VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA APLIKOVANÉ INFORMATIKY

Analýza a optimalizace procesního řízení v podniku lesního hospodářství
Analysis and Optimization of Process Management in a Forestry Company

Student: Bc. Štěpán Stejskal
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jan Ministr, Ph.D.

Ostrava 2021

VŠB – Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra aplikované informatiky

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Štěpán Stejskal**

Studijní program: N6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: 6209T017 Informatika v ekonomice

Téma: Analýza a optimalizace procesního řízení v podniku lesního hospodářství
Analysis and Optimization of Process Management in a Forestry Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická a metodická východiska problematiky procesního řízení
3. Analýza současného stavu vybraného podniku lesního hospodářství
4. Návrh a implementace optimalizace procesů
5. Závěr

Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FIŠER, *Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.*
GRASSEOVÁ, Monika, et al. Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
JESTON, John. Business process management: practical guidelines to successful implementations. 4th ed. London: Routledge. 2018. ISBN 978-1138738409.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Ministr, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2020

Datum odevzdání: 23.04.2021

Ing. Petr Rozehnal, Ph.D.	doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne ....

jméno a příjmení studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat panu Ing. Janu Ministrovi, Ph.D. za jeho odborné rady a připomínky a stejně tak panu Ing. Bc. Otakaru Švecovi, Ph.D. a panu Ing. Alexandru Tolochovi za jejich čas, který mi věnovali v této nelehké době.

Obsah

1 Úvod ... 3
2 Teoretická a metodická východiska problematiky procesního řízení ... 4
2.1 Procesní řízení a řízení procesů ... 4
2.2 Proces ... 5
2.3 Typy procesů ... 6
2.4 Mapování procesů ... 7
2.4.1 Vrcholová procesní mapa ... 7
2.4.2 Dekompozice procesů na procesní diagramy ... 8
2.5 RACI matice v procesech ... 9
2.6 Klíčové elementy procesního řízení ... 10
2.6.1 Strategické sladění – strategic alingment ... 10
2.6.2 Řízení – governance ... 11
2.6.3 Metody – methods ... 13
2.6.4 Podpora informačních technologií ... 14
2.6.5 Lidé – people ... 15
2.6.6 Kultura – culture ... 15
2.7 Procesní zralost organizace ... 16
2.7.1 Model vyspělosti procesního řízení CMM ... 17
2.7.2 Úrovně vyspělosti a jejich klíčové elementy ... 19
2.7.3 Srovnání CMM a PROMO metodik pro stanovení procesní zralosti ... 21
2.8 Životní cyklus procesního řízení podle Houy et al. ... 21
2.8.1 Stanovení strategických cílů ... 22
2.8.2 Návrh a procesní analýza ... 22
2.8.3 Modelování ... 22
2.8.4 Simulace a optimalizace ... 23
2.8.5 Implementace a testování ... 23
2.8.6 Vykonávání a měření procesů ... 23
2.8.7 Vyhodnocování a optimalizace ... 23
2.9 Faktory ovlivňující implementaci procesního řízení ... 24
2.9.1 Organizační struktura ... 24
2.9.2 Vztah procesů a organizační struktury ... 25
2.9.3 Kultura organizace ... 26
2.10 Metodiky zavádění procesního řízení ... 28
2.10.1 Metodika implementace procesního řízení podle autora Weske ... 29
2.11 Strategie a organizace – proces strategického řízení ... 29

2.11.1 SWOT analýza ... 30
2.11.2 Strategie SWOT analýzy ... 31
2.11.3 Stanovení poslání, vize a cílů ... 32
2.11.4 Zhodnocení alternativ a výběr strategie ... 33
2.11.5 Návrh prostředí procesů ... 33
2.11.6 Návrh procesů ... 34
2.11.7 Implementace ... 34
2.11.8 Vykonávání a řízení ... 35
2.12 Normy ISO 9000 a 9001 ... 35
2.12.1 ISO 9001: 2015 ... 36
3 Analýza současného stavu vybraného podniku lesního hospodářství ... 39
3.1 Představení podniku ... 39
3.2 Analýza procesního řízení v podniku ... 40
4 Návrh a implementace optimalizace procesů ... 45
4.1 Hlavní procesy podniku ... 48
4.1.1 Hlavní procesní oblast: myslivost a rybářství ... 48
4.1.2 Hlavní procesní oblast: zpracování dřevní hmoty ... 50
4.1.3 Hlavní procesní oblast: lesní hospodářství ... 53
4.2 Vedlejší procesy podniku ... 55
4.2.1 Vedlejší proces „Závodní stravování“ a „Catering“ ... 56
4.2.2 Vedlejší proces „Příprava eventů“ a „Ubytování“ ... 58
4.2.3 Vedlejší procesy týkající se menších prodejů ... 59
4.3 Podpůrné procesy podniku ... 60
4.4 Návrh na optimalizaci řídících procesů ... 68
4.4.1 Proces „Strategické řízení“ ... 70
4.4.2 Proces „Taktické řízení“ ... 71
4.5 Doporučení pro další rozvoj procesního řízení ... 73
5 Závěr ... 75
Seznam použité literatury ... 78
Seznam zkratek ... 81
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

1 Úvod

Problematika procesního řízení, kterou se tato práce zabývá, je již relativně známým pojmem. Každý projekt, jehož cílem je snaha o zavedení či optimalizaci procesního řízení do firmy, je naprosto jedinečný, ale všechny tyto projekty mají jeden společný faktor. Tímto faktorem je snaha o to, aby zainteresovaná strana (nejčastěji vedení podniku), pro kterou je tento projekt realizován, nejen pochopila význam a smysl procesního řízení, ale zároveň jej přijala za své a po skončení tohoto projektu na něj dokázala plynule navázat, pokračovat v něm a dále jej samostatně rozvíjet.

Pro vykonání své diplomové práce jsem si vybral podnik lesního hospodářství, který projevil zájem stát se podnikem procesně řízeným. Zájem tohoto podniku o procesní řízení pramení z několika problémů, se kterými se podnik aktuálně potýká. Tyto problémy lze obecně definovat a shrnout jako „absence systematizace řízení podniku“, kterou chce podnik eliminovat právě aplikováním a využíváním principů procesního řízení. Problematika procesního řízení je popsána v druhé kapitole této práce.

Aby bylo možné podniku navrhnout a následně realizovat optimalizaci procesního řízení, je nutné nejprve řádně zanalyzovat, jestli, popřípadě do jaké míry je podnik s procesním řízením seznámen. Samotná analýza podniku je popsána ve třetí kapitole, ve které jsou popsány metody, které jsou při této analýze využity. Získání těchto poznatků o podniku, respektive jeho analýza, je jedním z dílčích cílů této práce. Aby bylo možné následně konstatovat, že opravdu došlo k optimalizaci procesního řízení v podniku, třetí kapitola této práce se také zabývá jednoznačným definováním oblastí, kterými se tato práce bude zabývat, aby její rozsah nepřesáhnul únosnou mez a hlavně proto, aby podnik získal čas pro reakci na potencionální změny.

Poznatky získané ve třetí kapitole jsou dále využity ve čtvrté kapitole jako výchozí bod pro naplnění navazujícího a hlavního cíle této práce, kterým je samotná optimalizace procesního řízení. Optimalizace procesního řízení je tedy realizována pomocí kroků, které jsou předem pevně stanoveny.

Významným prostředkem mé snahy o optimalizaci procesního řízení se stal český program ATTIS, který byl podnikem předem vybrán a plně podporuje všechny aspekty, které jsou s procesním řízením spojeny. Podnik má v plánu tento program nadále využívat, implementovat jej do své řídící infrastruktury a stavět na základech, které jsou touto diplomovou prací položeny.

2 Teoretická a metodická východiska problematiky procesního řízení

V této kapitole jsou rozebrána teoretická a metodická východiska problematiky procesního řízení. Na tuto problematiku lze nahlížet z mnoha různých pohledů (od těch méně konkrétních a „hůře uchopitelných“ (viz. kultura podniku v podkapitole 2.6.6)) až po oblasti, které jsou explicitně popsány a lze je aplikovat pomocí osvědčených postupů a metod (mapování procesů, kapitola 2.4).

2.1 Procesní řízení a řízení procesů

Řízení procesů a procesní řízení je často zaměňovaný pojem, ale rozhodně se nejedná o synonyma. Procesní řízení lze považovat za tzv. „terminus technicus“, zatím co řízení procesů je jen běžným souslovím bez hlubšího významu. I když je procesní řízení dlouho zavedeným pojmem, nelze jej jednoznačným a unifikovaným způsobem definovat. Jedná se totiž o velice širokou a obsáhlou oblast, která se určitým způsobem dotýká všech aspektů organizace, respektive jejího fungování. Ani v dostupné literatuře nenajdeme jednotnou definici toho pojmu. Autoři zabývající se problematikou procesního řízení se při definování samotného pojmu procesní řízení rozchází jak v délce, tak komplexnosti. Například Šmída (2007) uvádí, že *procesní řízení zahrnuje systémy, postupy, metody a nástroje pro dosažení maximální výkonnosti a kontinuálního zlepšování jak podnikových, tak i mezipodnikových procesů. Tyto procesy se tedy stávají prostředkem pro dosažení jasně definovaných strategických cílů a vychází ze stanovené firemní strategie.* Naproti tomu Burlton (2001) uvádí, jen že „*procesní řízení je samo o sobě procesem, který se stará o kontinuální zlepšování výkonnosti podniku*“. Otázkou ale zůstává, proč by organizace měly pojem procesního řízení pochopit a později implementovat neboli: jaké výhody může implementace procesního řízení organizaci nabídnout? Benefitů je mnoho, v této práci se zmíním jen o těch (dle mého názoru) nejpodstatnějších:

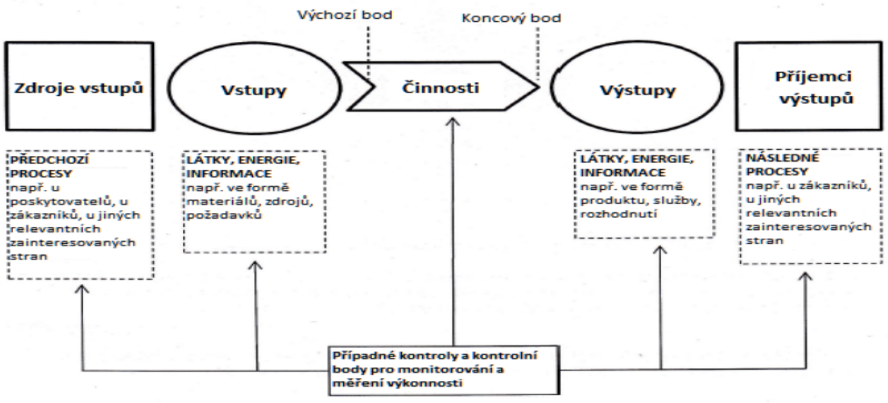
- zaměření na potřeby zákazníka a schopnost pružně a včas reagovat na měnící se zákaznické potřeby;
- snížení operativní zátěže manažerů a zastupitelnost zaměstnanců;
- snaha o neustále zlepšování a inovace za účelem dosažení maximální výkonnosti;

- podpora spolupráce napříč celou organizací;
- jasné stanovení pracovních náplní jednotlivých pracovních míst a definice jejich vztahu k danému procesu, definice odpovědností a vztahů podřízenosti a nadřízenosti;
- autoři Janiček a Marek (2013) uvádí další z benefitů procesního řízení zprůhlednění podniku následovně: "*Díky procesním mapám lze zprůhlednit jednotlivé aktivity a činnosti, které jsou v podniku prováděny. Z toho mohou těžit jak zaměstnanci, tak stakeholdeři podniku*".

Procesní řízení nám tedy umožňuje nahlížet na organizaci jako na uspořádanou množinu navzájem propojených činností (aktivit), jejíž účelem je nejen uspokojovat zákazníkovy potřeby, ale i potřeby všech zainteresovaných stran.

2.2 Proces

Stejně tak jako u definic procesního řízení, lze definovat proces mnoha různými způsoby. Jak uvádí Hammer a Champy (2000), proces je „*soubor činností (aktivit), který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který přináší zákazníkovi určitou hodnotu*." Podobně jako v předešlé definici je proces popsán i v normě ISO 9001, kde je poměrně zkráceně definován jako „*soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy*". Důležitým faktem je, že proces je opakovatelný a transformuje jednotlivé vstupy na výstupy, které musí nutně přinášet přidanou hodnotu pro zákazníka. Tímto zákazníkem nemusí být myšleno zákazník v klasickém pojetí, tedy zákazník platící, ale výstup z jednoho procesu může být použit jako vstup procesu druhého. V tomto případě je zákazníkem prvního procesu proces druhý. Pro ucelenou představu nabízím grafické znázornění procesu podle normy ISO 9001 viz obrázek 2.1 níže.



Obrázek 2.1 Grafické vyobrazení procesu; zdroj: ČSN EN ISO 9001 Systémy management jakosti (2016)

2.3 Typy procesů

Při implementaci procesního přístupu podniku se procesy obvykle dělí do tří skupin. Různí autoři používají při vymezování jednotlivých procesů různé názvy, pointa jednotlivých typů procesů zůstává ale všude stejná. V této práci je využíváno obecně uznávané rozdělení procesů. Stejné rozdělení je využito také Fišerem (2014).

- **Hlavní procesy** – Prostřednictvím těchto procesů jsou uspokojovány potřeby klientů/zákazníků. Výstupy těchto procesů jsou určeny přímo těmto klientům/zákazníkům.
- **Řídící procesy** – Pomocí řídích procesů je organizace řízena – výstupy těchto procesů jsou obvykle konkrétní řídící dokumenty (strategie, plány, směrnice, pokyny). Výstupy řídících procesů jsou ve obvykle využívány uvnitř dané organizace – tedy interně.
- **Podpůrné procesy** – procesy, které zabezpečují zdroje a správu organizace. Účelem podpůrných procesů je poskytovat zdroje v odpovídajícím množství a kvalitě pro hlavní procesy. Výstupy těchto procesů jsou ve většině případů určeny k internímu využití.

Charakteristiky jednotlivých typů procesů definoval Šmída (2007) v následující tabulce 2.1:

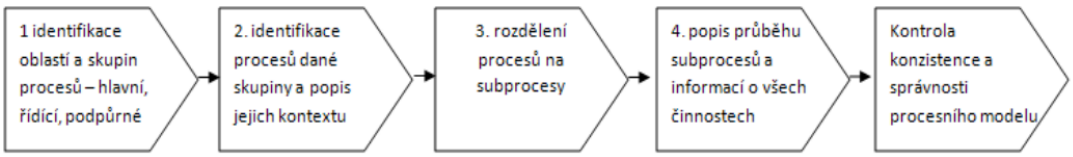
Typ procesu	Způsob řízení procesu	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč podnikem?	Má externí zákazníky?	Generuje tržby?
Hlavní proces	výkonově	ano	ano	ano	ano
Řídící proces	nákladově	ne	ano	ne	ne
Podpůrný proces	výkonově, s možností outsourcingu	ano	ne	ne	ne

Tabulka 2.1 Charakteristiky jednotlivých typů procesů; zdroj: upraveno podle Šmída (2007)

Další, v tabulce výše nezmíněnou kategorií procesních typů, jsou procesy vedlejší. Výstupy těchto procesů jsou určeny (stejně jako u hlavních procesů) externím zákazníkům a generují tržby. Vedlejší procesy jsou chápány spíše jako doplňkové aktivity, které podnik uskutečňuje.

2.4 Mapování procesů

Mapování procesů je jedním ze základních stavebních kamenů procesní analýzy podniku. Při mapování procesů vzniká tzv. procení mapa, jejímž prostřednictvím jsou procesy graficky zakresleny a rozděleny podle svých charakteristik na hlavní, řídící a podpůrné procesy. Tyto procesy mohou být nadále dekomponovány až na úroveň jednotlivých aktivit (činností). Tento detailní popis aktivit procesu v grafické podobě se nazývá tzv. procesní diagram. Postup procesního mapování lze vidět na diagramu (Obrázek 2.2) níže:

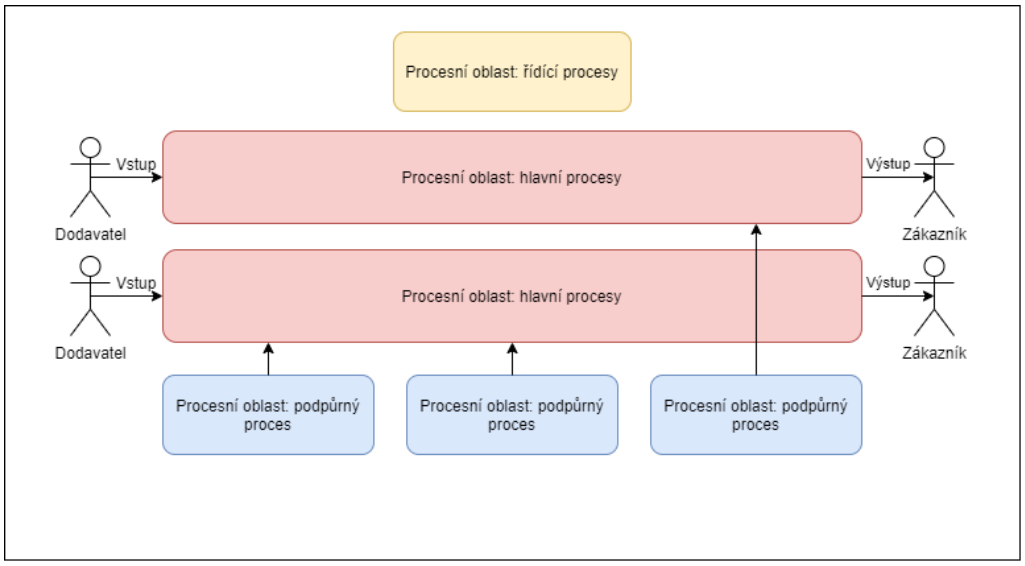


Obrázek 2.2: Postup procesního mapování; zdroj: GRASSEOVÁ, M. a kol. (str. 64)

2.4.1 Vrcholová procesní mapa

Při modelování procesů je tvořena tzv. vrcholová procesní mapa (také nazývána jako procesní architektura). Při modelování procesní mapy jsou procesy rozřazeny do kategorií (blíže popsáno v podkapitole 2.3).

Účelem vrcholové procesní mapy je, aby všichni zaměstnanci podniku porozuměli tomu, jak podnik funguje jako celek, což zaměstnanci umožňuje vnímat firmu z holistického hlediska. Jeston (2008) uvádí, že by procesní mapa měla být umístěna na viditelném a všemi dostupném místě a srozumitelně (do stanovené míry detailnosti) popisovat zaměstnancům a stakeholderům podnikové procesy. Z vrcholové procesní mapy lze dále postupně dekomponovat jednotlivé procesy až na úroveň jednotlivých činností. Při modelování procesní mapy jsou zaznamenávány vzájemné vztahy mezi procesy spolu s jejich vstupy a výstupy. Ilustrativní příklad vrcholové procesní mapy lze vidět na obrázku 2.3 níže:



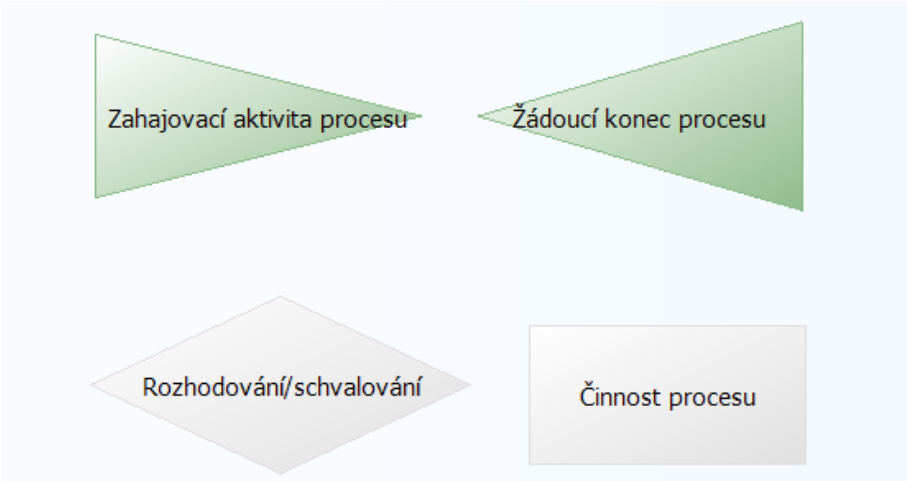
Obrázek 2.3: Vrcholová procesní mapa; zdroj: vlastní zpracování

2.4.2 Dekompozice procesů na procesní diagramy

Procesy lze dále dekomponovat až na úroveň jednotlivých aktivit. Aktivita (činnost) procesu je nejmenší možná (dále nedekomponovatelná) entita. Fišer (2014) definuje tyto typy aktivit (činností):

- **Spouštěcí a ukončovací činnosti procesu**: jasná definice začátku a konce procesu. Spouštěcími aktivitami mohou být výstupy z předešlého procesu, ukončovací aktivita může být spouštěcí aktivitou následujícího procesu.
- **Transformační činnosti**: transformační činnosti realizují konkrétní transformaci vstupů na výstupy, tudíž přidávají procesu hodnotu.
- **Rozhodovací činnosti**: jedná se o činnosti, které určují způsob vykonání procesu, pokud existuje více než jedna varianta.
- **Schvalovací činnost**: validace a schválení podmínek, za jakých může proces pokračovat.

Notaci typů těchto činností v programu ATTIS, ve kterém bude vypracována praktická část této práce, lze vidět na obrázku 2.4 níže. Je využita notace Business Process Modelling (BPMN):



Obrázek 2.4 Notace činností v programu ATTIS; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

2.5 RACI matice v procesech

RACI matice je obecně využívána pro definování jednotlivých odpovědností pro zúčastněné osoby. V podnicích je využívána na různých úrovních – například mezi divizemi, organizačními jednotkami a v procesech. RACI je zkratkou, kterou tvoří počáteční písmena čtyř anglických slov:

- R – Responsible: tento atribut přikládá přiřazenému subjektu zodpovědnost za vykonání určitého úkolu nebo aktivity.
- A – Accountable: subjekt, který je přiřazen k tomuto atributu je zodpovědný za výstup daného úkolu nebo aktivity, nemusí jej však sám vykonávat.
- C – Consulted: subjekty, které jsou označeny tímto atributem mohou poskytovat radu, nebo konzultaci za účelem dosažení očekávaného výstupu.
- I – Informed: tímto atributem jsou označeny ty subjekty, které mají být informovány o průběhu úkolu nebo aktivity.

RACI matice je velice vhodnou součástí procesního modelování, jelikož jasně definuje osoby a jednotlivé povinnosti osob, které proces vykonávají, jasně určuje osoby, které jsou zodpovědné za výstup procesu, a osoby, které poskytují konzultace a mají být informovány. Další využitelné vztahy v RACI maticích mohou být:

- vykonává,
- zastupuje,
- kontroluje,

- schvaluje,
- koordinuje,
- spolupracuje.

