A PŘÍSTUPOVÝ SYSTÉM CENÍK - SOFTWARE

ROZŠÍŘENÍ LICENCE PROGRAMU O DALŠÍ SÍTOVÉ UŽIVATELE APLIKACE (SQL, NET2 STANDARD)

Program	Popis	Cena bez DPH
NET 5	síťová verze pro 5 stanic - pouze k SQL verzi	30 %
NET 5+	síťová verze pro 6 a více stanic - pouze k SQL verzi	50 %

ROZŠÍŘENÍ LICENCE PROGRAMU O VOLITELNÉ MODULY



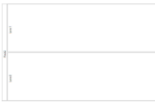


Program	Popis	Cena bez DPH
SLUŽBA	automatické spouštění úloh pod Windows, např. automatická komunikace s terminály...	4 000 Kč
RON PORTÁL	vkládání, sledování a prohlížení pomocí internetového prohlížeče	6 000 Kč
RON PORTÁL PLUS (rozšíření)	navíc možnost tisku sestav, ne všech tak jako z aplikace, je třeba určit sestavy, které se mají s modulu tisknout, zaslání informací e-mailem např. plánování dovolených, schvalování (doplatek k základnímu modulu RON PORTÁL)	3 000 Kč
RON PORTÁL EDIT (rozšíření)	aktívní editace docházek v IE, doplněk k RON PORTÁL (cena je vypočtena ze základní licence software)	50 %
RON KLIENT	klient pro mobilní zařízení s OS Android (cena je vypočtena ze základní licence software)	50 %
PLÁNOVÁNÍ KAPACIT	pro přehledné plánování směrů, absencí v grafickém rozhraní	6 000 Kč
PLÁNOVÁNÍ KAPACIT PLUS	řešení pro společnosti s pobočkami (cena je vypočtena ze základní licence software)	30 %
CESTOVNÍ NÁHRADY	výpočet cestovních náhrad (cena je vypočtena ze základní licence software)	30 %
SCHVALOVACÍ PROCESY	definice schvalovacích procesů	30 %
NOTIFIKACE	e-mailová notifikace definovaných událostí v systému	20 %
TOUCH/POINT	aplikace pro PC s dotykovou obrazovkou (nedotykovou) Modul POINT/TOUCH umožňuje evidenci docházek, zakázky, střediska, činnosti, výrobků dle uživatelského nastavení systému a zobrazení informací	3 000 Kč
FOTO	slouží pro zobrazení záznamu, osobní karty osoby/zam., procházející osoby/zam. na PC (jiného zařízení, OS Windows), která si označí průchod/docházku na online terminálu	6 000 Kč
NÁVŠTEVY	Elektronická kniha návštěv, možnost připojit čtečku dokladů	6 000 Kč
VÝROBA	Evidence výroby/zakázek/středisek ... (možno řešit i rozšíření a zadáváním na střediska v RON PORTÁL)	kontaktujte nás
POBOČKA	za každou pobočku, kde je využíván software DOCHÁZKA	kontaktujte nás

RON SOFTWARE, SPOL. S R.O.

Rudé armády 2001/30a, 733 01 Karviná - Hranice / tel. +420 595 538 200, +420 603 102 448 / e-mail: software@ron.cz

WWW.RON.CZ

Příloha C: Obrazce použité v procesním nástroji Bonita Studio Community

Obrazec	Typ	Funkce
	Terminátor	Začátek / konec procesu
	Operace	Činnost vykonávaná v rámci procesu
	Bazén / Dráha	Bazén odděluje části organizace na více drah
	Spojnice	Označuje průběh jednotlivých činností v procesu
	Výsledek rozhodnutí	Rozhodovací cesta v procesu

Abstrakt

Duongová, Thu Tam. (2010). *Procesní management ve vybraném podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: procesní management, proces, modelování podnikových procesů, mapa procesů, inovace procesu, informační systém

Předložená práce je zaměřena na aplikaci modelování podnikových procesů za pomoci procesních map ve společnosti EXON, s.r.o. Tyto mapy slouží k nalezení úzkých míst v procesu za účelem jeho optimalizace. První část se věnuje literární teorii související s procesním managementem, která je pak dále využita v praktické části. V práci je použita metoda vytváření procesních map procesů v podniku pomocí počítačové simulace. V rámci této metody je proces nejprve systematicky znázorněn, poté nadefinován k nalezení problematických míst. Díky takto získaným informacím jsou následně navržena taková řešení pro inovaci procesu, která povedou k efektivnějšímu fungování. Pro výzkum jsem si vybrala procesy v personálním řízení. Proces rozšiřování pracovních sil je v současné době zbytečně obtížný a bylo by možné jej zjednodušit zavedením nového informačního systému, který by umožnil snížení množství pracovníků podílejících se na fungování procesu. V práci jsou pak nastíněné přínosy, náklady a rizika spojená s inovací změn. Poslední část se zabývá konzultací navrženého zlepšení s vedoucími pracovníky, kteří zpracovávají tento proces.

Abstract

Duongová, Thu Tam. (2020). *Business Process Management in Selected Organization* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: process management, process, modelling of the business processes, process map, process innovation, information system

The presented work is focused on the application of business process modelling using process maps in the company EXON, s.r.o. These maps are used to find bottlenecks in the process in order to optimize it. The first part deals with the literary theory related to process management, which is then used in the practical part. The work applies the method of process maps creation using computer simulation in the company. Within this method, the process is first systematically drawn, then defined to find problematic areas. Consequently, solutions for the process innovation are proposed, leading to more efficient operation. For the research, I chose processes in the personnel management. The process of expanding the workforce is currently unnecessarily demanding and could be simplified by introducing a new information system, enabling to reduce the number of workers participating in work on the process. The work then outlines the benefits, costs and risks associated with innovation of the changes. The last part deals with the consultation of the proposed improvement with the managers involved in this process.