2.6 Klíčové elementy procesního řízení

Tato podkapitola vychází z výzkumu autorů Rosemann a vom Brockeh (2015), který je zaměřen na samotnou podstatu procesního řízení a zkoumá, jaké faktory v podnikovém prostředí s procesním úzce řízení souvisí. Jeho práce nepřináší žádné nové zjištění o tématu procesního řízení, jedná se ale o kvalitní syntézu mnoha dalších výzkumů, které se zabývají stejnou tématikou. V této práci je vytvořen rozsáhlý přehled, ve kterém je nahlíženo na široký kontext procesního řízení, dále co má (a nemá) na procesní řízení vliv, nebo naopak, co procesní řízení ovlivňuje. Dle autorů tohoto průzkumu (str. 110) existuje celkem šest hlavních faktorů procesního řízení a tyto faktory taktéž reprezentují klíčové faktory úspěchu. Z tohoto výzkumu vyplývá, že podnik, který má zájem o implementaci procesního řízení, by se měl těmto faktorům podrobně věnovat. Jednotlivé faktory lze vidět na obrázku 2.5 níže:

Strategic Alignment	Governance	Methods	Information Technology	People	Culture	Factors
Process Improvement Planning	Process Management Decision Making	Process Design & Modelling	Process Design & Modelling	Process Skills & Expertise	Responsiveness to Process Change	Capability Areas
Strategy & Process Capability Linkage	Process Roles and Responsibilities	Process Implementation & Execution	Process Implementation & Execution	Process Management Knowledge	Process Values & Beliefs	
Enterprise Process Architecture	Process Metrics & Performance Linkage	Process Monitoring & Control	Process Monitoring & Control	Process Education	Process Attitudes & Behaviors	
Process Measures	Process Related Standards	Process Improvement & Innovation	Process Improvement & Innovation	Process Collaboration	Leadership Attention to Process	
Process Customers & Stakeholders	Process Management Compliance	Process Program & Project Management	Process Program & Project Management	Process Management Leaders	Process Management Social Networks	

Obrázek 2.5: Klíčové faktory procesního řízení; zdroj: Rosemann a vom Brocke (2015, str. 128)

2.6.1 Strategické sladění – strategic alingment

Sladění se strategií je jedním z hlavních stavebních kamenů procesního řízení. Hlavním cílem tohoto faktoru je vytvoření takového prostředí, ve kterém je možné naplňovat stanovené cíle. Jeston (2008, str. 177) zdůrazňuje význam strategie a konstatuje, že zvolená strategie je základem pro implementaci a rozvoj procesního řízení.

Burlton (2015, str. 45) uvádí, že podniková strategie nesmí být pouhým dokumentem, který je buďto přehlížen, nebo ignorován, ale měla by zaštiťovat vše, co je prováděno na denní bázi. Strategické sladění se tedy dále rozpadá na jednotlivé oblasti:

1. Process Improvement Planning (Plánování procesního řízení) – na procesní řízení je nutné nahlížet holisticky. Strategický plán procesního řízení musí vycházet z předem stanovené strategie podniku a měl by definovat, jakým způsobem bude implementování procesního řízení napomáhat k dosahování stanovených cílů podniku.
2. Strategy and Process Capability Linkage (Spojení strategie a podnikových procesů) – tento faktor zdůrazňuje zaměření na ty procesy, které podporují podnikovou strategii a na takzvaná úzká místa, která ovlivňují plnění stanovených cílů.
3. Enterprise Process Architecture (Architektura podnikových procesů) – tento faktor popisuje důležitost zmapování podnikových procesů na nejvyšším stupni abstrakce. Tato architektura slouží jako přehled procesů, které jsou prováděny v rámci organizace. V rámci tohoto faktoru lze definovat hlavní, podpůrné a vedlejší procesy.
4. Process Measures (Měřítka procesů) – aby bylo možno měřit výkonnost procesů, je nutno definovat správná měřítka pro měření výkonosti (KPI).
5. Process customers and stakeholders (Zákazníci procesů a zainteresované strany) – je zapotřebí správně vyhodnotit zájmy stakeholderů a zákazníků procesů. Na těchto faktech by se měla zakládat i stanovená strategie.

2.6.2 Řízení – governance

Tento faktor se věnuje nutnosti řízení procesního řízení, tedy určování toho, co bude v rámci procesního řízení prováděno, a určování priorit. To znamená, že je nutné navrhnout takovou podnikovou organizační strukturu, která je transparentní a kde jsou jasně dány jednotlivé role a zodpovědnosti za prováděné procesy/aktivity. Správně nastavená organizační struktura je zásadním předpokladem předchozího faktoru – tedy souladu se strategií. Jeston (2008) uvádí, že governance je nejpodstatnějším aspektem dlouhodobé udržitelnosti procesního řízení a jeho úspěchu. Governance je stěžejním aspektem pro docílení stanovených cílů.

Governance v sobě zahrnuje následující aspekty:

1. Process management decision making (Rozhodovací procesy) – rozhodovací procesy musí být definovány a plněny. Jelikož rozhodovací procesy jsou často úzkým místem v celkové posloupnosti aktivit, je potřeba jasně stanovit odpovědnost za dané rozhodnutí a určit maximální možnou dobu pro rozhodnutí.
2. Process roles and responsibilities (Procesní role a zodpovědnosti) – nejčastěji využívané role v procesním řízení jsou:
    a. Vlastník procesu: role vlastník procesu je zodpovědná za celý proces. Autoři Kohlbacher a Gruenwald (2011) této roli přisuzují odpovědnost jak za celý proces, tak za jeho měření a kontinuální vylepšování. Řepa (2012) konstatuje, že role vlastníka procesu je také zodpovědná za koncepční rozvoj procesu, jeho podobu a v konečném důsledku i kvalitu svěřeného procesu. Siemieniuch a Sinclair (2002) definují další úkoly vlastníka procesu například jako: dokumentování procesu, včetně jeho požadavků na zdroje, nebo (pokud je stejný proces vykonáván v odlišných lokalitách), nebo zaručování se, že identický proces, probíhající na různých místech odpovídá dané kvalitě.
    b. Zákazník procesu: subjekt, jemuž je určen daný výstup z procesu. Prizmatem procesního řízení lze dělit zákazníky na dvě skupiny, a to na externí a interní zákazníky. Interní zákazníci procesu zůstávají uvnitř dané organizace (interním zákazníkem může být například proces, jehož vstupem je výstup z procesu předešlého). Externím zákazníkem se rozumí zákazník vně organizace, nejčastěji se jedná o zákazníka, který využívá služeb/produktů dané organizace.
    c. Vykonavatel procesu – vykonavatelé procesu vykonávají přidělené činnosti a nesou odpovědnost za řádné vykonávání těchto činností.
3. Process metrics and performance linkage (Propojení metrik a výkonu) – jasná odpovědnost za procesní měřítka, tvorbu měřítek a jejich propojení s mařením výkonu.

4. Process related standards (Standardy související s procesním řízením) – tyto standardy musí být korektně definovány, zdokumentovány a uloženy. V těchto standardech jsou zahrnuty například pokyny pro řešení problémů, měřítek a odměn.
5. Process management compliance (Dodržování procesního řízení) – cyklické a pravidelné kontroly aktuálnosti principů procesního řízení.

2.6.3 Metody – methods

Zde jsou obsaženy nástroje a metodiky, které úzce souvisí s tématem procesního řízení. Tyto nástroje a metodiky umožňují a podporují činnosti v životním cyklu procesního řízení. Jedná se o nástroje procesního modelování, procesní analýzy, nebo procesní optimalizace.

1. Process design & modelling (Návrh a modelování) – zde jsou zahrnuty metody, které lze využít při identifikování a analyzování aktuálního (současného) stavu podnikových procesů. V tomto smyslu je často používán pojem „as-is“ model, který definuje současný stav podniku. Spolu s „as-is“ modelem je používán model budoucího a optimalizovaného stavu, tedy model „to-be“.
2. Process implementation and execution (Procesní implementace a vykonávání) – jedná se o metody, které slouží k transformaci procesních modelů do uskutečnitelných specifikací, které mohou usnadnit provedení nově nastavených pravidel v procesu.
3. Process monitoring and control (Monitorování a řízení procesů) – metody, které slouží ke sběru a konsolidaci dat, která jsou procesy vygenerována.
4. Process improvement and Innovation (Procesní vylepšení a inovace) – metody, které souvisejí se zlepšováním procesů, inovacemi, nebo reorganizací zdrojů.
5. Process program & project management (Vedení programu a projektu) – jedná se o metody používané vrcholovým vedením procesního řízení organizace a všech projektů, které se procesního řízení týkají. Je

vyžadována vysoká míra integrace metod procesního řízení a metod řízení projektu.

2.6.4 Podpora informačních technologií

Informační technologie jsou velice podstatnou součástí procesního řízení. Jelikož je podnik neustále se vyvíjející a měnící se systém, je potřeba, aby byly dané informační technologie schopny reagovat na měnící se prostředí. Nejedná se tedy jen o nástroj pro procesní analýzu nebo procesní modelování. Součástí informačních technologií jsou i takzvané PAIS (Process-Aware Information Systems). Jedná se o systémy, které jsou schopny na základě modelu daného procesu vykonávat a automatizovat některé funkce a aktivity procesu. Níže vypsané elementy v této kategorii korespondují s jednotlivými elementy z podkapitoly 2.6.3 a popisují, jakým způsobem jsou tyto elementy zaštítěny pomocí informačních technologií.

1. Process design and modelling (Návrh a modelování) – v této části je pokryta zautomatizovaná a poloautomatizována podpora pro odvozování procesních modelů z podnikových dokumentací (záznamy a protokoly podniku). Jsou zde obsaženy nástroje tzv. process mining, nástroje pro vytváření procesních modelů a nástroje pro následnou analýzu.
2. Process implementation and execution (Implementace a vykonávání) – jedná se o konkrétní software, který je schopen vykonávat procesy na základě předem stanovených pravidel. Zde lze zahrnout jakýkoliv software z PAIS skupiny.
3. Process monitoring and control (Monitorování a řízení) – informační systémy mohou automaticky nebo poloautomaticky sbírat a vyhodnocovat data generovaná procesy.
4. Process improvement and Innovation (Vylepšení a inovace) – podpora automatických nebo poloautomatických samoučících nástrojů pro vylepšování procesů.
5. Process program and project management (Vedení programu a projektu) – nástroje, které usnadňují rozhodování vlastníků procesů, na jejichž základě je proces vylepšován nebo upraven do vhodné podoby.

2.6.5 Lidé – people

Lidé, nebo také lidský kapitál, jsou nedílnou součástí procesního řízení. Pokud nejsou procesy v podniku správně zaznamenány a řízeny, tak jsou lidé (zaměstnanci) jediní nositeli znalostí toho, jak proces vykonávat. Problém může nastat ve chvíli, kdy daný zaměstnanec podnik opustí a spolu s jeho odchodem může podnik přijít o schopnost vykonávat proces. V tomto případě hraje klíčovou roli znalostní management (také nazýván jako knowledge management) a tvorba procesních modelů, které musí být vypracovány tak, aby byly zachyceny klíčové znalosti o procesech a jejich aktivitách.

1. Process skills and expertise (Dovednosti a odbornosti) – definují se jednotlivé role, jejich komplexnost a hloubka schopností. Jsou nastaveny předem určené schopnosti a dovednosti, které jsou zapotřebí pro vykonávání a řízení procesů.
2. Process management knowledge (Znalostní management) – je vyhodnocována úroveň, do jaké míry je v podniku porozuměno problematice procesního řízení a jsou standardizovány explicitní i „neuvědomělé“ znalosti metodiky procesního řízení.
3. Process education (Procesní vzdělávání) – je měřena vůle organizace věnovat se rozvíjení a udržování těch dovedností a znalostí, které jsou potřeba pro zachování procesního řízení.
4. Process collaboration (Spolupráce) – zde je zkoumáno, do jaké míry mezi sebou spolupracují jednotlivá pracovní oddělení a pracovní skupiny za účelem společného dosažení požadovaných výsledků procesu.
5. Process management leaders (Vedení procesního řízení) – vyhodnocování, do jaké míry je vedení odhodláno vést a přijmout odpovědnost za výsledky procesního řízení.

2.6.6 Kultura – culture

Kultura je dalším z klíčových faktorů, na němž závisí úspěch či neúspěch procesního řízení. Podnikové kultuře je věnována samostatná podkapitola 2.9.3, kde je tento faktor hlouběji rozebrán.

1. Responsiveness to process change (Reakce na změny) – zkoumá, jaký je přístup podniku k procesním změnám, jaká je vůle podniku k akceptaci a přizpůsobení se novým věcem. Odpovídá na otázky, jakým způsobem a do jaké míry jsou lidé ochotni přijmout změnu.
2. Process values and believes (Hodnoty a přesvědčení) – zabývá se otázkou, jak lidé a ostatní zainteresované strany vnímají procesní řízení. Zda vidí procesní řízení jako způsob, který může vytvářet hodnoty pro organizaci a podobně.
3. Process attitudes and behaviour (Postoje a chování) – zaměřuje se na chování lidí a jejich postoj k procesnímu řízení.
4. Leadership attention to process (Přístup vedení) – určuje oddanost vrcholového vedení podniku k procesnímu řízení a kvalitu procesního řízení.
5. Process management social networks (Sociální sítě) – upozorňuje na existenci komunit, které se zabývají procesním řízením.

2.7 Procesní zralost organizace

Procesy v organizacích mohou nabývat různého rozsahu a různé složitosti. Nelze proto definovat standardizovaný rámec přístupu k řízení procesů. Jednou z metodik, jejíž autorem je český odborník na procesní řízení, je metodika PROMO - Process Maturity Orchestration®, kterou publikoval Fišer (2014) ve své knize. Tato metodika stanovuje optimální přístup pro řízení daných procesů a rozděluje procesní zralost organizace do celkem pěti stupňů procesní zralosti následovně:

1. **Procesní slepota (nultý stupeň):** „Organizace na této úrovni zralosti fungují na základě náplní práce, které jsou dále rozřazeny do příslušných organizačních jednotek. Procesy nejsou v organizaci žádným způsobem definovány a měřeny“. Zaměstnanci organizace, která se nachází na této tomto stupni procesní zralosti se snaží vykazovat co nejvíce činností, spotřebovávat co největší množství zdrojů, což se ale neprojevuje na kvalitě a množství výstupů.
2. **Konektivita (první stupeň):** „Procesy jsou v organizaci definovány, stejně tak jako jejich vstupy a výstupy. K procesům jsou přiřazeny organizační jednotky, které se podílí na jejich vykonávání. Na této úrovni vzniká i procesní mapa

organizace, která definuje vazby mezi jednotlivými procesy, dodavateli a zákazníky“.

3. **Efektivita (druhý stupeň):** „Procesy jsou granularizovány a popsány až do úrovně jednotlivých činností. Činnosti, které nemají vliv na výstup procesu jsou eliminovány. Povinnosti a pravomoci pracovních pozic jsou odvozovány z požadavků plynoucích z procesu. Požadavkům procesů je také uzpůsobena i organizační struktura“.
4. **Flexibilita (třetí stupeň):** Procesy jsou horizontálně řízeny napříč zainteresovanými organizačními jednotkami. Proces, respektive jeho výkonnost je měřena a poté vyhodnocována. Jsou zavedeny řídící mechanismy pro kvalitativní i kvantitativní změny v celkovém průběhu procesu. Podnik se stává pružným s ohledem na měnící se požadavky, ale zachovává si kvalitu a efektivitu.
5. **Dynamika (čtvrtý stupeň):** Procesy jsou kontinuálně a proaktivně optimalizovány. Důraz je kladen na inovace a maximalizace přidané hodnoty výstupů pro zákazníky v každém z cyklů procesu.

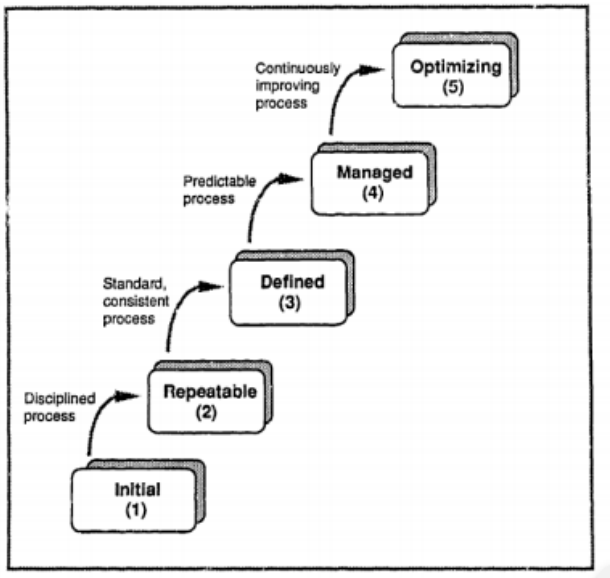
Zvyšování procesní zralosti v podniku je nutno provádět postupně, tedy od nejnižší stupně zralosti po tu nejvyšší. Mezi jednotlivými úrovněmi nelze přeskakovat. Nutnou podmínkou pro dosažení vyššího úrovně procesní zralosti je splnění podmínek pro stupeň předcházející (pokud existuje).

Dle této metodiky je důležitým a klíčovým faktorem úspěšné implementace (optimalizace) procesního řízení uvědomění si, že snaha o dosažení nejvyššího stupně procesní zralosti ve všech podnikových procesech je nejen nepřiměřené náročná, ale také neefektivní. Je proto potřeba stanovit přiměřený rozsah implementace/optimalizace procesního řízení, aby výsledek snažení opravdu přinesl pozitivní efekt. Jak uvádí Fišer (2014, str. 48): „*V organizaci zcela jistě existuje řada procesů, kde si vystačíme s úrovní efektivity (druhým stupněm zralosti), nebo dokonce pouze vymezením konektivity (první stupeň).*“

2.7.1 Model vyspělosti procesního řízení CMM

Dalším, rozšířenějším modelem úrovně procesní zralosti je model CMM (Capatibility Maturity Model). V tomto modelu jsou úrovně zralosti také rozděleny do pěti úrovní. Je v něm zkoumáno, jakým způsobem jsou procesy v podniku definovány,

řízeny, měřeny a zda nebo do jaké míry, jsou efektivní. Grafické rozdělení úrovní procesních zralostí dle modelu CMM lze vidět na obrázku 2.6 níže:



Obrázek 2.6: Model CMM; zdroj: Paulk (1993)

Paulk (1993) tedy rozděluje úrovně vyzrálosti procesního řízení do těchto pěti úrovní:

1. **Výchozí (Initial)** - na této úrovni procesy nejsou žádným způsobem řízeny ani zaznamenávány a lze je chápat jako soubor ad-hoc činností (každá z činností je neopakovatelná a improvizována). Z tohoto důvodu je nemožno predikovat výkonnost nebo předávat nabyté zkušenosti do dalších projektů. Neexistují žádné konkrétní postupy, směrnice, nebo standardy. Jedná se tedy o výchozí bod, ve kterém nejsou stanoveny žádné podmínky pro splnění kritérií.
2. **Opakované (Repeatable)** - na této úrovni zralosti jsou definovány základní předpoklady projektového řízení. Každý proces lze definovat jako projekt. Pokud jsou opravdu splněny základní předpoklady projektového řízení, lze tedy měřit náklady, nebo řídit a sledovat jednotlivé činnosti. Základní charakteristikou této úrovně je opakování předchozích úspěchů v projektu a vyvarování se minulých neuspokojivých výsledků.
3. **Definované (Defined)** - procesy jsou popsány standardizovaným způsobem, zdokumentovány a integrovány. Na této úrovni jsou obvykle tvořeny procesní modely a při vykonávání procesů jsou dodržovány předem definované standardy.

4. **Řízené (Managed)** - klíčovým kritériem dosažení čtvrté úrovně vyspělosti je měření procesů pomocí přesně definovaných měřítek, které určují jejich výkonnost. Tato měřítka se obecně nazývají metriky (KPI).
5. **Optimalizované (Optimizing)** - v podniku je zaveden proces pro neustálou optimalizaci podnikových procesů. Aby mohl podnik neustále zlepšovat své procesy, je zapotřebí tuto optimalizaci provádět na základě naměřených a zanalyzovaných dat procesů z předchozí (řízené) úrovně.

2.7.2 Úrovně vyspělosti a jejich klíčové elementy

Každá úroveň vyspělosti procesního řízení je něčím specifická a věnuje se různým hlediskům procesního řízení. Tato podkapitola se zabývá určením jednotlivých požadavků pro danou úroveň vyspělosti dle metodiky CMM a popisuje způsob, jakým jsou přiřazeny elementy procesního k jednotlivým úrovním vyzrálosti podniku. Tyto klíčové elementy jsou určeny na základě teorie podle Rosemanna a vom Brockeho, jenž je blíže popsána výše v kapitole 2.6. Jelikož dle metodiky CMM jsou první dvě úrovně vyspělosti (výchozí a opakované) pouhou prekvizitou procesního řízení a na těchto úrovních vyspělosti se o procesní řízení nejedná, budou podrobněji popsány jen klíčové elementy úrovní definované, řízené a optimalizované.

Definovaná (třetí) úroveň vyspělosti

Pokud podnik dosáhne této úrovně vyspělosti, lze jej považovat za procesně řízený. Je upuštěno od projektového řízení a činnosti, které podnik vykonává získávají standardizovanou podobu. Nutnou podmínkou této úrovně je tedy standardizace procesů, identifikace vstupů a výstupů procesů. Výstupy procesů jsou plynule spotřebovávány jako vstupy navazujících procesů. Aby podnik dosáhl této úrovně vyspělosti, je zapotřebí věnovat se elementům, které lze vidět níže v tabulce 2.2:

Definovaná (3. úroveň) procesní vyspělosti	
Element	Zdůvodnění přiřazení
Soulad se strategií	Plán procesního řízení by měl vycházet ze stanovené podnikové strategie. Implementační cíle procesního řízení by měly být v souladu s touto strategií. Tato strategie musí brát v potaz potřeby všech zainteresovaných stran.
Governance	Měly by být stanoveny rozhodovací role a odpovědnosti. Nové přístupy si žádají

	standardizované techniky a potřebné nástroje, které musí být určeny.
Metody a podpora IT	Je zapotřebí určit software, pomocí kterého budou procesy modelovány a zároveň způsob jejich modelování. Jsou modelovány klíčové procesy a definovány jejich atributy.
Lidé	Je nutné brát v úvahu kompetence lidí (zaměstnanců). Ti lidé, kteří budou provádět činnosti, které jsou specifické pro procesní řízení musí být patřičně vyškoleni, nebo musí splňovat určité nároky. Praktiky a principy procesního řízení musí být lidem známy. Potřebné znalosti mohou být doplněny vhodným školením.
Kultura	Lidé by měli být připraveni na změny, které procesní řízení přináší. V ideálním případě lidé vnímají procesní řízení jako nástroj k zefektivnění celkového výkonu podniku. Vedení podniku by mělo procesní řízení podporovat a jeho zavedení propagovat.

Tabulka 2.2: Elementy přiřazené ke třetí úrovni vyspělosti; zdroj: vlastní

Řízená (čtvrtá) úroveň vyspělosti

Podniky, které dosáhly čtvrté úrovně vyspělosti, své procesy skutečně řídí. Hlavními znaky této úrovně je implementace nových modelů, sledování výkonnosti, kolekce a následná analýza dat. Na základě této analýzy je posuzována kvalita výstupů procesů. Elementy přiřazené k této úrovni vyspělosti lze vidět v tabulce 2.3 níže.

Řízená (4. úroveň) procesní vyspělosti	
Element	Zdůvodnění přiřazení
Soulad se strategií	Poté, co jsou vytvořeny klíčové procesy, je vhodné vytvořit kompletní model procesní architektury podniku. Pomocí této architektury lze sledovat vazby mezi procesy. Procesy na této úrovni musí mít určené měřítko, podle kterého je určována jeho výkonnost.
Governance	Aby bylo možné podnik řídit, je potřeba sbírat a analyzovat data, bez kterých nelze posuzovat výkonnost. Proto je zapotřebí určit odpovědné osoby za sběr a analýzu dat. Jelikož byly v předchozí úrovni zavedeny nové role, přístupy a činnosti, je zapotřebí také kontrolovat, zda jsou tyto činnosti prováděny podle jejich navržení.

Metody a podpora IT	Nově navržené modely je možné začít vykonávat a sledovat jejich výkonnost podle stanovených měřítek.
Lidé	Podnik rozvíjí bázi znalostí a interní komunikaci. Je maximálně podporována spolupráce napříč odděleními.

Tabulka 2.3: Elementy přiřazené ke čtvrté úrovni vyspělosti; zdroj: vlastní

Optimalizovaná (pátá) úroveň

Tato úroveň se primárně věnuje neustálému zlepšování již definovaných procesů a všech relevantních elementů. Pokud nejsou procesy nastaveny optimálně, je třeba nalézt neefektivní místo, optimalizovat zdroje, předefinovat odpovědnosti atd.

Optimalizovaná (5. úroveň) procesní vyspělosti	
Element	Zdůvodnění přiřazení
Metody a podpora IT	Zde je završen cyklus optimalizace procesů. Procesy jsou kontinuálně vyhodnocovány a na základě analyzovaných dat je navrhováno jejich zlepšení.
Kultura	Jakmile dosáhne podnik této úrovně vyspělosti, je možné přispívat k rozvoji metod procesního řízení například tím, že je navázána spolupráce s jinou komunitou.

Tabulka 2.4: Elementy přiřazené k páté úrovni vyspělosti; zdroj: vlastní

Poznatky z této kapitoly budou využity při analýze procesní zralosti podniku, které je věnována 3. kapitola této práce.

2.7.3 Srovnání CMM a PROMO metodik pro stanovení procesní zralosti

Obě z uvedených metodik jsou si velmi podobné. Důležitým poznatkem je fakt, že nejvyšší úroveň procesní zralosti je pro obě metodiky shodná – nejvyšší stupeň procesní vyzrálosti definují obě metodiky jako neustálý proces zlepšování procesů v podniku. Fišer (2014) doplňuje metodiku CMM tím, že procesní zralost propojuje i s požadavkem na flexibilní propojení procesů s organizační strukturou, rolemi a jasně stanovenými odpovědnostmi.

2.8 Životní cyklus procesního řízení podle Houy et al.

Jednotlivé fáze životního cyklu procesního řízení lze obecně rozdělit do čtyř na sebe navazujících etap. Pro každou etapu bude popsána její náplň, podstatné poznatky, kritické body a relevantní obsah.

2.8.1 Stanovení strategických cílů

Počátečním (nultým) krokem životního cyklu procesního řízení je dle některých autorů tvorba strategie podniku. Hlavním důvodem tohoto kroku je, aby si vedení podniku ujasnilo své cíle, kterých chce pomocí implementace procesního řízení dosáhnout. Důležitost tohoto kroku zdůrazňují autoři Rosemann a vom Brocke (2015, str. 110), kteří tento krok označují jako jeden z klíčových elementů procesního řízení. V ideálním případě by mělo procesní řízení plně podporovat podnikovou strategii.

2.8.2 Návrh a procesní analýza

Jedná se o první krok životního cyklu. Saldivar (2016, str. 4) konstatuje, že termín „procesní analýza“ je velmi těžko uchopitelný, protože existuje velmi mnoho postupů, kterými je možné podnikové procesy analyzovat. Tento autor také rozděluje analýzu do čtyř skupin, a to na: výkonnostní, verifikační, diagnostickou a simulační analýzu. Ve své práci Saldivar využívá kombinaci dvou definovaných analýz a to: výkonnostní a verifikační. Kombinací těchto dvou analýz lze ověřit, zda se chování zkoumaného modelu shoduje s chováním modelu požadovaného. Je tedy nutné definovat očekáváné chování systému, provést simulaci modelu a poté zkoumat, zdali chování modelu odpovídá dříve definovanému chování. Weske (2007, str. 351) uvádí, že *analýza může být určena nejen k identifikaci jednotlivých procesů, ale také k určení těch procesů, které je vhodné realizovat v dalších fázích.* Při identifikaci procesů je vhodné držet se čtyř pravidel. První pravidlo se zabývá zákazníkem procesu a říká, že každý proces začíná a končí u zákazníka, který očekává výstup procesu a tento výstup zákazníkovi přináší přidanou hodnotu. Další z pravidel zdůrazňuje důležitost vlastníka procesu. Tedy fakt, že každý z procesů musí mít jasně stanoveného vlastníka, který za proces zodpovídá a tento vlastník daný proces zná. Třetí pravidlo říká, že každý proces je prováděn nad daným objektem (dokument [směrnice, vyhláška.,], produkt, informace). Poslední pravidlo se zaměřuje na efektivitu procesu, respektive na jeho tzv. slabá místa. Aktivity v daném procesu jsou slabým místům podřízeny, a to takovým způsobem, kdy jsou co možná nejefektivněji využívány podnikové zdroje.

2.8.3 Modelování

Aby bylo možné ověřit správnost specifikovaného procesu, je potřeba ho namodelovat. Model procesu slouží také jako základ pro jeho optimalizaci. Lalali (2014, str. 1) definuje potřebu modelování, a to z důvodu komplexnosti mnoha systému, které je

nutné dekomponovat na menší, lépe zvládnutelné podsystémy. Modelovaní procesů je nutno uskutečnit podle některé z notací. Mezi tyto notace patří například BPMN, Workflow Recerence Model, nebo XPDL.

2.8.4 Simulace a optimalizace

Tento krok je součástí předešlého kroku modelování. Saldivar (2016, str. 4) popisuje simulaci jako činnost, ve které je imitována reálná funkce proces, za účelem nalazení vhodné konfigurace tohoto modelu. Tuček (2015, str. 129) potvrzuje názor Sildivara (2016) a uvádí, že při modelování procesu vzniká samotný model podnikového procesu, zatímco simulace využívá modelu, který byl při modelování vytvořen, a to za účelem určitého zjištění.

2.8.5 Implementace a testování

V této fázi je realizováno zavedení nově navržených procesů (to-be modelů). Pokud je v podniku využívána řada odlišných softwarů, je nutné zaručit integritu nového systému. Před zavedením je tedy nutné ověřit funkčnost systému a otestovat jednotlivé scénáře a celkovou funkčnost. Weske (2012, str. 13) uvádí také nutnost vyškolení zaměstnanců, kteří musí být s novým systémem seznámeni a to včetně nových postupů. Procesní řízení je úzce svázáno s informačními technologiemi. Díky těmto technologiím je možné procesy řídit, analyzovat, automatizovat, nebo je dynamicky provázat s organizační strukturou.

2.8.6 Vykonávání a měření procesů

Jakmile jsou procesy navrženy a implementovány, lze začít s jejich samotným vykonáváním. Jakmile jsou procesy vykonávány, je nutné začít s jejich měřením dle stanovených ukazatelů výkonnosti.

2.8.7 Vyhodnocování a optimalizace

Poslední krok tohoto cyklu se zabývá vyhodnocováním navržených a vykonávaných procesů. Jakmile jsou k dispozici data ukazatelů výkonnosti, lze tato data vyhodnocovat a podle nich určit další kroky, které povedou ke zlepšení – optimalizaci daného procesu. Existuje několik přístupů k samotné optimalizaci, například: Business Process Reengineering, lean management, six sigma a lean six sigma.

2.9 Faktory ovlivňující implementaci procesního řízení

Fišer (2014) uvádí, že existují tři faktory, které mají zásadní vliv na úspěšnou implementaci procesního řízení a nelze jednoznačně říci, který z faktorů je méně či více důležitý. Zmiňovanými faktory jsou:

1. organizační struktura,
2. kultura organizace,
3. manažerský styl.

Znatelný vliv na tyto faktory má dozajista velikost firmy. Malá firma s nízkým počtem zaměstnanců nemusí mít organizační strukturu vůbec. Kulturu a manažerský styl této malé firmy lze také jen těžko porovnávat s velkou korporátní firmou, ve které se mísí mnoho názorů, přesvědčení a kulturních odlišností, která je navíc pevně vázána organizační strukturou.

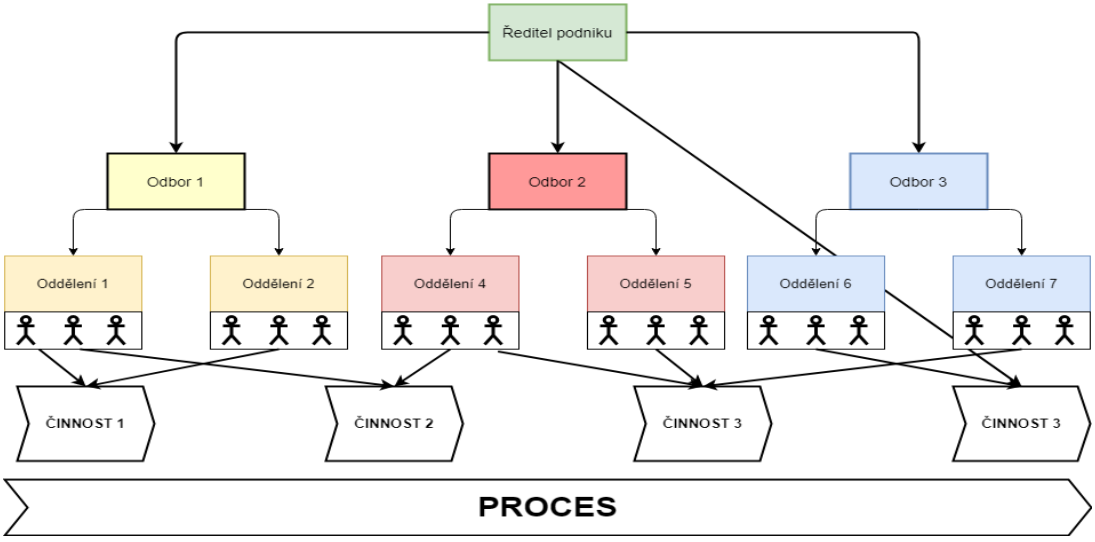
2.9.1 Organizační struktura

Organizační struktura je jedním ze základních pilířů téměř každé organizace (s výjimkou mikropodniku). Všechny organizační struktury jsou tvořeny tzv. organizačními jednotkami, které se dále rozpadají na jednotlivé zaměstnance. Každá z pracovních jednotek je tvořena určitým počtem zaměstnanců, kteří jsou podřízeni vedoucímu dané organizační jednotky. Vedoucí této jednotky jsou zpravidla zodpovědní za výkon svých podřízených a potažmo i celé jeho organizační jednotky. Nejmenší organizační jednotkou je podle autorů Váchal a Vochozka (2013) tzv. „*jednotka organizace práce*“. Ta může mít stálý i dočasný charakter. Jednou ze základních vlastností organizační struktury je schopnost definice určitého rámce, pomocí něhož lze rozdělovat práci a delegovat konkrétní úlohy. Organizační struktura nám poskytuje také mechanismy ke koordinaci, pomocí kterých lze propojit činnosti organizace jako celku – jinak nazýváno integrací. Důležitou součástí organizační struktury je také jasná definice vztahů podřízenosti a nadřízenosti. Tyto faktory popisuje také Banner (1995), který je nazývá jako „*obecné proměnné organizačních struktur*“. Nejčastěji využívaným přístupem k řízení společnosti (potažmo organizační strukturou) v České republice podle Fišera (2014) je tzv. „funkční přístup k řízení“. Organizační struktura spojena s funkčním způsobem řízení se tedy nazývá funkcionální organizační strukturou. Ve funkcionální organizační struktuře jsou jednotliví pracovníci sdružováni do organizačních jednotek, nebo také oddělení a jsou

podřízení (jak jsem zmínil výše) vedoucímu zaměstnanci, který za dané oddělení zodpovídá. Jednou z několika nevýhod funkční organizační struktury je, že byť sebevětší zlepšení výkonu na úrovni pracovní pozice či organizační jednotky nemá vliv na zlepšení podniku jako celku. To je zapříčiněno absencí určitých mechanismů, které (jak píše Fišer (2014, str. 39)) „*by zabezpečily koordinaci výkonu jednotlivých organizačních jednotek napříč celou firmou*“ a tím přinesly ono kýžené zlepšení výkonu celku. Procesní řízení ale nenahlíží na pracovní pozici a organizační jednotku jako na primární prvek řízení. Tyto aspekty vnímá spíše jako „pomůcku“ pro to, jak co nejoptimálněji uspořádat zdroje, aby bylo možno jednotlivé činnosti vykonávat co nejefektivněji.

2.9.2 Vztah procesů a organizační struktury

Prosení řízení nahlíží na organizační strukturu jako na „živý organismus“, který se neustále vyvíjí a mění svou podobu podle požadavků zákazníků, aby bylo dosaženo zákazníkovy spokojenosti. Procesně řízená organizace přestává nahlížet na organizační strukturu jako na primární prvek řízení organizace. Řepa (2006) uvádí, že organizace, která se snaží zavést procesní řízení, „musí změnit především základní pojetí podstaty svého fungování – jako první musí organizace přestat považovat organizační strukturu jako za pevně definovanou strukturu činností, vztahů a z nich vyplývajících pravomocí, odpovědností, komunikačních procedur, odměňování, kariérního postupu a dalších“. Namísto toho musí organizace začít vnímat organizační strukturu jako nástroj, který podporuje výkon procesů. V procesně řízené organizaci představuje organizační struktura nástroj pro vytvoření takového uspořádání zdrojů, které podporuje plynulé a efektivní vykonávání procesu. Vztah organizační struktury a procesů lze vidět na obrázku 2.7 níže.



Obrázek 2.7: Vztah procesů a organizační struktury; zdroj: upraveno podle Fišer (2016)

2.9.3 Kultura organizace

Velká část titulů zabývajících se implementací procesního řízení se jednoznačně shodují na faktu, že hlavním problémem přechodu z funkčního na procesní řízení netkví v samotném popisování procesů a jejich propojení s přidělenými organizačními jednotkami. Autoři se povětšinou shodují na problému, který je přítomen u naprosté většiny snah o jakoukoliv změnu. Tento problém se však nachází ve smýšlení lidí a jejich averzi ke změnám, tudíž je velmi těžce „uchopitelný“. Jelikož je každý člověk jedinečný, nelze stanovit jasná pravidla, jak k tomuto problému přistupovat. Faktory úspěchu a neúspěchu zpracovala ve své knize profesorka Baumölová (2010) a lze je vidět v tabulkách Tabulka 2.5 a Tabulka 2.6 níže:

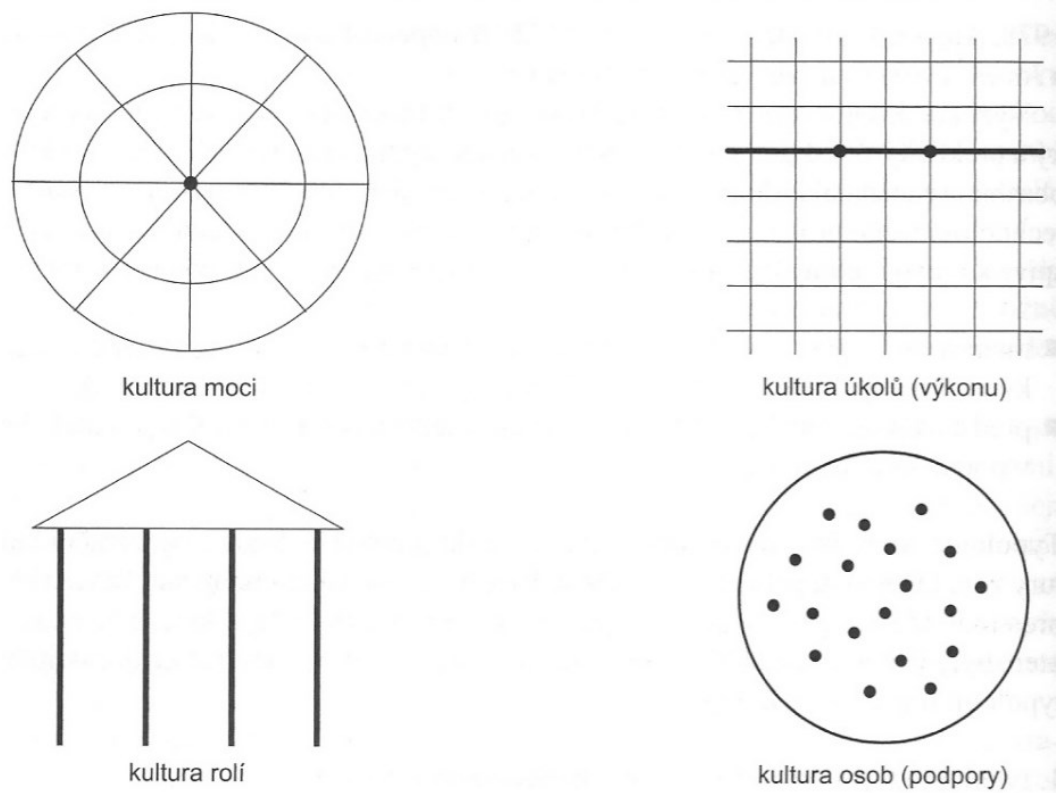
Faktory neúspěchu	**Četnost**
Nedostatečná podpora managementu	61 %
Nedostatečně komunikované cíle a vize změny	56 %
Nejistota a strach se změny související s nedostatkem zkušeností managementu	56 %
Chybějící podpora managementu	52 %
Nekvalitní informace (čas, úplnost)	50 %
Nedostatečný prostor pro vyrovnání se se strachem a odporem ke změně	46 %
Zanedbání psychologických faktorů v období plánování projektu	43 %
Projekt se potýkal s nedostatkem lidských zdrojů	37 %
Management nebyl dostatečně přesvědčivý v prosazování změn	36 %

Tabulka 2.5: Faktory neúspěchu implementace procesního řízení; zdroj: Baumölová (2010)

Faktory úspěchu	**Četnost**
Podpora managementu	83 %
Upřímná a včasná komunikace	73 %
Zapojení zaměstnanců	69 %
Organizační kultura, která je motivující a přístupná ke změnám	53 %
Přítomnost "průkopníku změny"	39 %
Efektivní organizační struktura	26 %
Podpora procesu změny sladěním podnikové kultury	21 %
Efektivní vzdělávací program pro nová řešení a procesy	19 %
Motivační a odměňovací složka	16 %
Podporování nově vzniklé struktury odpovídajícím systémem pro měření výkonu	12 %

Tabulka 2.6: Faktory úspěšné implementace procesního řízení; zdroj: Baumölová (2010)

V organizaci působí určitý počet lidí a každý z nich vyrůstal v jiném prostředí, ctí jiné hodnoty, řídí se podle určitých pravidel a je ovlivněn výchovou svých rodičů. Tyto jedinečné lidské bytosti jsou „nuceny“ navzájem spolupracovat, protože jsou spojeny společným cílem a jsou součástí jednoho celku – organizace. Zde přichází vhod definice pojmu „kultura organizace“. Tento pojem se dá definovat mnoha různými způsoby. Například Kilmann, Saxton a Serpa (1985, str. 5) definují organizační kulturu jako: „*sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, postoje a normy… které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy a jako způsob, jak se věci u nás dělají*“. Fišer (2014) kulturu organizace definuje spíše jako „*soubor hodnot, norem, zvyků a rituálů, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech zaměstnanců*“. Organizační kulturu je možné dělit na nejrůznější typy. Stejně jako v samotné definici organizační struktury se většina autorů rozchází i v názvosloví jednotlivých typů organizačních kultur. Pro potřeby této diplomové práce bude stačit, když nastíním čtyři základní typy organizačních kultur podle Harrisona, kterou ve své knize zpracovala Lukešová (2010). Na obrázku 2.8 níže lze vidět grafické zpracování těchto kultur v podání Charlese Handyho.



Obrázek 2.8: Typologie organizační kultury; zdroj: Lukášová, Nový a kol., (2004, str. 76)

Harrison tedy definoval čtyři základní typy podnikových kultur:

- **Kultura moci:** všechna důležitá rozhodnutí pochází ze středu této organizace. Pro organizační kulturu toho typu je typická nízká míra byrokracie – jasně daných pravidel a postupů. Nejčastěji se vyskytuje u menších organizací do třiceti zaměstnanců.
- **Kultura úkolů (výkonu):** důraz je kladen především na úkoly, které musejí být splněny. Mezi nejdůležitější aspekty patří její orientace na výsledky, pružnost, synchronizace individuálních a skupinových cílů a dobře fungující vztahy založené na vzájemném respektu, nikoliv na firemní hierarchii.
- **Kultura rolí:** kulturu rolí Handy znázorňuje jako řecký chrám, kde pilíře představují jednotlivá oddělení v organizaci a střecha implikuje vrcholový management. Tato kultura je založena na jasně daných pravidlech, normách a postupech. Fišer (2014, str. 41) definoval roli jako „*požadovaný soubor chování jednotlivce v konkrétní roli*".
- **Kultura osob (podpory):** zde je důraz kladen především na individualitu jednotlivce. Žádný z těchto jednotlivců nemá dominantní postavení a všichni si jsou rovni, což lze graficky znázornit jako shluk izomorfních „teček".

2.10 Metodiky zavádění procesního řízení

Pojem „metodika zavádění procesního řízení" lze definovat jako konečnou, uspořádanou množinu činností, které je nutno provést za účelem úspěšné implementace procesního řízení. Jelikož je procesní řízení opravdu rozsáhlou oblastí dotýkající se většiny podnikových aspektů, dostupné metodiky se více či méně liší tím, že každá z nich nahlíží na implementaci procesního řízení z jiného pohledu. Některé z metodik se zabývají procesním řízením malých a středních podniků, jsou spíše obecnější a tím více jsou konfigurovatelné pro každý z individuálních projektů (Metodika BPM4SME, jejíž autorem je Kolář (2014)). Naproti tomu Jeston (2014) přichází s velice konkrétním frameworkem pro zavádění procesního řízení s názvem „7FE". Tento framework je rozdělen do celkem čtyř hlavních fází (základy, zjištění a řešení, naplnění a budoucnost) a tří neodmyslitelných prvků implementace (vedení, projektové řízení a řízení lidských změn). Tyto prvky jsou přítomny v každé fázi projektu implementace procesního řízení, kterou do jisté míry ovlivňují. Tento velice rozsáhlý framework je vhodným především pro velké, korporátní podniky.

2.10.1 Metodika implementace procesního řízení podle autora Weske

Weske (2012) rozděluje metodiku pro implementaci procesního řízení do pěti na sebe navazujících kroků, viz Obrázek 2.9 níže. Prvním krokem této metodiky je analýza a případné definování strategie podniku, stanovení cílů a určení těch procesů, které jsou pro daný podnik nejdůležitější. Dalším krokem je „tvorba prostředí procesů“, ve kterém je zkoumána závislost důležitých procesů z prvního kroku a dále je zkoumáno, jaké vstupy jsou těmito procesy spotřebovávány. Pokud jsou vstupy těchto procesů výstupy dalších procesů podniku, jsou identifikovány i tyto procesy s jejich vstupy a výstupy. Tím vzniká procesní architektura podniku. Další krok je již soustředěn na modelování konkrétního procesu, který je poté naimplementován. Tato metodika je opakována pro každý zkoumaný proces. Jednotlivé kroky této metodiky lze vidět na obrázku 2.9:

Obrázek 2.9: Metodika implementace procesního řízení podle Weskeho; zdroj: Weske (2012, str. 337)

2.11 Strategie a organizace – proces strategického řízení

Volba strategie je nedílnou součástí, bez které by se neobešel žádný projekt týkající se procesního řízení. Hron a Tichá (2016) definují strategické řízení jako proces, ve kterém manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, definují specifické výkonové cíle a s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější faktory vyvíjejí strategie a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí. Na obrázku Obrázek 2.10: Diagram procesu strategického řízení; zdroj: Tichá, Hron (2008, str. 38)níže, lze vidět obecný diagram týkající se právě procesu strategického řízení.

Obrázek 2.10: Diagram procesu strategického řízení; zdroj: Tichá, Hron (2008, str. 38)

Z tohoto diagramu vyplývá, že proces strategického řízení obsahuje tři základní vstupy:

1) Analýza vnějšího prostředí podniku (externí analýza): jsou analyzovány faktory, jenž působí na podnik zvenčí a tyto faktory daný podnik zpravidla nemůže nijak ovlivnit. Faktorům působícím na podnik zvnějšku se tedy lze jen přizpůsobit. Cílem externí analýzy je identifikování a analyzování faktorů podnikového okolí, které mohou ovlivnit, nebo aktuálně ovlivňují strategickou pozici podniku a tvoří potenciální příležitosti a hrozby pro budoucí vývoj podniku.
2) Analýza zájmových skupin: cílem této analýzy je definovat, kdo jsou stakeholdeři podniku, v jaké relaci se s podnikem nachází, a jak a do jaké míry mohou podnik ovlivňovat. Různí stakeholdeři mají různé zájmy, které mohou být často zcela protichůdné. Výsledkem této analýzy je definování toho, jak s různými stakeholdery pracovat – které ze stakeholderů stačí jen informovat o dění v podniku, se kterými stakeholdery blíže spolupracovat a které ze stakeholderů zapojit do budoucích projektů, nebo do samotného řízení podniku.
3) Analýza vnitřního prostředí: na rozdíl od analýzy vnějšího prostředí (externí analýzy) se analýza vnitřního prostředí (interní analýza) zaměřuje na ty faktory, které mohou být podnikem do jisté míry ovlivněny. Vnitřním prostředím podniku můžeme rozumět množinu prvků a jejich vzájemných relací existujících v rámci daného podniku.

2.11.1 SWOT analýza

Poté, co jsou realizovány všechny tři výše zmíněné analýzy následuje identifikace:

- příležitostí,
- hrozeb,
- silných stránek,
- slabých stránek podniku.

K identifikaci těchto faktorů slouží standardizovaná metodika Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats, která je ale spíše známa jako analýza SWOT. Tato analýza je stále považována za základní a snadno použitelný nástroj pro zjištění

strategického postavení organizace, avšak někteří autoři považují tuto metodu za zastaralou a přežitou. Jirásek (2003) uvádí, že hlavním nedostatkem SWOT analýzy je její statičnost, konzervativnost (nehledá nové řešení), závislost na předmětu analýzy a fakt, že její výsledky jsou naprosto závislé na osobě provádějící tuto analýzu. I přes kritiku některých autorů je ale SWOT analýza relativně dobrým nástrojem pro utvoření si uceleného obrazu o podniku a jeho vývoji, napomáhá odhalit jednotlivé tržní příležitosti a identifikovat problémy, o kterých by se jinak nemuselo uvažovat. SWOT analýza je také syntézou všech předešlých analýz, což je také jeden z důvodů, proč se provádí až jako poslední. Jednotlivé faktory SWOT analýzy jsou podle typicky klasifikovány do čtyřech kvadrantů, viz Tabulka 2.7 níže.

Silné stránky (**S** kvadrant)	Slabé stránky (**W** kvadrant)
Příležitosti (**O** kvadrant)	Hrozby (**T** kvadrant)

Tabulka 2.7: Tabulka SWOT analýzy; zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2002); upraveno

Z dat získaných z tabulky výsledků SWOT analýzy lze vytvořit matici, jejíž účelem je pomoci podniku určit jeho strategii. Kvadranty této matice jsou konkrétními strategiemi, které by měl podnik následovat, případně je upravit dle svých potřeb a ostatních faktorů, které na podnik působí. Tuto matici lze vidět v tabulce 2.8 níže.

	Slabé stránky (W kvadrant)	**Silné stránky (S kvadrant)**
Příležitosti (O kvadrant)	WO strategie – hledání	SO strategie – využití
Hrozby (T kvadrant)	WT strategie – vyhýbání	ST strategie – konfrontace

Tabulka 2.8: SWOT matice; zdroj: Tichá, Hron (2008); upraveno

2.11.2 Strategie SWOT analýzy

Matice SWOT nabízí čtyři základní strategie. Tyto strategie vznikají vzájemnou kombinací interních a externích faktorů. Jednotlivé strategie SWOT analýzy tedy jsou:

1) Strategie **SO** (Maxi – Maxi): strategie využívání silných stránek ve prospěch nabízených tržních příležitostí.
2) Strategie **WO** (Mini – Maxi): strategie využívání příležitostí na účelem překonání slabých stránek podniku.
3) Strategie **WT** (Mini – Mini): touto strategií se podnik snaží vyhýbat hrozbám a minimalizuje slabé stránky.

4) Strategie **ST** (Maxi – Mini): podnik využívající tuto strategii se snaží odvrátit hrozby za využití svých silných stránek.

2.11.3 Stanovení poslání, vize a cílů

Formulování poslaní, vize a cílů je další z nedílné součásti procesu strategického řízení. Jako první by mělo být definováno poslání, (někdy také označováno jako mise podniku), které odpovídá na zdánlivě jednoduchou otázku, proč konkrétní podnik operuje na daném trhu – jaký je smysl jeho existence. Jeden ze způsobů tvorby poslání je založen na principu tzv. 3C – customer (zákazník), company (podnik) a competition (konkurence). Poslání podniku dle principu 3C by mělo vzít v úvahu všechny tyto tři zmíněné faktory. Cimbálníková (2007) uvádí, že kromě způsobu 3C lze při tvorbě poslání využít i další způsob řešení, který se nazývá 3P. Poslání, které je vytvářeno pomocí přístupu 3P je tvořeno třemi komponenty a to: „*produkt, profit a personal*“ (Cimbálníková, 2007, s. 36). Produktem je myšlen podnikem nabízený produkt, nebo služba. Profitem je myšlena právní forma podniku, který je zcela jistě zřízen pro dosažení nějakého účelu – například pro dosažení zisku. Posledním z komponentů – „personal“ jsou myšleny lidské zdroje. Oba uvedené způsoby 3C a 3P lze mezi sebou libovolně kombinovat. Poslaní podniku, někdy také označováno jako mise podniku popisuje důvod existence firmy.

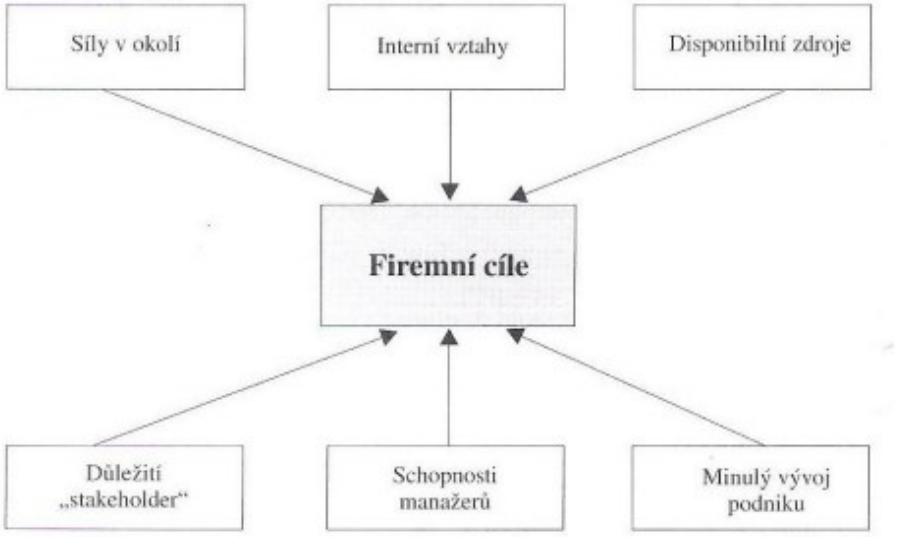
Vizi podniku lze definovat jako představu o budoucím stavu podniku. Jakubíková (2013) poukazuje na fakt, že vize je velmi specifická pro každý podnik a nemůže být platná univerzálně pro všechny podniky. Kotter (2000) uvádí, že přesvědčivá vize motivuje zaměstnance, a to i k vykonávání nepříjemných činností, jelikož jsou hnáni vidinou zlepšení situace podniku a to v dlouhodobém měřítku. Vize by měla být srozumitelně formulovaná za účelem její pochopitelnosti pro všechny zaměstnance, nebo i širšího okolí podniku.

Aby mise a vize podniku nebyla pouhým nerealizovatelným výrokem, je zapotřebí stanovit také konkrétní cíle podniku, které odráží konkrétní pozici, kterou chce podnik zaujmout. Aby byly cíle co nejlépe specifikovány, lze využít tzv. metodu S.M.A.R.T. Pomocí této metody jsou definovány jednoznačná kritéria, kterou musí cíle splňovat:

- **S**pecifické – cíle musí být konkrétní,
- **M**ěřitelné – cíle musí být možno změřit pomocí definované metriky,
- **A**kceptované – vedení podniku musí tyto cíle akceptovat,

- **R**eálné – cíle musí být dosažitelné na základě působení faktorů viz Obrázek 2.11 níže,
- **T**ermínované – cíle musí být časově ohraničené, typicky se jedná o konkrétní datum vyhodnocení cíle.

Faktory, které ovlivňují volbu firemních cílů lze vidět na obrázku 2.11 níže:



Obrázek 2.11: Faktory ovlivňující volbu cílů; zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2002, str. 63)

2.11.4 Zhodnocení alternativ a výběr strategie

Tento krok procesu strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude dosaženo definovaných cílů v předešlém kroku. Pojem strategie je definován mnoha různými způsoby, například Dědouchová (2001) definuje strategii jako *dokument, v němž jsou definovány dlouhodobé cíle podniku a ve kterém je stanoven průběh jednotlivých operací a lokalizace potřebných zdrojů pro splnění stanovených cílů*. Formulace strategie je samo o sobě procesem, jehož výstupem je nalezení takového modelu strategií, který využívá příležitosti ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že jsou uspokojeny zájmy stakeholderů (Tichá, Hron, 2008).

2.11.5 Návrh prostředí procesů

Cílem tohoto kroku je vytvořit takové prostředí procesů, ve kterém je popsána závislost mezi podnikovými procesy. Tedy určení produktu procesu a pro koho je výstup daného procesu určen – respektive externího, nebo interního zákazníka. Výstupem tohoto kroku je přehled jednotlivých vstupů a výstupů procesů, dodavatelů a zákazníků. Tím je vytvořen přehled procesních relacích a závislostech – procesní architektura.

2.11.6 Návrh procesů

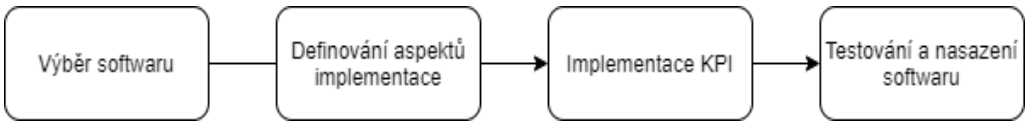
Jakmile je ukončen krok „návrh prostředí procesů“, je možno přistoupit k dalšímu z kroků – tedy samotnému návrhu procesů. Jednotlivé procesy jsou dekomponovány na dílčí aktivity. Pokud je identifikován výstup, které nemá žádného zákazníka, lze tento výstup označit za nepotřebný a eliminovat aktivity, které tento výstup vytváří. Tímto postupem je vytvářen tzv. procesní model. Jakmile je hotov procesní model, je možno jej začít lépe přizpůsobovat tak, aby bylo dosaženo výstupů v požadované kvalitě tím, že lze upravit nebo přidat aktivity v procesu. Pokud jsou identifikovány aktivity, které lze zautomatizovat, je samozřejmě vhodné je zautomatizovat. Velice podstatnou částí tohoto kroku je také definice metrik – tzv. KPI (Key Performance Indicator), pomocí kterých lze měřit výkonnost procesu. Metriky mohou být stanoveny i předtím, než jsou namodelovány samotné aktivity procesu.

2.11.7 Implementace

Výběr vhodného softwaru je velice důležitým aspektem celého projektu implementace procesního řízení. V dnešní době je kladen důraz na integraci různých softwarů a jejich vzájemnou kompatibilitu. Je tedy nutné zvolit takový software, který lze efektivně propojit s balíčkem softwarů, které podnik využívá. Tento software by měl maximálně podporovat vytvoření jednotné aplikační a datové platformy, vhodné k užívání nejen vrcholovým pracovníkům, ale také všem ostatním zaměstnancům daného podniku. V dalším kroku je nutné se zamyslet nad dvěma aspekty implementace, a to na:

- Technologický aspekt: tento aspekt bere v úvahu používané systémy a technologie,
- Organizační aspekt: jednotlivé role a zodpovědnosti za implementaci.

Současně s implementací softwaru musí být implementována i jejich měřítka – KPI, která následně slouží k vyhodnocování efektivity. Poté nastává fáze testování a nasazení. Cílem testování je zajištění potřebného fungování softwaru a jeho integrace s ostatními podnikovými nástroji. Pokud je to potřeba, součástí tohoto kroku musí být i vhodné proškolení uživatelů, kteří budou daný software používat.



Obrázek 2.12: Implementace procesního řízení s podporou SW; zdroj: vlastní

2.11.8 Vykonávání a řízení

Jako poslední fáze nastává kontinuální fáze vykonávání nově navržených procesů. V této fázi jsou prováděny stanovené aktivity. Pokud nejsou jednotlivé aktivity prováděny dle navrženého postupu, je nutné identifikovat důvod, proč se tak děje. Tyto aktivity je nutné opět přezkoumat na navrhnout jejich optimální podobu. Za tuto činnost, která je nazývána také jako optimalizace procesu je zodpovědný vlastník tohoto procesu. Další částí tohoto kroku je řízení – tedy měření výkonnosti procesů na základě definovaných KPI – měřítek procesu. Pokud prováděný proces nedosahuje stanovené výkonnosti, je potřeba jej na základě analýzy výkonnosti upravit. Kroky fáze řízení lze zjednodušeně vyjádřit diagramem v následujícím obrázkem 2.13:

Obrázek 2.13: Diagram řízení procesů; zdroj: vlastní

2.12 Normy ISO 9000 a 9001

Zkratka ISO reprezentuje nadnárodní federaci „International Organization for Standardization“, v českém jazyce známá jako Mezinárodní organizace pro normalizaci. Jedná se o federaci sdružující národní normalizační organizace po celém světe. Její primární činností je tvorba mezinárodních ISO norem a ostatních dokumentů týkajících se oblasti normalizace. Normy ISO 9000 jsou charakteristické tím, že je možné je aplikovat ve všech podnicích, společnostních službách i obchodních společností, nehledě na jejich oblast působení. Normy této řady nemají závazný charakter, ale pouze doporučující. Závaznosti nabývají až ve chvíli certifikace, kdy je podnik povinen splňovat všechny stanovené požadavky. Tuto certifikaci ale mohou vyžadovat zákazníci podniku, nebo tato nutnost může vyplývat z legislativních požadavků.

Norma 9000 se věnuje systému managementu kvality – popisuje jej, formuluje jeho základní principy a definice. Mezi sedm zásad pro managementu kvality dle ISO 9000 patří:

1) Zaměření na zákazníka: primárním cílem managementu kvality je plnění zákaznických požadavků, naplňovat, nebo překračovat jejich očekávání.
2) Zapojení lidí: snaha o vyšší zapojení zaměstnanců, podpora osobního rozvoje, což má za následek zvýšenou spokojenost zákazníků a jejich zvýšení jejich důvěry v daný podnik.
3) Vedení a řízení lidí: Vedoucí osobnosti (lídři) vytváří a udržují vnitřní prostředí, ve kterém se mohou lidé maximálně zapojit do dosahování cílů podniku.
4) Procesní přístup: definice a kladení důrazu na klíčové procesy podniku a hledání příležitostí k jejich zlepšování.
5) Neustálé zlepšování: podpora lepšího využívání vědomostí a znalostí za účelem zlepšení a inovativního myšlení.
6) Rozhodování na základě důkazů: zlepšení procesů pro rozhodování na základě dat a informací za účelem zlepšení provozní efektivnosti a účinnosti.
7) Management vztahů: důraz na pochopení zainteresovaných stran, jejich cílů a hodnot, které přináší těmto zainteresovaným stranám užitek
8) Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy: vzájemná závislost dodavatelů a organizace a jejich vzájemně prospěšný vztah pomáhá zvyšovat schopnost vytvářet hodnotu.

2.12.1 ISO 9001: 2015

Odnoží ISO 9000 je ISO 9001, kde jsou definovány jednotlivé požadavky systému managmentu kvality a více detailně popisuje způsob, jak dosáhnout efektivního managmentu kvality. Jedná se o klíčovou certifikační normu, kde jsou specifikovány jednotlivé požadavky pro zavedení systému jakosti. Aktuální podoba normy 9001: 2015 rozděluje požadavky na management kvality do deseti kapitol. V prvních třech kapitolách jsou popsány všeobecné požadavky – například předmět normy, dokumentace, definice a terminologie. Konkrétní požadavky, které podnik musí splnit jsou popsány v kapitolách 4 až 10, jejichž shrnutí lze vidět níže:

Kapitola 4. – Kontext organizace

Tato kapitola je zaměřena na porozumění organizace a jejího kontextu. Určuje, že organizace je povinna určovat relevantní interní a externí aspekty pro její účel a

strategické zaměření organizace. Je zde také kladen důraz na to, aby organizace porozuměla potřebám a očekáváním stakeholderů a určila rozsah managementu kvality.

Kapitola 5. – Vedení

V této kapitole je popisována potřeba prokázání vůdčí role vedení organizace a jeho závazek a zodpovědnost za systém managementu kvality. Vedení je povinno převzít odpovědnost a stanovit takovou politiku jakosti, jaká je v souladu s kontextem celé organizace a jejím strategickým zaměřením. Dále musí být definovány jednoznačné role pravomoci a odpovědnosti v organizaci.

Kapitola 6. – Plánování

Zde jsou řešena rizika, nutnost stanovení vhodných opatření pro řešení rizik. V této kapitole je také pojednáváno o nutnosti stanovení cílů kvality a postupů, tyto cíle naplnit.

Kapitola 7. – Podpora

V této kapitole je rozvedena povinnost organizace určování a poskytování daných zdrojů, které jsou zapotřebí pro vytvoření, implementaci, udržování a kontinuální zlepšování systému managementu kvality. Organizace musí definovat osoby, jež jsou zapotřebí pro fungování a řízení procesů. Pro tyto osoby musí být zajištěno vhodné prostředí a vhodná infrastruktura. Musí být také zajištěny zdroje pro monitoring a měření.

Kapitola 8. – Provoz

Tato kapitola se zaobírá plánováním a řízením organizace na základě definovaných zákaznických požadavků na produkty a služby. Tyto požadavky jsou definovány prostřednictvím komunikace se zákazníkem a jsou pravidelně hodnoceny a přezkoumávány.

Kapitola 9. – Hodnocení výkonnosti

Devátá kapitola popisuje hodnocení výkonnosti organizace. Tato kapitola se zaměřuje na měření, monitorování, následnou analýzu a vyhodnocení interního (procesy, zákaznická spokojenost a zpětná vazba) a externího prostředí organizace.

Kapitola 10. – Zlepšování

Závěrečná kapitola se věnuje tématu kontinuálního zlepšování. Organizace musí vyhledávat příležitosti ke svému zlepšení a provádět taková opatření, která jsou nezbytná pro splnění zákazníkových požadavků, spolu se zvýšením zákazníkovi spokojenosti.

3 Analýza současného stavu vybraného podniku lesního hospodářství

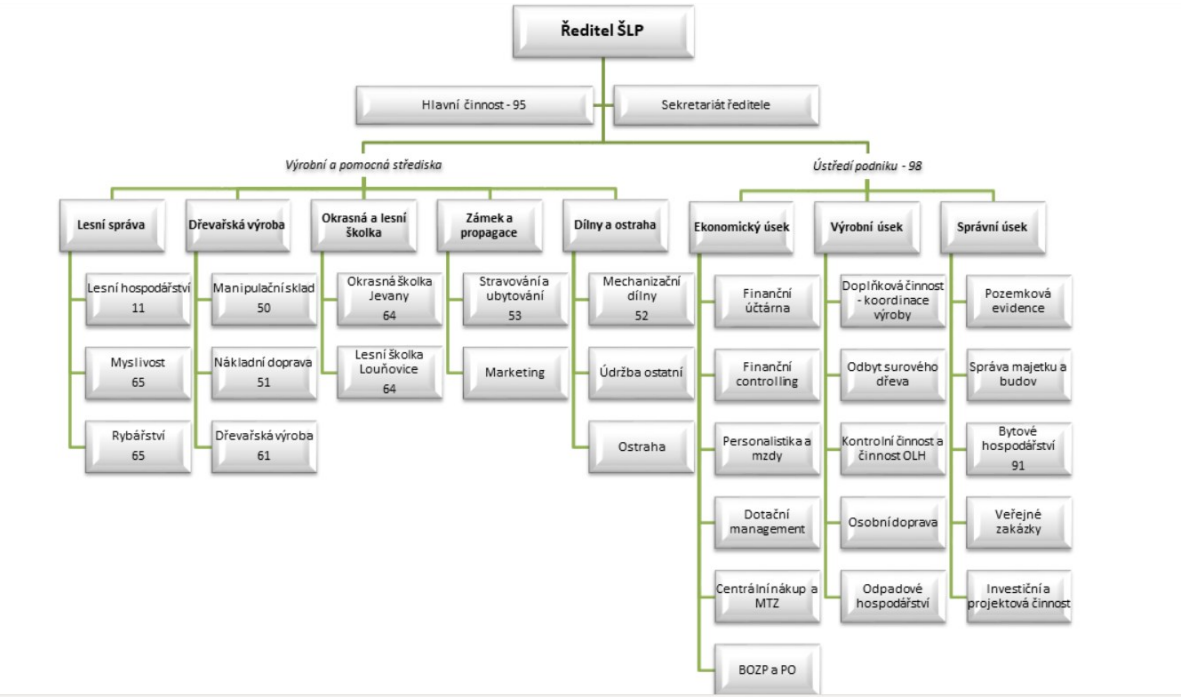
V této kapitole je analyzován výchozí stav podniku. Cílem této analýzy je kolekce potřebných dat a vytvoření základního rámce pro úspěšnou implementaci/optimalizaci procesního řízení. Jako první je představen podnik, pro který je tato práce vytvořena. Poté je analyzováno strategické řízení podniku, k čemuž jsou využity metodiky strategického řízení popsané v teoretické části práce. Na základě analýzy strategického řízení jsou stanoveny cíle, kterých by pomocí procesního řízení být dosaženo. Dále jsou analyzovány jednotlivé faktory procesního řízení a jejich vyhodnocení, na jehož základě je navržena optimalizace procesního řízení.

3.1 Představení podniku

Podnik, ve kterém je vykonávána praktická část diplomové práce, nese název „Školní lesní podnik v Kostelci nad Černými lesy“ (dále jen ŠLP). ŠLP je součástí a vysokoškolským statkem České zemědělské univerzity v Praze (dále jen ČZU). Podnik byl založen roku 1935 a nyní je rozdělen do několika středisek:

1. Středisko dopravně manipulační,
2. Středisko dřevařské výroby,
3. Středisko okrasných a lesních školek,
4. Středisko rybářství a myslivosti,
5. Mechanizační dílny,
6. Středisko služeb,
7. Středisko lesní správy.

Od roku 1995 je ŠLP podřízen rektorovi České zemědělské univerzity v Praze a nyní je součástí právnické osoby ČZU. V právních vztazích vystupuje jménem této univerzity. Vzájemné vztahy mezi ČZU a ŠLP určuje Statut České zemědělské univerzity v Praze, článku 24 – Součástí ČZU a článku 29 – Postavení a působnost vysokoškolského zemědělského statku. Organizační struktura podniku je rozčleněna do dvou rozdělených větví a to na „Výrobní a pomocná střediska“ a „Ústředí podniku“, viz obrázek 3.1 níže:



Obrázek 3.1: Organizační struktura podniku; zdroj: interní dokument ŠLP

Aktuálně je v podniku zaměstnáno zhruba 200 zaměstnanců. Hlavním zdrojem příjmů jsou činnosti spojené s lesním hospodařením, prodejem dřevní hmoty, ostatních výrobků a poskytováním dodatečných služeb na vlastněných pozemcích a spravovaných nemovitostech.

3.2 Analýza procesního řízení v podniku

Cílem této kapitoly je zjistit, jestli je podnik procesně řízen, a poté konkretizovat, na jaké úrovni vyzrálosti procesního řízení se dle popsaného modelu CMM nachází. Jako první je využita metoda pro určení míry zavedení procesního řízení, kterou navrhl Rolínek a kol. (2012). Jedná se o relativně jednoduchý dotazník, který se zabývá jednotlivými faktory, které by měla splňovat každá procesně řízená organizace. Tato metodika je založena na složeném ukazateli, ze kterého je možné vyvodit míru zavedení procesního řízení podniku. Tento ukazatel je nazván „*Míra zavedení principů procesního řízení*“ (MPP) a tvoří jej body, které jsou přiřazovány k jednotlivým procesním principům podle důležitosti/významnosti (stanoveno podle Rolínka) pro celkový koncept procesního řízení. Na obrázku č. 3.2 níže lze vidět základní principy procesního řízení dle Rolínka a kol. a bodové ohodnocení, které náleží každému z principů.

Princip procesního řízení	Body
Podnik má vypracovanou strategii	2
Strategie je písemně formulována	1
Podnik má strategie rozpracovány do plánů	1
Je zpracována procesní mapa	3
U procesů jsou vymezeny ukazatele výkonnosti	3
Výkonnost procesů je pravidelně hodnocena	3
Je zaveden systém ISO	3
Probíhá integrace dodavatelů (vyskytuje se outsourcing)	2
Podnik je integrován do dodavatelských sítí	1
Probíhá integrace odběratelů formou zakázkové výroby (nebo poskytování služeb)	2

Obrázek 3.2: Principy procesního řízení; zdroj: Rolínek a kol., (2012)

Pokud je daný princip v podniku zaveden a aplikován, získá podnik maximum bodů uvedených pro daný princip. Maximální počet dosažených bodů je 21. Tato metodika rozděluje podniky do tří základních skupin na:

1) procesně řízený podnik,
2) částečně procesně řízený podnik,
3) podnik, který není procesně řízen.

Za procesně řízený podnik dle této metodiky je považován ten subjekt, jehož ukazatel MPP dosahuje 16 a více bodů (tedy 75 % z maxima). Subjekt, jehož ukazatel MPP se pohybuje v uzavřeném intervalu od 6 do 15 je považován za částečně procesně řízený. Subjekty, které dosáhnou menšího celkového součtu bodů než 6, neuplatňují principy procesního řízení, tedy nejsou procesně řízeny, popřípadě je uplatňují v minimálním a zanedbatelném rozsahu. Na základě této metodiky byla vytvořena identická tabulka, která byla na základě strukturovaného rozhovoru s finančním ředitelem podniku ŠLP vyplněna. Výslednou tabulku 3.1 lze vidět níže:

Principy procesního řízení	**Max. počet bodů**	**Dosažený počet bodů**
Podnik má vypracovanou strategii	2	0
Strategie je písemně formulována	1	0
Podnik má strategie rozpracovány do plánů	1	0
Je zpracována procesní mapa	3	0
U procesů jsou vymezeny ukazatele výkonnosti	3	0
Výkonnost procesů je pravidelně hodnocena	3	0
Je zaveden systém ISO	3	0
Probíhá integrace dodavatelů (vyskytuje se outsourcing)	2	1
Podnik je integrován do dodavatelských sítí	1	1
Probíhá integrace odběratelů formou zakázkové výroby	2	1
CELKEM DOSAŽENO	21	**3**

Tabulka 3.1: Míra zavedení procesního řízení podle Rolínka a kol. (2012); zdroj; vlastní

Z výsledku výše uvedené v Tabulka 3.1 (celková suma dosažených bodů) vyplývá, že podnik není procesně řízen. Jednotlivé principy procesního řízení, respektive jejich plnění či neplnění uvedené v této metodice, korelují s modelem zralosti CMM a jednotlivými elementy, které byly přiřazeny ke třetí až páté úrovni vyzrálosti v tabulkách Tabulka 2.2, Tabulka 2.3 a Tabulka 2.4. Například fakt, že prizmatem modelu CMM lze považovat podnik za procesně řízený ve chvíli, kdy podnik dosáhne třetí (definované) úrovně zralosti. V Tabulka 2.2, ve které jsou diskutovány jednotlivé elementy pro třetí úroveň vyspělosti procesního řízení, je kladen důraz na vypracování podnikové strategie, definování klíčových procesů a jich atributů. Tabulka 2.3, která definuje elementy pro čtvrtou úroveň vyzrálosti, navazuje na Tabulka 2.2 a definuje požadavky pro podnik na řízené úrovni, a to hlavně v oblasti měření výkonnosti, což koresponduje s principem procesního řízení „Výkonnost procesů je pravidelně hodnocena“ uvedeného v tabulce 3.1 výše. V této tabulce je také zmíněn požadavek na zavedení systému ISO, který je s procesním řízením velice úzce svázán (blíže diskutováno v kapitole 2.12).

Jestliže podnik není procesně řízen, lze konstatovat, že se jeho úroveň vyspělosti nachází buď na prvním nebo na druhém stupni procesní vyspělosti modelu CMM. Pro to, aby se podnik nacházel na první úrovni vyspělosti, nemusí splňovat žádné podmínky, tudíž stačí určit, zdali analyzovaný podnik splňuje podmínky pro druhou úroveň. Pro tento účel jsem vytvořil dotazník viz. tabulka 3.2 níže, jehož cílem je určit, zda se tedy podnik nachází na druhé (opakované) úrovni vyspělosti.

Dotazník pro druhou (opakovanou) úroveň vyspělosti			
Jsou ve vašem podniku definovány činnosti, které jsou prováděny v rámci řízení projektů?	**Ano**	Částečně	Ne
Kontrolujete, zda jsou definované činnosti dodržovány?	**Ano**	Částečně	Ne
Je v rámci vašich projektů implementováno také řízení změn?	Ano	**Částečně**	Ne
Jsou vaše projekty řízeny stanoveným časovým harmonogramem?	**Ano**	Částečně	Ne

Tabulka 3.2: Dotazník pro druhou úroveň vyspělosti; zdroj: vlastní

Dotazník byl vyplňován ve spolupráci s finančním ředitelem, který je zároveň vedoucím projektové a investiční činnosti. Aby bylo možné konstatovat, že se podnik nachází na druhé úrovni vyspělosti, je nutné, aby byly splněny všechny z podmínek. Odpovědi finančního ředitele podniku jsou v Tabulka 3.2 zvýrazněny tučně. Na základě odpovědí tohoto dotazníku lze konstatovat, že **podnik se nachází na druhé úrovni vyspělosti procesního řízení.**

Po konzultaci s generálním ředitelem podniku a finančním ředitelem byl na základě této analýzy stanoven cíl, jehož podmínkou splnění bylo dosažení třetího stupně procesní vyzrálosti dle modelu CMM. Jak bylo popsáno v teoretické části této práce, třetí úroveň vyzrálosti má svá kritéria, po jejichž splnění je možné prohlásit podnik za procesně řízený.

Praktická část optimalizace procesního řízení vychází z metodiky podle Weskeho, která je podrobně popsána v kapitole 2.10.1. Tato metodika vychází definované strategie podniku, kterou podnik nemá žádným způsobem zaznamenanou a definovanou. Na základě tohoto zjištění je stanoven dílčí cíl této práce – tímto cílem je navrhnout celkový procesní rámec, který vychází ze strategického zadání a prostupuje všemi oblastmi podniku, tedy strategickou, taktickou a operativní oblastí.

Na základě provedených analýz bylo dále konkrétně zjištěno:

- podnik není procesně řízen;
- podnik nemá žádným způsobem definovány a standardizovány své procesy;
- jelikož procesy nejsou definovány, tak nejsou definovány vstupy, výstupy a ostatní atributy;
- podnik nemá stanovenou strategii.

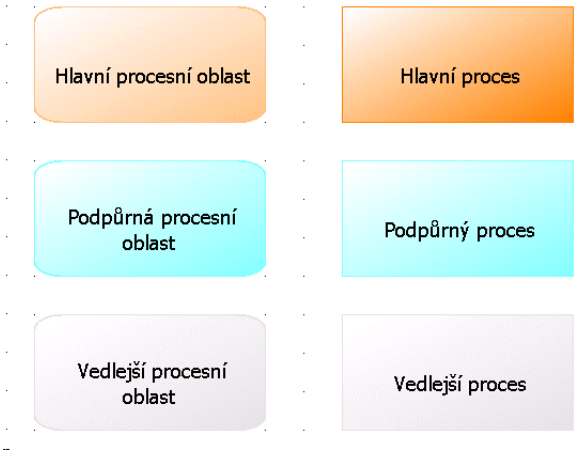
Tyto body lze chápat jako jednotlivé cíle splnění pro čtvrtou kapitolu - Návrh a implementace optimalizace procesů. Z tohoto důvodu byl využit model vyzrálosti procesního řízení CMM, který určuje konkrétní výstupy, které musí být splněny, aby došlo k optimalizaci procesního řízení (postup z nižší úrovně na vyšší). Jelikož bylo zjištěno, že se podnik nachází na druhé úrovni vyzrálosti je potřeba stanovit kroky, které povedou k dosažení třetí úrovně. Tyto kroky jsou následující:

1. identifikovat a standardizovaným způsobem zachytit všechny prováděné procesy;
2. rozdělit tyto procesy dle platných kategorií;
3. konkretizovat všechny vstupy a výstupy těchto procesů;
4. zachytit vazby mezi probíhajícími procesy (tvorba procesní architektury);
5. přiřadit k procesům zainteresované role, které se na daném procesu nějakým způsobem podílí;
6. pro vybrané procesy je určit metriky, pomocí kterých budou tyto procesy měřeny;

7. navrhnout proces, pomocí kterého budou procesy dále rozpracovány a optimalizovány;
8. navrhnout komplexní strategického rámce s ohledem na stanovení strategie.

4 Návrh a implementace optimalizace procesů

Jelikož podnik v minulosti nikdy nepracoval s procesy prizmatem procesního řízení, je potřeba identifikovat podnikové procesy a poté vytvořit celkovou procesní architekturu podniku. Procesní architektura napomáhá odkrýt jednotlivé závislosti mezi procesy a jejich vzájemnou provázanost. Při modelování procení architektury jsou procesy rozděleny do několika skupin na: hlavní, vedlejší (pokud to vyžadují okolnosti), podpůrné a řídící. Nedílnou součástí je také identifikace vstupů a výstupů procesů. Výstupy z procesu mohou být spotřebovány buď externím zákazníkem, nebo některým z navazujících procesů (tedy zákazníkem interním). Při modelování procesní architektury jsou zachyceny a identifikovány vazby mezi jednotlivými procesy. Již samotné modelování procesní architektury probíhalo v programu ATTIS. V první řadě je nutné definovat jednotlivé objekty, které jsou při vytváření procesní architektury použity. Objekty využité při tvorbě procesní architektury jsou zobrazeny na obrázku 4.1 a 4.2 níže:



Obrázek 4.1: Objekty použité při modelování procesní architektury; zdroj: vlastní tvorba v programu ATTIS

Informativní řídící dokument	Horní trojúhelník	255; 255; 128
Interní dokument	Horní trojúhelník	255; 255; 128
Interní zdroje a služby	Obdélník s horní šipkou	128; 255; 255
Materiál	Obdélník s pravou špicí	255; 255; 128
Skupina účetních dokumentů	Dolně zvlněný obdélník	192; 255; 255
Software	Válec	192; 192; 192
Suroviny	Obdélník s pravou špicí	255; 255; 128
Vstupní materiál	Obdélník s pravou špicí	255; 255; 128
Výrobek, služba	Obdélník s pravou špicí	255; 255; 128
Zabezpečení funkničnosti hlavních procesů	Obdélník s horní šipkou	128; 255; 128
Závazný řídící dokument	Dolní trojúhelník	255; 255; 128

Obrázek 4.2: Objekty použité při modelování procesní architektury; zdroj: vlastní tvorba v programu ATTIS

Na základě online pohovorů s ředitelem a finančním ředitelem podniku byly postupně identifikovány jednotlivé procesy, které byly na základě kritérií stanovených v

kapitole 2.3 rozděleny do obecně uznávaných kategorií. Na základě strukturovaného rozhovoru byly určeny procesy, které podnik vnímá jako nejdůležitější. Tyto procesy byly posléze identifikovány jako hlavní procesy, protože mají externího zákazníka. Jelikož je podnik ŠLP relativně složitým systémem a působí v mnoha odlišných odvětvích, nejprve byly pro zachování co nejvyšší přehlednosti vytvořeny obecnější procesní skupiny, které byly dále dekomponovány na jednotlivé procesy. V této fázi nebyly brány v potaz procesy řídící, jelikož tato oblast je součástí optimalizace procesů, která je řešena později. V podniku byly tedy identifikovány tyto procesy a procesní skupiny:

1. Podpůrné procesy,
2. Hlavní procesy:
    a. Myslivost a rybářství,
    b. Zpracování dřevní hmoty,
    c. Lesní hospodářství,
3. Vedlejší procesy.

Výše zmíněné rozdělení procesů bylo vytvořeno v programu ATTIS, viz obrázek 4.3 níže:

Obrázek 4.3: Identifikované procesní oblasti v ŠLP; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Toto základní rozdělení bylo dále postupně granuralizováno na vyšší úrovně detailu. Pro všechny identifikované procesní oblasti byly nejprve identifikovány obecné vstupy a výstupy, které byly dále konkretizovány a přiřazeny daným procesům. Hlavním

procesům byly přiřazeny také metriky a ukazatele, podle kterých mohou určené osoby vyhodnocovat a popřípadě optimalizovat efektivnost procesů. Identifikované obecné vstupy a výstupy lze vidět v tabulce 4.1 níže:

Typ procesů	**Přiřazené výstupy**
Hlavní procesy	Produkty a služby
Vedlejší procesy	Produkty a služby
Podpůrné procesy	Zajištění běhu hlavních a vedlejších procesů

Tabulka 4.1: Obecné výstupy procesů ŠLP; zdroj: vlastní

Jako první byly dále granuralizovány hlavní procesy, tedy ty procesy, jejichž výstupy jsou určeny externímu zákazníkovi. Tyto procesy/procesní oblasti lze vidět na obrázku 4.4 níže:

Obrázek 4.4: Identifikované hlavní procesy/procesní oblasti; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Následně byly identifikovány obecné výstupy těchto procesních oblastí, které lze vidět v tabulce 4.2:

Procesní oblast	**Typ procesní oblasti**	**Výstup**
Myslivost a rybářství	Hlavní	Produkty a služby
Zpracování dřevní hmoty	Hlavní	Dřevařské produkty k prodeji
Lesní hospodářství	Hlavní	Mimoprodukční funkce lesního hosp.

Tabulka 4.2: Výstupy procesních oblastí – nejvyšší úroveň abstrakce; zdroj: vlastní

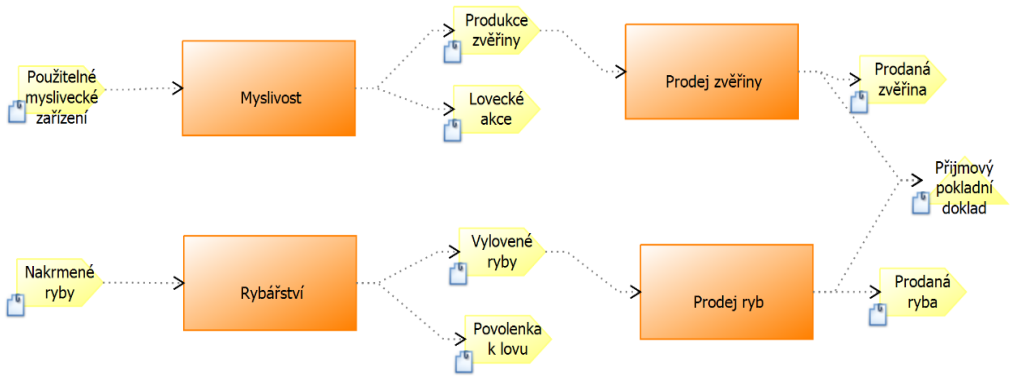
Po dokončení identifikace výstupů procesních oblastí hlavních procesů následovala identifikace jednotlivých procesů a jejich vstupů/výstupů v každé z těchto oblastí.

4.1 Hlavní procesy podniku

Tato podkapitola se zaměřuje na identifikaci, modelování a popis procesů, které spadají do kategorie hlavních procesů. Jelikož se jedná o hlavní procesy, které podniku generují příjmy, jsou v této kapitole navrženy i metriky pro měření a následné úpravy těchto procesů. Pro zachování maximální přehlednosti pro podnik byly hlavní procesy rozčleněny také do procesních oblastích.

4.1.1 Hlavní procesní oblast: myslivost a rybářství

Tato procesní oblast se zaměřuje na poskytování jak hmotných, tak nehmotných produktů (služeb) pro koncové zákazníky. V procesu myslivosti je produkovaná zvěřina, která je následně prodávána. Na lesních pozemcích jsou realizovány lovecké akce, které jsou nabízeny jako forma zábavy/rekreace. Stejně jako myslivost nabízí hmotné i nehmotné produkty externím zákazníkům rybářství. Zde je zajišťován jak výlov a prodej ryb, tak výdej „povolenek k lovu“ na vlastněných pozemcích. Procesy jsou zachyceny na obrázku 4.5 níže:



Obrázek 4.5: Procesní oblast myslivost a rybářství; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Tabulku, která zachycuje procesy se svými vstupy a výstupy, lze vidět v tabulce 4.3 níže:

Proces	**Vstup**	**Výstup**
Myslivost	Myslivecká zařízení	Produkce zvěřiny
		Lovecké akce
Rybářství	Nakrmené ryby	Vylovené ryby
		Povolenka k lovu
Prodej zvěřiny	Produkce zvěřiny	Prodaná zvěřina
		Příjmový daňový doklad
Prodej ryb	Vylovené ryby	Prodaná ryba
		Příjmový daňový doklad

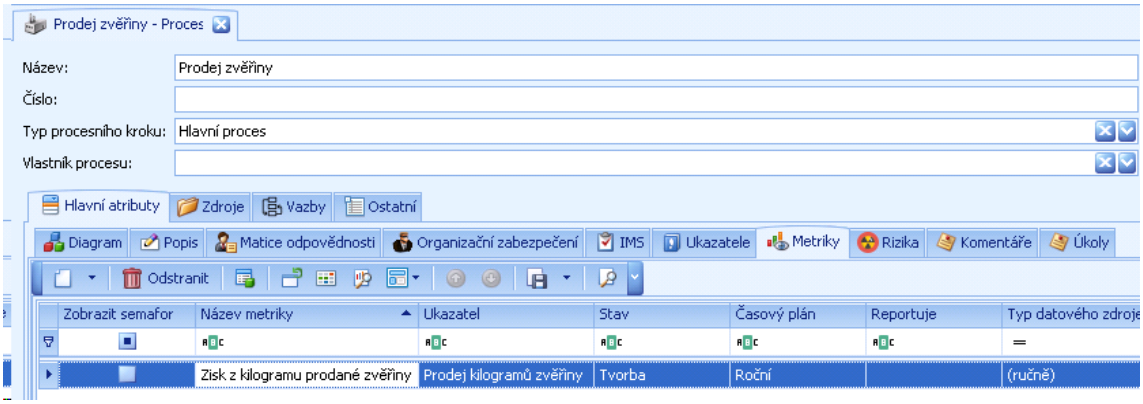
Tabulka 4.3: Zachycení procesů, jejich vstupů a výstupů; zdroj: vlastní

Jelikož se jedná o hlavní procesní oblast, byly spolu s finančním ředitelem podniku navrženy i metriky procesů a frekvence jejich měření, viz tabulka 4.4 níže:

Proces	**Metrika**	**Frekvence měření**
Myslivost	Počet kilogramů vyprodukované zvěřiny	Roční
	Počet povolených loveckých akcí	Měsíční
Prodej zvěřiny	Zisk z kilogramu prodané zvěřiny	Měsíční
Rybářství	Produkce ryb	Roční
Prodej ryb	Počet vydaných povolenek k lovu	Měsíční
	Počet prodaných kusů ryb	Roční

Tabulka 4.4: Navržené metriky procesní oblasti myslivost a rybářství; zdroj: vlastní

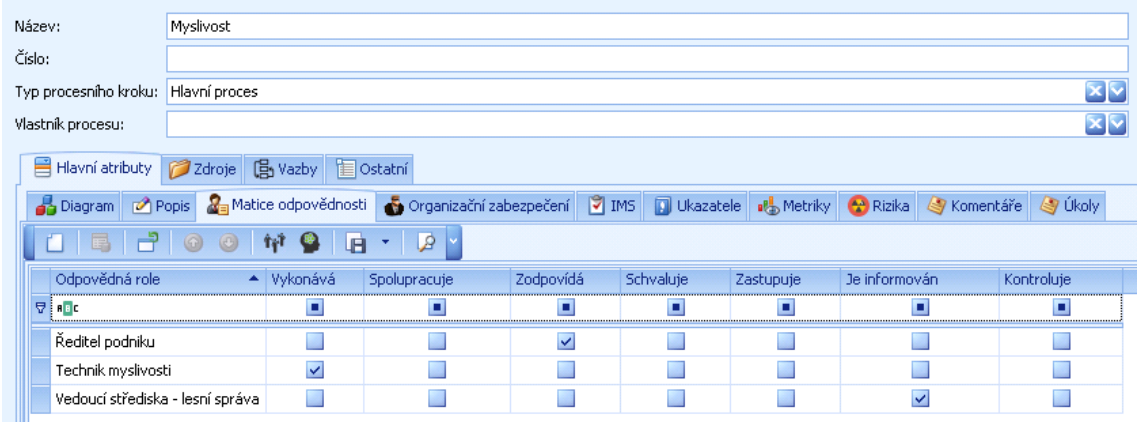
Všechny tyto metriky byly procesům přiřazeny také v programu ATTIS. Ukázku takto přiřazené metriky lze vidět na obrázku 4.6 níže:



Obrázek 4.6: Metrika procesu "Prodej zvěřiny"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Přiřazení odpovědností pomocí RACI matice procesu „myslivost“

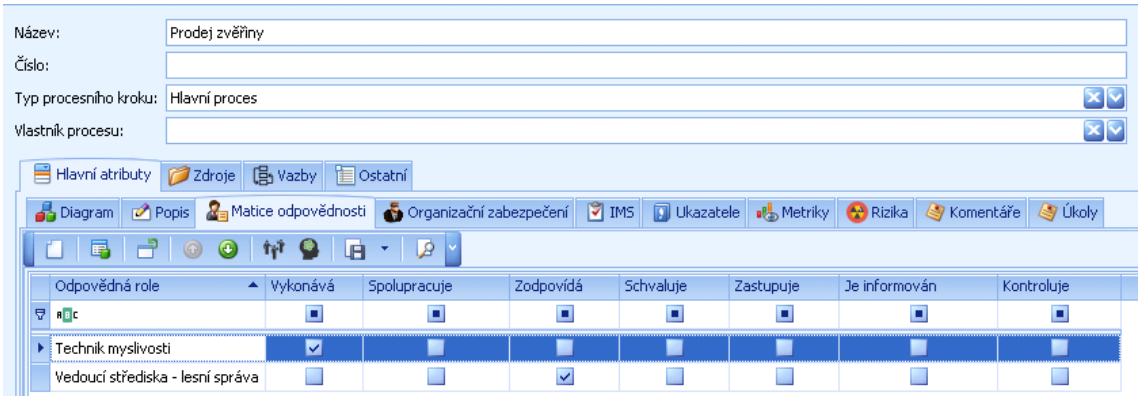
Pro daný proces myslivost byla vytvořena v programu ATTIS také RACI matice, pomocí které jsou jednoznačně určeny jednotlivé zodpovědnosti přiřazeným rolím. Tento proces (respektive aktivity tohoto procesu) vykonává „Technik myslivosti“ a o jeho průběhu je informován „Vedoucí střediska – lesní správa“. Jako zodpovědná osoba procesu byl stanovena role „Ředitel podniku“, viz obrázek 4.7 níže:



Obrázek 4.7: RACI matice procesu Myslivost; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

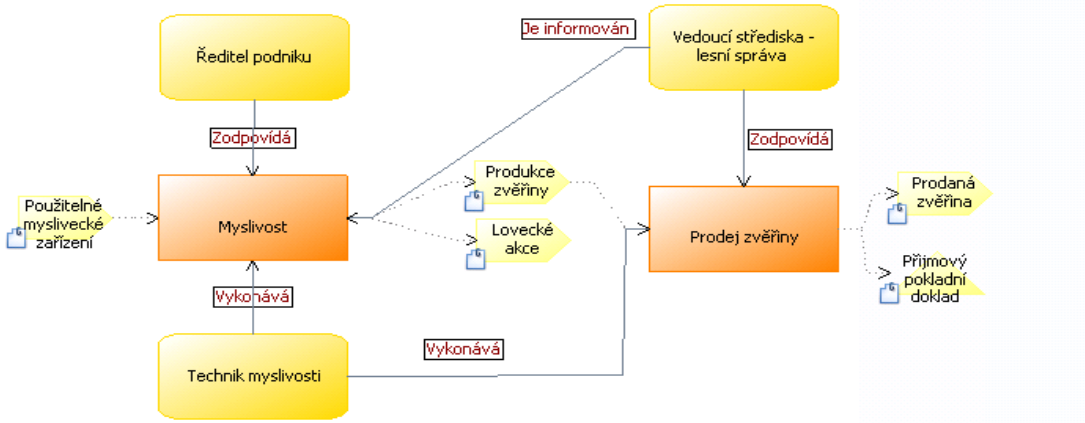
Přiřazení odpovědností pomocí RACI matice procesu „prodej zvěřiny“

Proces prodeje zvěřiny je prováděn technikem myslivosti a zodpovídá za něj „Vedoucí střediska – lesní správa“, viz obrázek 4.8 níže:



Obrázek 4.8: RACI matice procesu "Prodej zvěřiny"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

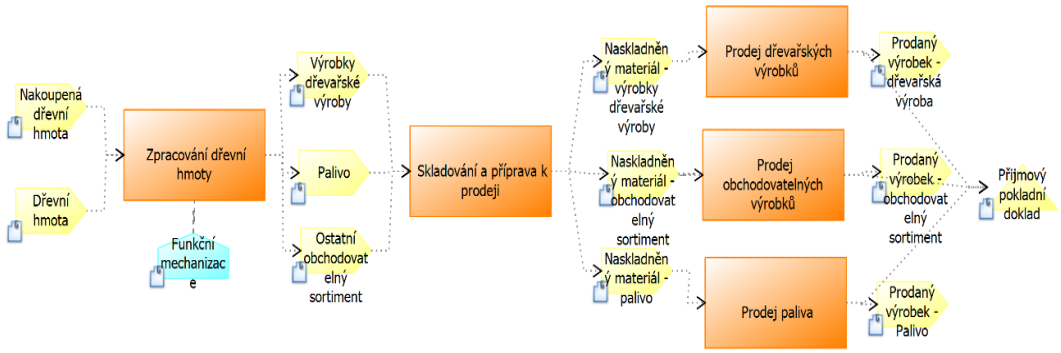
Proces myslivost se všemi náležitými atributy (kromě metriky) – tedy jeho vstupy, výstupy a přiřazenými zodpovědnostmi, vypadá následovně:



Obrázek 4.9: Proces myslivosti s grafickým znázorněním RACI matice; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

4.1.2 Hlavní procesní oblast: zpracování dřevní hmoty

Další z identifikovaných hlavních procesních oblastí ŠLP je zpracování a následný prodej dřevní hmoty. Tato dřevní hmota je buďto nakupována od dodavatelů, nebo je jsou využívány přírodní zdroje spravovaných pozemků (lesy a lesní školky). Jedná se tedy o proces, ve kterém je dřevní hmota zpracována, následně je vhodně připravována k prodeji na odlišných stanovištích. Procesy (se všemi jejich předchůdci a následovníky) v této procesní oblasti byly zachycen v programu ATTIS následovně na obrázku 4.10:



Obrázek 4.10: Hlavní procesní oblast: zpracování dřevní hmoty; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Pro zachování přehlednosti této diplomové práce byly stejné vstupy a výstupy procesů zachyceny také v tabulce 4.5 níže:

Proces	**Vstup**	**Výstup**
Zpracování dřevní hmoty	Nakoupená dřev. hmota	Výrobky dřevařské výroby
	Dřevní hmota	Palivo
		Ostatní obch. sortiment
Skladování a příprava k prodeji	Výrobky	Naskladněné výrobky
	Obch. Sortiment	Naskladnění obch. sortiment
	Palivo	Naskladněné palivo
Prodej dřevař. výrobků	Naskladněné výrobky	Prodaný výrobek
		Příjmový pokl. doklad
Prodej obch. sortiment	Naskladnění obch. sortiment	
		Prodaný obch. Sort.
		Příjmový pokl. doklad
Prodej paliva	Naskladněné palivo	Prodané palivo
		Příjmový pokl. doklad

Tabulka 4.5: Vstupy a výstupy procesu zpracování dřevní hmoty; zdroj: vlastní

Definice metrik

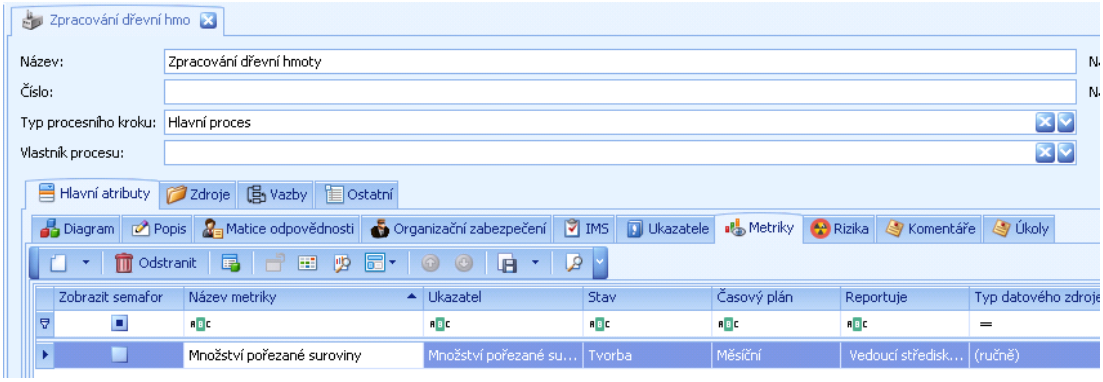
Dále byly určeny metriky pro ty procesy, které jsou dle finančního ředitele pro podnik klíčové. Tyto metriky byly zachyceny v následující tabulce 4.6:

Proces	**Metrika**	**Frekvence měření**
Zpracování dřevní hmoty	Množství pořezané suroviny [ks]	Měsíc

Prodej dřevař. výrobků	Počet prodaných kusů	Týden
Prodej obch. Sortiment	Počet prodaných kusů	Týden
Prodej paliva	Počet prodaných kusů	Týden

Tabulka 4.6: Metriky procesní oblasti: zpracování dřevní hmoty; zdroj: vlastní

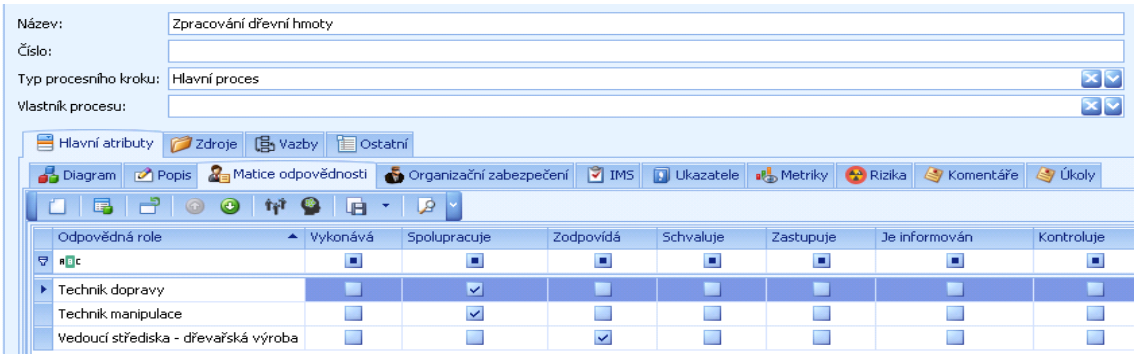
Všechny výše uvedené metriky byly procesům přiřazeny také v programu ATTIS, ukázku jedné z nich lze vidět na obrázku 4.11 níže:



Obrázek 4.11: Metrika pro proces "Zpracování dřevní hmoty"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

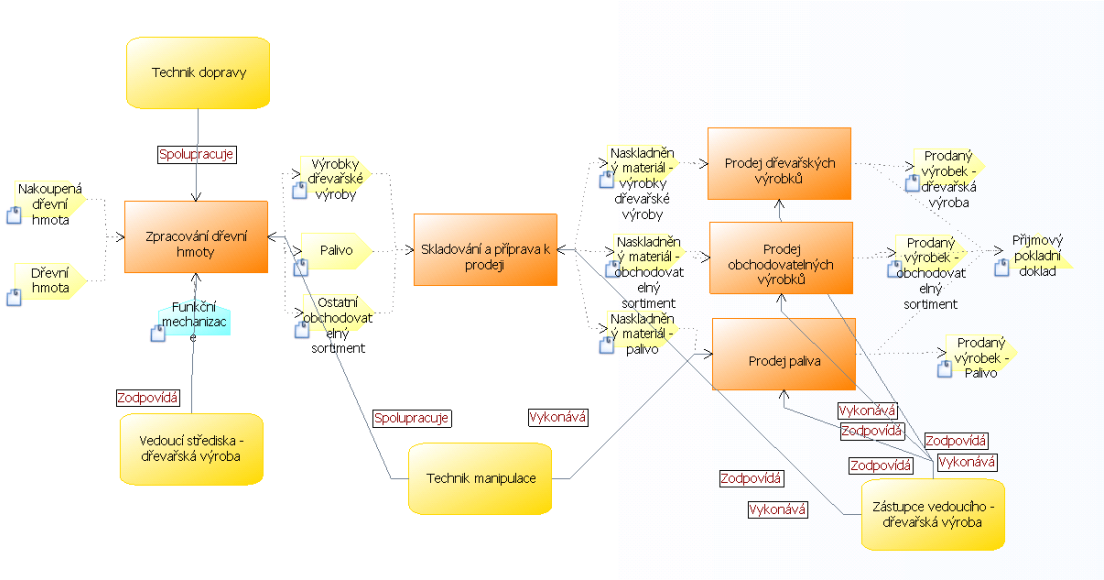
RACI matice procesu „Zpracování dřevní hmoty

V procesu „Zpracování dřevní hmoty“ jsou zainteresovány tři role. Technik dopravy na tomto procesu spolupracuje s technikem manipulace. Zodpovědnost za tento proces byla přiřazena vedoucímu střediska dřevařské výroby, viz obrázek 4.12 níže:



Obrázek 4.12: RACI matice procesu "Zpracování dřevní hmoty"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

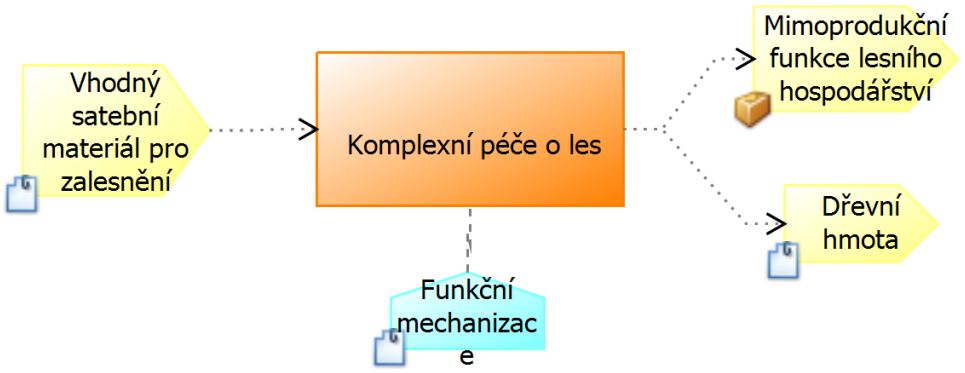
Stejně jako v procesu „Zpracování dřevní hmoty“ výše, byla RACI matice vytvořena i pro procesy: „Skladování a příprava k prodeji“ a všechny tři procesy týkající se prodeje vyprodukováno zboží. Z důvodu úspory místa a přehlednosti nejsou v této práci uvedeny. Výsledná procesní oblast se všemi přiřazenými atributy krom metrik vypadá následovně:



Obrázek 4.13: Procesy, vstupy, výstupy a přiřazené odpovědnosti procesní oblasti "Zpracování dřevní hmoty"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

4.1.3 Hlavní procesní oblast: lesní hospodářství

Jelikož podnik vlastní nemalý počet hektarů lesa, je ze zákona povinen se jeho lesní pozemky náležitě starat a udržovat je v dlouhodobě udržitelném a optimálně profitabilním stavu. V této procesní oblasti byl na základě rozhovoru s ředitelem podniku identifikován jeden velice komplexní proces, který byl pojmenován jako „Komplexní péče o les“. Obecně se o udržování a správu lesních pozemků a vysazování nových sazenic na předem určených místech, viz obrázek 4.14 níže:



Obrázek 4.14: Znázornění procesu "Komplexní péče o les; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Na základě online konzultací byl identifikován jeden vstup a následující dva výstupy, které byly zachyceny v tabulce 4.15 níže:

Proces	**Vstup**	**Výstup**
Komplexní péče o les	Vhodný sadební materiál	Mimoprodukční funkce lesního hospodářství
		Dřevní hmota

Obrázek 4.15: Identifikované vstupy a výstupy procesu "Komplexní péče o les“; zdroj: vlastní

Výstup z tohoto procesu, konkrétně „mimoprodukční funkce lesního hospodářství“, je již definovaný pojem a jedná se funkční efekty lesa (mimo produkci statků), které poskytuje veřejný užitek při přímém nebo nepřímém užívání. Konkrétně se jedná o tyto 3 funkce:

1. půdoochranná funkce,
2. vodoochranná funkce,
3. rekreační funkce.

Tyto funkce/služby jsou určeny pro externího zákazníka (v tomto případě širokou veřejnost, která může těchto služeb bezplatně využívat).

Dalším výstupem procesu komplexní péče o les je dřevní hmota, kterou podnik využívá v procesu „zpracování dřevní hmoty“, jehož výstup je také určen externímu zákazníkovi.

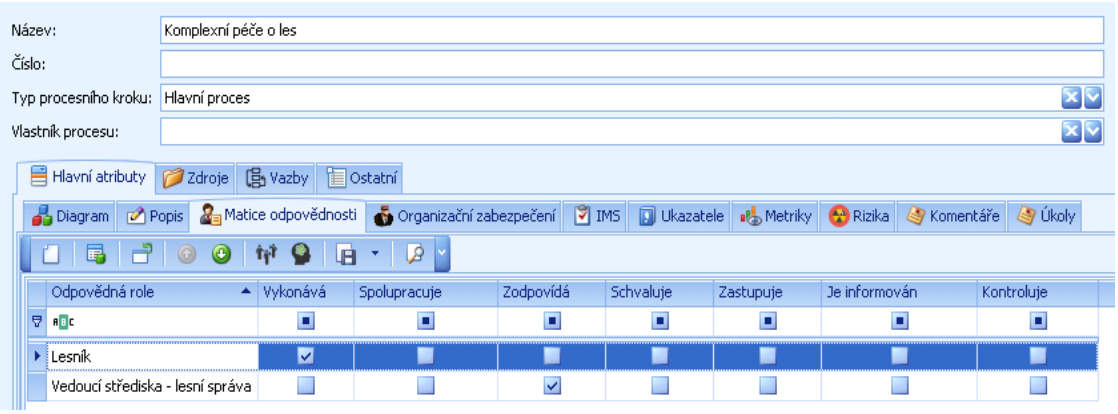
Definování metrik

Na základě strukturovaného rozhovoru s finančním ředitelem podniku byly definovány tyto dvě metriky:

1. splnění závazných ukazatelů LHP (legislativní metrika – ŠLP je povinen tyto závazky měřit. Tato metrika je zakotvena v paragrafech 24, 26 a 27 zákona č. 289/1995 Sb., o lesích a o změně některých zákonů);
2. limit nákladů na technickou jednotku.

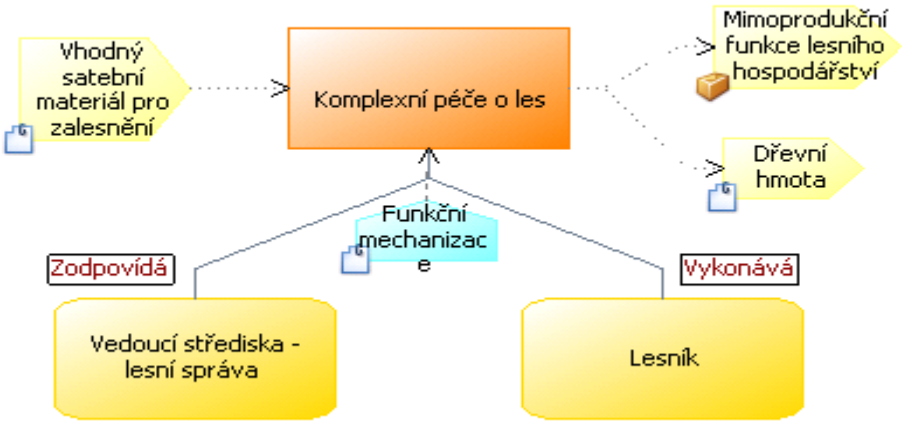
RACI matice procesu „Komplexní péče o les“

Tento proces vykonávají pracovníci s přidělenou rolí „Lesník“, a za jeho korektní vykonávání zodpovídá role „Vedoucí střediska – lesní správa“. RACI matici vztahující se k tomuto procesu lze vidět na obrázku 4.16 níže:



Obrázek 4.16: RACI matice procesu "Komplexní lesní správa"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Proces „Komplexní péče o les“ je jednoznačně jeden z kandidátů na další dekompozici, jelikož je v něm dle slov finančního ředitele podniku zahrnuto několik dalších podprocesů a aktivit. S ohledem na předem stanovený rozsah této práce ale tento proces dále dekomponován nebyl. Tento, obecně znázorněný proces s definovanými odpovědnostmi, lze vidět na obrázku 4.17 níže:



Obrázek 4.17: Komplexní péče o les; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

4.2 Vedlejší procesy ŠLP

Jak jsem již zmínil, podnik nabízí relativně širokou nabídku služeb, které jsou určeny pro spotřebu koncovým zákazníkem. Provozování těchto služeb ale není pro podnik natolik důležité, aby byly tyto procesy zařazeny do kategorie hlavních procesů. Za účelem snahy o zvýšení příjmů, podnik diversifikoval své portfolio nabízených služeb, a kromě zmiňovaných služeb spojených s dřevařským průmyslem (hlavní procesy) nabízí například i ubytování pro hosty ve svých spravovaných nemovitostech, pořádání eventů, catering, drobný prodej mechanizačních dílů a zboží spojeného s lesními školkami.

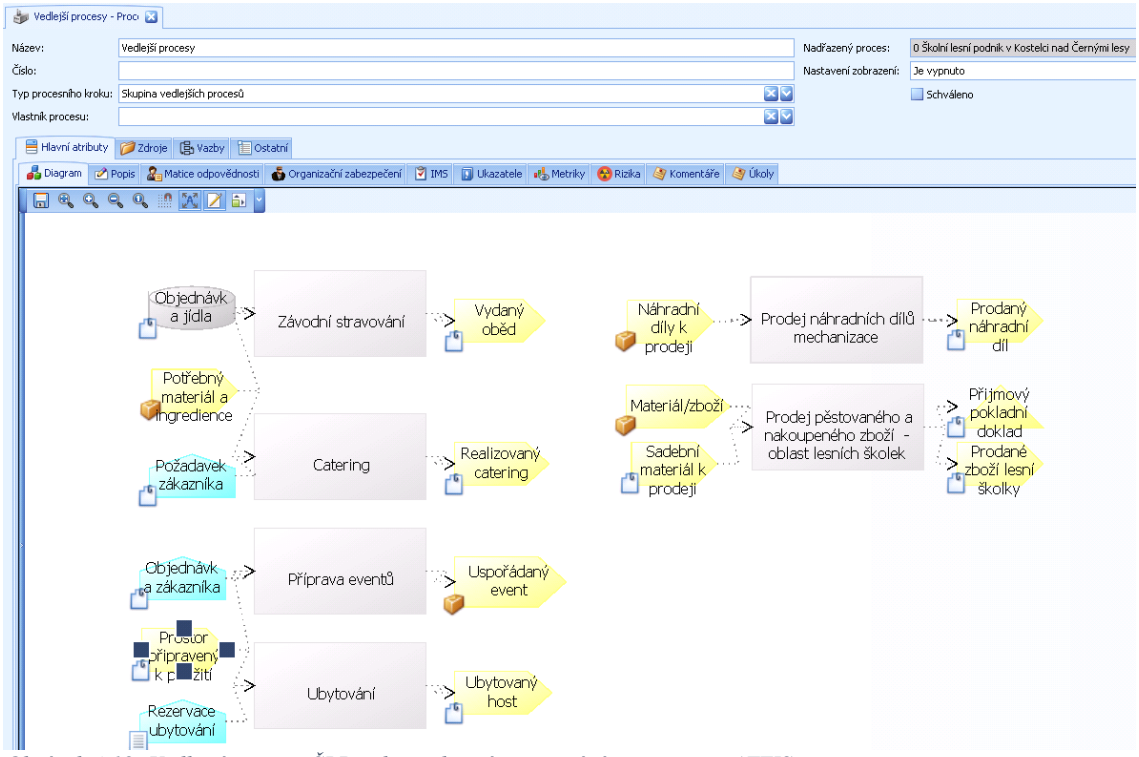
Jako první byly identifikovány procesy s jejich vstupy a výstupy, viz tabulka 4.7 níže:

Proces	**Vstup**	**Výstup**
Závodní stravování	Objednávka oběda	Vydaný oběd
	Potřebný materiál a ingredience	
Catering	Požadavek zákazníka	Realizovaný catering
	Potřebný materiál a ingredience	
Příprava eventů	Objednávka zákazníka	Uspořádaný event
	Prostor připravený k použití	

Ubytování	Rezervace ubytování	Ubytovaný host
	Prostor připravený k použití	
Prodej náhradních dílů	Náhradní díl	Prodaný náhradní díl
Prodej lesních školek	Materiál a zboží	Příjmový pokladní doklad
	Sadební materiál k prodeji	Prodané zboží lesní školky

Tabulka 4.7: Vedlejší procesy s jejich vstupy a výstupy; zdroj: vlastní

Poté byly tyto procesy zmapovány v programu ATTIS v procesní skupině vedlejších procesů, viz 4.18 obrázek níže:

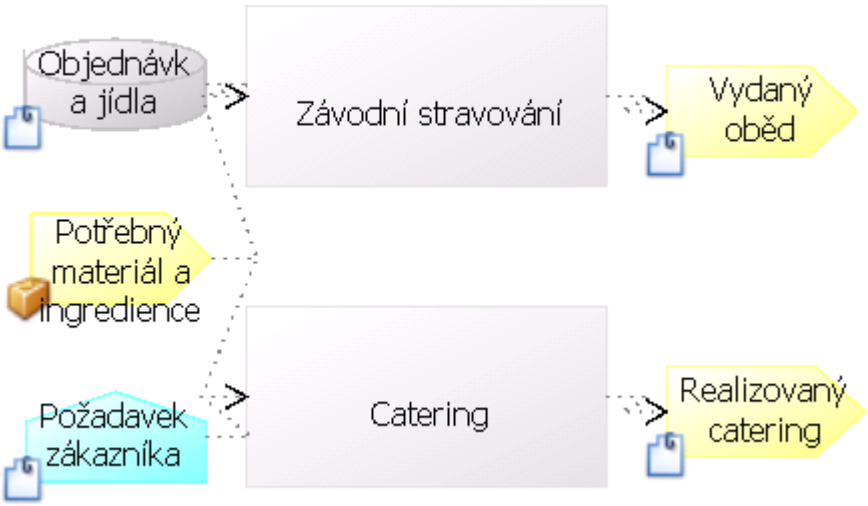


Obrázek 4.18: Vedlejší procesy ŠLP; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

V podniku bylo identifikováno celkem šest vedlejších procesů, které mohou být v budoucnu podnikem dále rozpracovány a dekomponovány na jednotlivé podprocesy/aktivity.

4.2.1 Vedlejší proces „Závodní stravování“ a „Catering“

Pro zachování vyšší přehlednosti této práce jsou tyto dva odlišné vedlejší procesy popsány v jedné podkapitole, oba totiž spotřebovávají stejný vstup. Výstupy obou těchto procesů jsou určeny externím zákazníkům. Výstup procesu závodního stravování je určen jak externím zákazníkům, tak pro interní spotřebu, a jeho zákazníci jsou zaměstnanci podniku. Do obou procesů vstupuje společný vstup – „potřebný materiál a ingredience“, který je zajišťován podpůrným procesem „centrálního skladového hospodářství“, který je popsán dále v této kapitole. Výše zmíněně procesy jsou zachyceny na obrázku 4.19 níže.



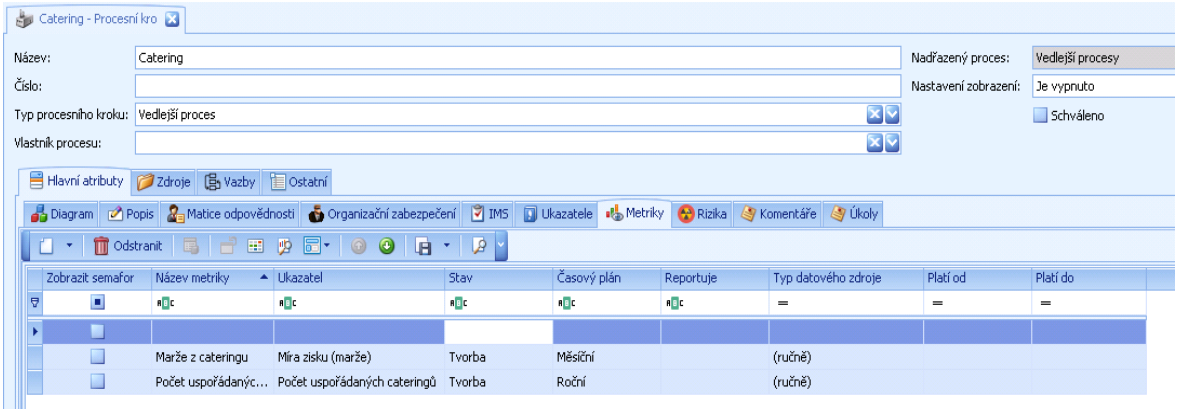
Obrázek 4.19: Procesy "Závodní stravování" a "Catering"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Těmto procesům byly na základě jejich strategického účelu stanoveny následující metriky, které jsou zobrazeny v tabulce 4.8 níže:

Proces	**Metrika**	**Frekvence měření**
Závodní stravování	Počet vydaných porcí	denní
	Míra zisku z porce	měsíční
Catering	Počet uspořádaných cateringů	měsíční
	Míra zisku z caterignu	měsíční

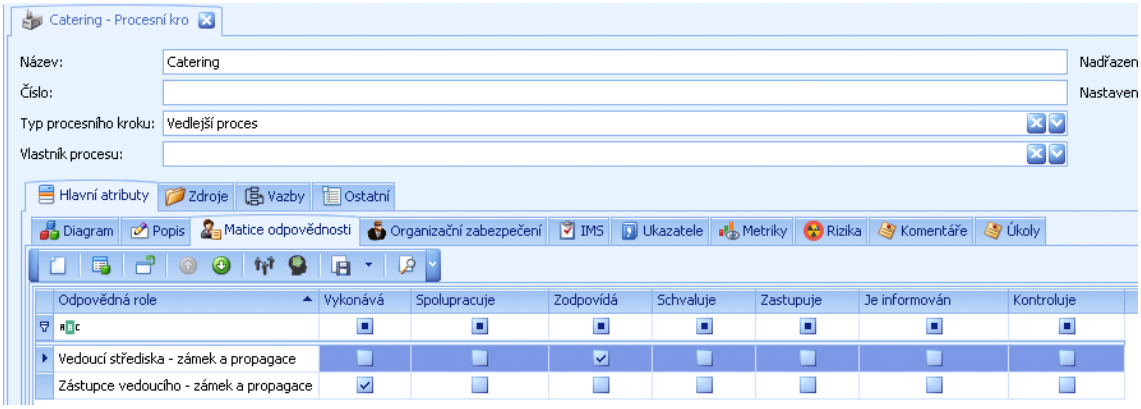
Tabulka 4.8: Metriky procesů "Závodní stravování" a "Catering"; zdroj: vlastní

Metriky uvedené v tabulce 4.8 výše byly procesům přiřazeny také v programu ATTIS. Příklad jedné z nich lze vidět na obrázku 4.20 níže:



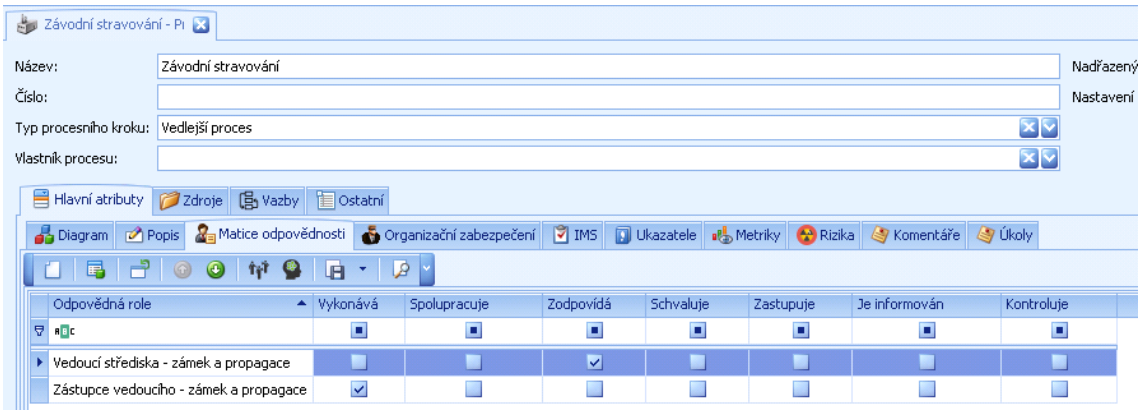
Obrázek 4.20: Přiřazení metrik procesu "Catering"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Následně byla vytvořena RACI matice pro proces „Catering“, v této matici jsou zachyceny odpovědnosti vedoucích pracovníků, kteří jsou přiřazeni k tomuto procesu, viz obrázek 4.21 níže:



Obrázek 4.21: RACI matice procesu "Catering"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

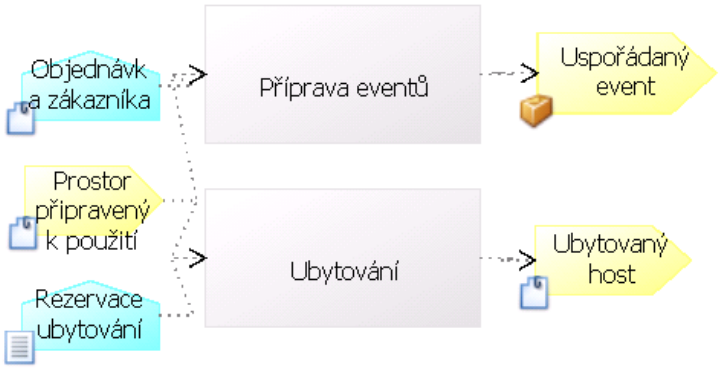
Také k procesu „Závodní stravování“ byly přiřazeny odpovědné role také pomocí RACI matice, viz obrázek 4.22 níže:



Obrázek 4.22: RACI matice procesu "Závodní stravování"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

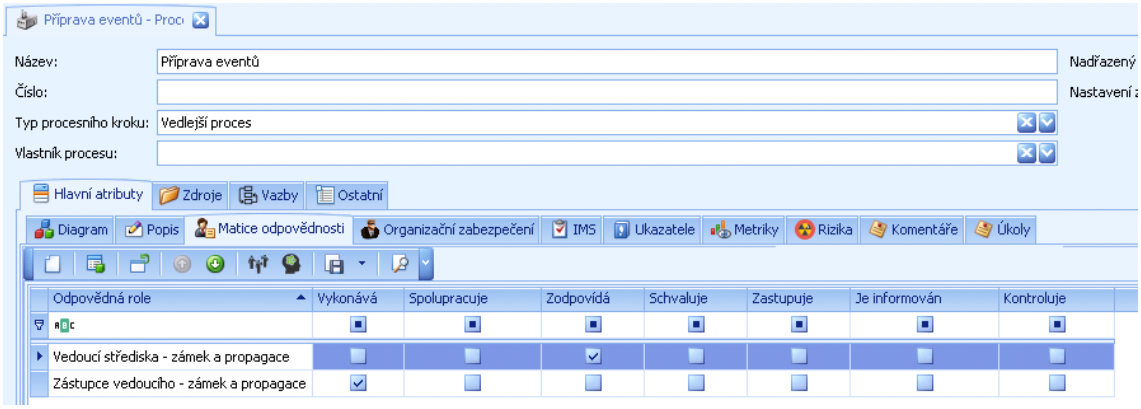
4.2.2 Vedlejší proces „Příprava eventů“ a „Ubytování“

Účelem těchto procesů je poskytování ubytování a společenských akcí (svatby, plesy, konference…) na vlastněném zámku. Tyto služby jsou poskytovány na objednávku široké veřejnosti. Ubytovací kapacita činí 150 lůžek a hosté si mohou vybrat z několika kategorií ubytovacích balíčků. Stejně jako procesy „Závodní stravování“ a „Catering“ využívají společného vstupu, je společný vstup spotřebováván i těmito procesy. Tyto obecně zachycené procesy lze vidět na obrázku 4.23 níže:



Obrázek 4.23: Procesy "Příprava eventů" a "Ubytování"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

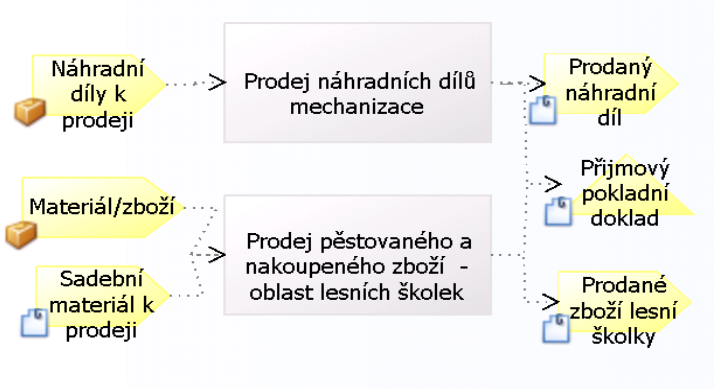
Tyto obecně zachycené procesy jsou dalším podkladem pro budoucí rozpracování a další dekompozici. Následující RACI matice procesu „Příprava eventů“, viz obrázek 4.24 je definovaná pouze pro vedoucí role a nejsou v ní brány v potaz role vykonávající fyzickou práci v těchto procesech. Totožná RACI matice byla vytvořena i k procesu „Ubytování“, tudíž není v této práci uvedena. Podniku bylo doporučeno další rozpracování těchto RACI matic.



Obrázek 4.24: RACI matice procesu "Příprava eventů"; zdroj: vlastní zpracování v program ATTIS

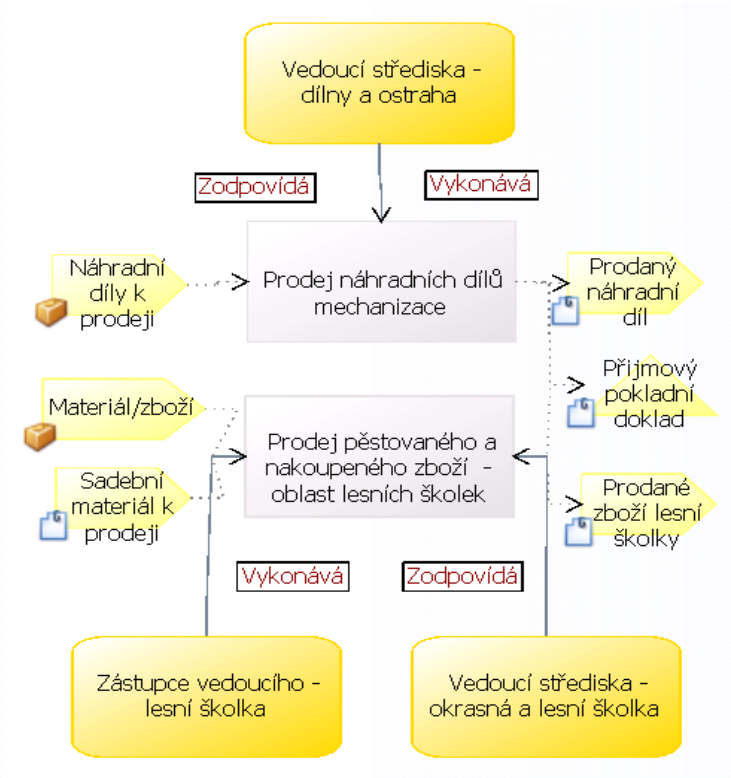
4.2.3 Vedlejší procesy týkající se menších prodejů

Podnik se zabývá také prodejem drobnějšího zboží, pro které nemá vlastní využití. V podstatě se jedná o prodej zbytkového zboží, které je nakoupeno za účelem vlastní spotřeby a není využito. Příkladem tohoto přístupu je zachycený vedlejší proces „Prodej náhradních dílů mechanizace“, ve kterém jsou prodávány nevyužité náhradní díly, které nebyly spotřebovány v podpůrném procesu „Oprava vlastní mechanizace“, který je popsán dále v této kapitole. Obdobně přistupuje podnik i dalšímu zachycenému vedlejší procesu „Prodej pěstovaného a nakoupeného zboží – oblast lesních školek“, s tím rozdílem, že materiál, který podnik nakupuje pro své vlastní účely je nakupován i za účelem maloobchodního prodeje. Výše zmíněné procesy lze vidět na následujícím obrázku 4.25:



Obrázek 4.25:Vedlejší procesy spojené s prodejem zboží; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

RACI matice těchto procesů byla vytvořena stejně jako ve všech předešlých procesech, proto zde přikládám její grafickou podobu, viz obrázek 4.26 níže:



Obrázek 4.26: Grafická kombinace procesů a RACI matice; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Jelikož je cílem podniku sledovat výnosnost těchto procesů a následně rozhodnout o jejich podpoře či zrušení, byly stanoveny metriky, které mají podniku zajistit informace k informovanému rozhodnutí. Tyto metriky lze vidět v tabulce 4.9 níže:

Metrika	**Frekvence měření**
Počet prodaných kusů	Týdenní
Zisk z prodaného kusu	*
Ziskovost oblasti	Měsíční
Náklady na danou oblast	Měsíční

Tabulka 4.9: Metriky vybraných vedlejších procesů; zdroj: vlastní

4.3 Podpůrné procesy podniku

Jako další procesní skupinu byly postupně identifikovány podpůrné procesy. Tedy ty procesy, které mají interního zákazníka a jejich výstupy buďto spotřebovávány jako interní zdroje a služby, nebo jsou samotnými vstupy do hlavních či vedlejších procesů. Výpis všech identifikovaných podpůrných procesů podle výše zmiňovaného rozdělení lze vidět v tabulce 4.10 níže:

Podpůrné procesy	
Procesy zajišťující vstupy hlavních a vedlejších procesů	**Ostatní podpůrné procesy**
Nákup náhradních dílů pro vlastní spotřebu	Finanční controlling
Nákup materiálu a semen	Centrální nákup MTZ a skladování
Údržba a budování mysliveckých zařízení	Činnost OLH
Výkrm ryb	Správa veřejných zakázek
Pěstování lesních dřevin	Realizace projektu a investice
Úklid a příprava prostorů	Oprava vlastní mechanizace
Nákup dřevní hmoty	Sjednání servisu strojů
Centrální skladové hospodářství	Vlastní účetnictví
	Úhrady přijatých faktur
	Vystavování vydaných faktur
	Správa daní
	Dotační management
	Odpadové hospodářství
	Mzdové účetnictví
	Tvorba a správa pracovních pozic
	Správa budov
	Správa osobních vozidel
	Pozemková evidence
Celkový počet procesů: 8	**Celkový počet procesů: 18**

Tabulka 4.10: Identifikované podpůrné procesy v ŠLP; zdroj: vlastní

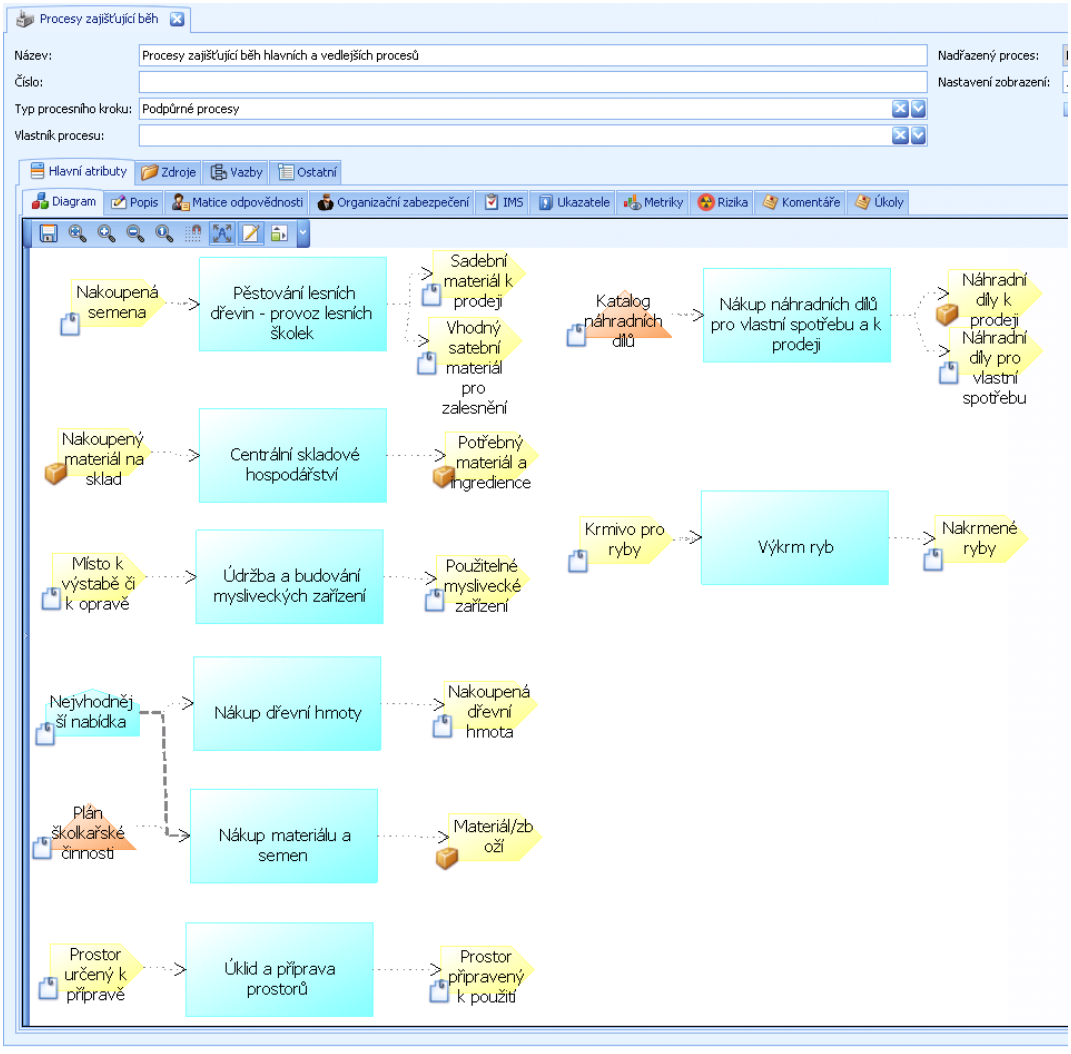
Celkem bylo idenfitikováno 26 podpůrných procesů. Tyto podpůrné procesy byly dále rozděleny do dvou podskupin na:

- procesy zajišťující vstupy a výstupy vedlejších procesů,
- ostatní podpůrné procesy.

Pro zachování přehlednosti takto byly (po konzultaci s podnikem) podpůrné procesy rozděleny také v programu ATTIS. (Procesy, které zajišťují vstupy hlavním a vedlejším procesům jsou označeny tyrkysovou barvou. Procesy, které zajišťují samotný provoz podniku (interní zdroje a služby) jsou označeny světle zelenou barvou), viz obrázek 4.27 níže:

Obrázek 4.27: Rozdělení podpůrných procesů na procesní oblasti; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

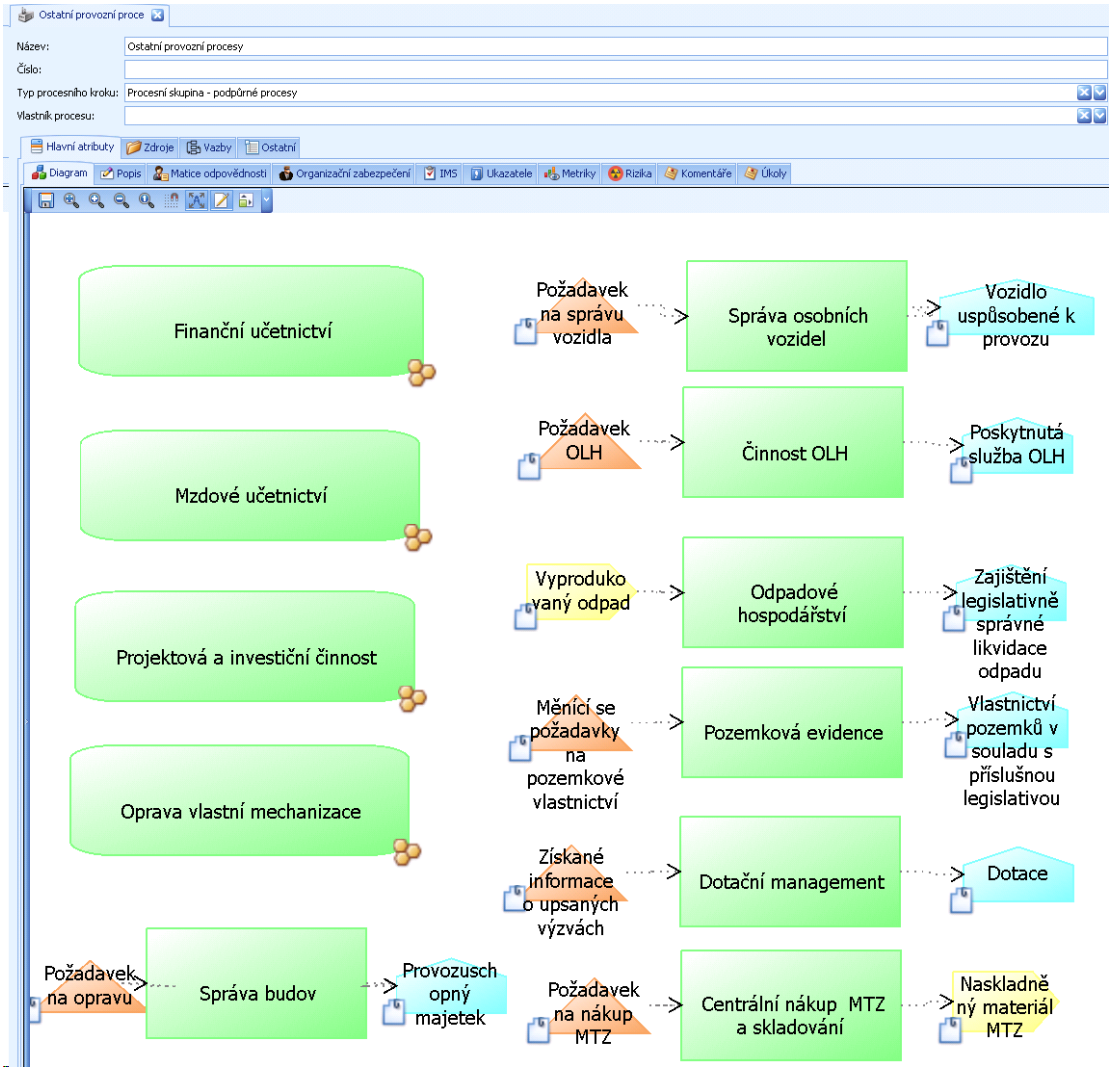
Po rozkliknutím tyrkysového tlačítka procesní oblasti „Procesy zajišťující vstupy hlavních a vedlejších procesů“ je uživatel přesunut na plochu, na které vidí všechny procesy v této procesní oblasti i s jejich vstupy a výstupy, viz obrázek 4.28 níže:



Obrázek 4.28: Procesy, vstupy a výstupy v procesní oblasti „Procesy zajišťující vstupy hlavních a vedlejších procesů“; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Cílem procesů uvedených na obrázku výše je příprava a dodání vstupů, které jsou poté spotřebovány hlavními nebo vedlejšími procesy. Převážně se jedná o nákupy, skladování, přípravu prostorů a pěstování dřevin, které jsou po dosažení potřebných parametrů zpracovány v hlavním procesu „Zpracování dřevní hmoty“ viz kapitola 4.1.2. Pro všechny procesy v této procení oblasti byla vytvořena RACI matice. Tyto matice, spolu se znázorněním odpovědností přímo v procesech lze nalézt v přílohách číslo 1-9.

Stejně tak byly definovány i procesy v procesní oblasti „**Ostatní podpůrné procesy**“. Po rozkliknutí stejnojmenného tlačítka se světle zelenou barvou je uživatel přesunut na přehled všech zde spadajících procesů a procesních podoblastí, viz obrázek 4.29 níže:



Obrázek 4.29: Přehled procesů v procesní oblasti „Ostatní podpůrné procesy“; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Pro zachování přehlednosti této procesní oblasti byly na této úrovni detailu vytvořeny další procesní podoblasti (světle zelené obdélníky v oblými hranami a „pláství“ v pravém horním rohu). Těmito podoblastmi jsou:

1. **Finanční účetnictví**: procesy v této podoblasti jsou zaměřeny na příjem, úhradu a správu faktur, vyplácení mezd a správu daní.
2. **Mzdové účetnictví**: aktuálně jsou zde spravovány pracovní pozice, tvořeny smluvní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a ostatní personální agendy. Na základě výstupů z této podoblasti jsou zaměstnancům vypláceny mzdy.
3. **Projektová a investiční činnost**: zde jsou realizovány projekty a investice podniku.
4. **Oprava vlastní mechanizace:** převážně se jedná o opravu vlastních poškozených strojů. Pokud podnik nedisponuje potřebnými zdroji k opravě, je využito služeb externího servisu.

Výpis všech procesů, které byly identifikovány v této procesní oblasti, lze vidět v tabulce 4.11 níže:

Proces	**Vstup**	**Výstup**
Správa budov	Požadavek na opravu	Provozuschopný majetek
Správa osobních vozidel	Požadavek na správu vozidla	Vozidlo uzpůsobené k provozu
Činnost OLH	Požadavek OLH	Poskytnutá služba OLH
Odpadové hospodářství	Vyprodukovaný odpad	Zajištění legislativně správné likvidace odpadu
Pozemková evidence	Měnící se požadavky na pozemkové vlastnictví	Vlastnictví pozemků v souladu s příslušnou legislativou
Dotační management	Získané informace o upsaných výzvách	Dotace
Centrální nákup MTZ a sladování	Požadavek na nákup MTZ	Naskladněný materiál MTZ
Úhrady přijatých faktur	Přijatá faktura	Uhrazená faktura
Vystavování vydaných faktur	Požadavek na vystavení faktury	Vystavená faktura
Vlastní účetnictví	Interní účetní doklady	Přehled o stavu majetku
	Externí účetní doklady	Vyplacená mzda

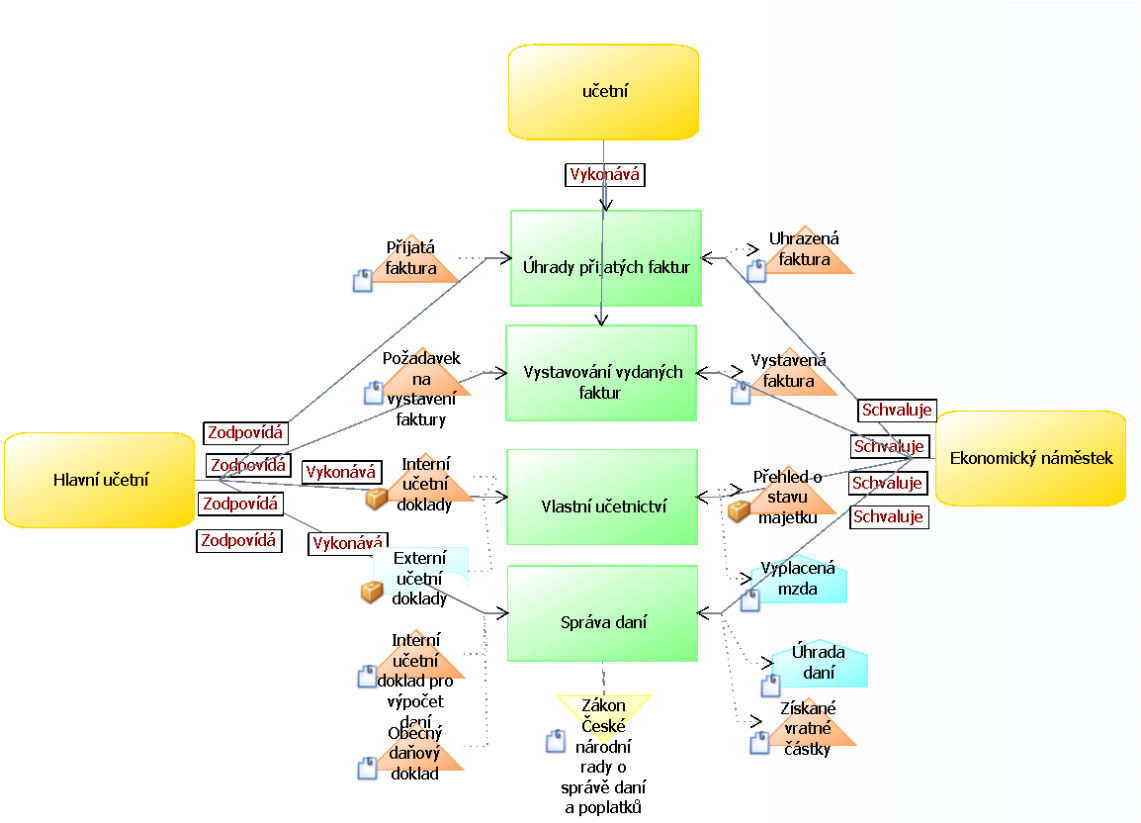
Správa daní	Interní doklad pro výpočet daní	Úhrada daní
	Obecný daňový doklad	Získané vratné částky
Tvorba a správa pracovních pozic	Požadavek na vytvoření smlouvy	Pracovní smlouva
	Požadavek na vytvoření prac. náplně	Pracovní náplň
Mzdové účetnictví	Pracovní smlouva	Položky personálního účetnictví
	Pracovní náplň	Výpočet čisté mzdy zaměstnance
		Personální agenda
Projekty a investice	Požadavek na investiční činnost	Zpracovaný projekt
		Alokované finanční zdroje
		Technická specifikace
		Definovaný požadavek zakázky
Správa veřejných zakázek	Zpracovaný projekt	Uzavřená smlouva s dodavatelem
	Alokované finanční zdroje	
	Technická specifikace	
	Definovaný požadavek zakázky	
Realizace projektu a investice	Uzavřená smlouva s dodavatelem	Realizovaný projekt

Tabulka 4.11: Procesy v procesní oblasti "Procesy zajišťující provoz podniku; zdroj: vlastní

Procesní oblasti týkající se účetnictví, projektové a investiční činnosti a opravy vlastní mechanizace byly dále dekomponovány na vyšší úroveň detailu, spolu s určením odpovědností dle RACI matice. Tato matice byla rovnou implementována do grafického zobrazení těchto procesů. Pro všechny ostatní procesy, které byly namodelovány a zařazeny do této procení oblasti byla také vytvořeny RACI matice, které lze najít v přílohách č. 11 a 12.

Finanční účetnictví

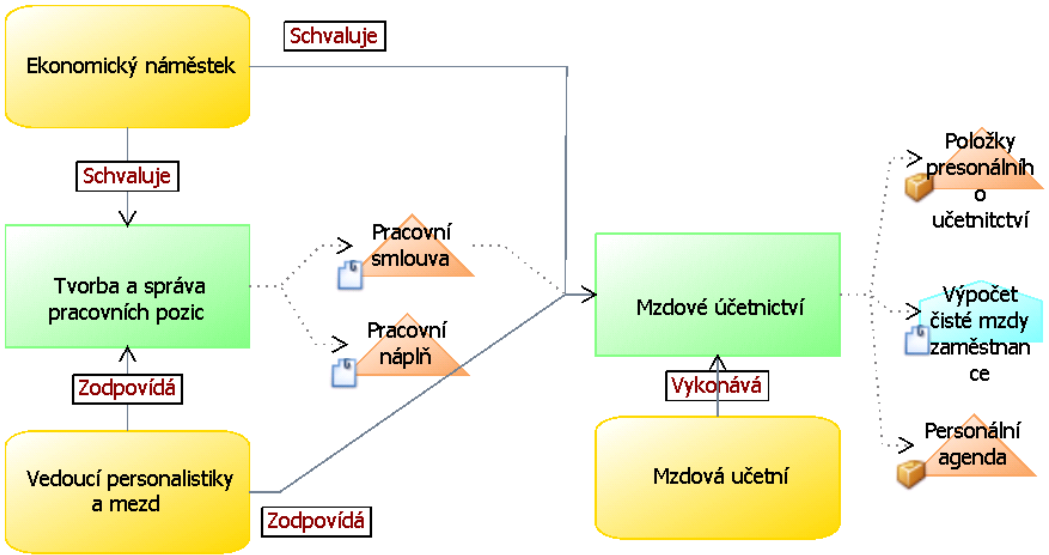
Procesní oblast „Finanční účetnictví“ se týká především zajištěním správy daní, vystavováním a úhradou faktur a vlastním účetnictvím, které má za úkol spravovat a kontrolovat stavy majetku a vyplácení mezd zaměstnancům. Procesy se vstupy, výstupy a přiřazenými odpovědnostmi lze vidět na obrázku 4.30 níže:



Obrázek 4.30: Identifikované procesy v oblasti "Finanční účetnictví"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Mzdové účetnictví

Účelem procesů v této procesní oblasti je příprava pracovních smluv a tvorba pracovních náplní. Jsou zde také vyřizovány podněty v oblasti zdravotního a sociálního zabezpečení, spravovány dovolené zaměstnanců a celková personální agenda. Výstupy z tohoto procesu jsou využívány v procesu „Vlastní účetnictví“, které na základě tohoto výstupu vyplácí zaměstnanci příslušnou mzdu. Procesy v této oblasti spolu se vstupy a výstupy a přiřazenými odpovědnostmi lze vidět na obrázku 4.31 níže:

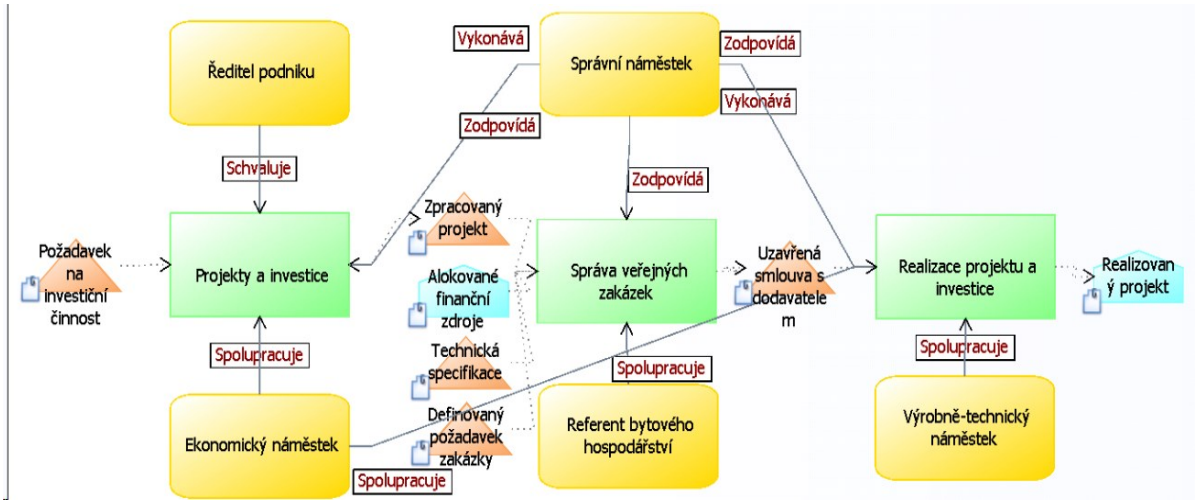


Obrázek 4.31: Procesy v procesní oblasti "Mzdové účetnictví"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Projektová a investiční činnost

Procesy v této oblasti jsou zaměřeny na správu veřejných zakázek, definování požadavků, alokací potřebných finančních zdrojů a kompletní zpracování projektu. Jednotným výstupem této oblasti je realizovaný projekt.

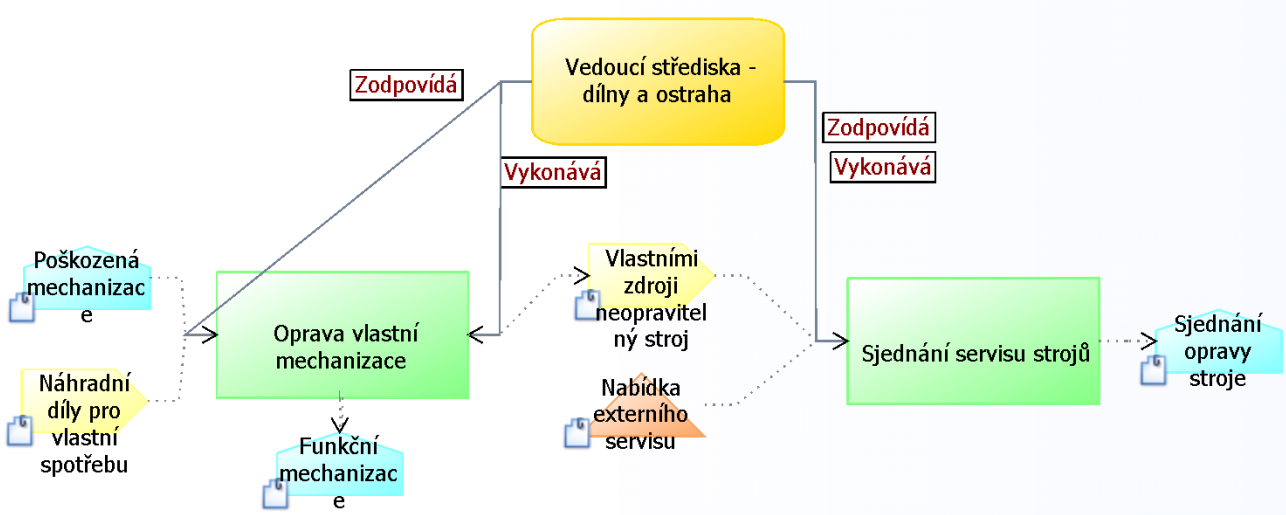
Také zde byly identifikovány následující procesy a přiřazeny jednotlivé odpovědnosti, viz obrázek 4.32 níže:



Obrázek 4.32: Procesy v procesní oblasti "Finanční účetnictví"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Oprava vlastní mechanizace

Jelikož podnik využívá ve svých procesech týkajících se správy lesa a dřevařské výroby mnoho vlastní mechanizace, o kterou je třeba se náležitě starat a opravovat ji, jsou podnikem vykonávány i procesy spojené s tímto účelem. Buďto je poškozená mechanizace opravena vlastními silami a prostředky ve vlastněné dílně, nebo je po odborném posudku využito služeb externího servisu. Procesy v této oblasti spolu s přiřazenými odpovědnostmi lze vidět na obrázku 4.33 níže:



Obrázek 4.33: Procesy v procesní oblasti "Oprava vlastní mechanizace"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

4.4 Návrh na optimalizaci řídících procesů a jejich optimalizace

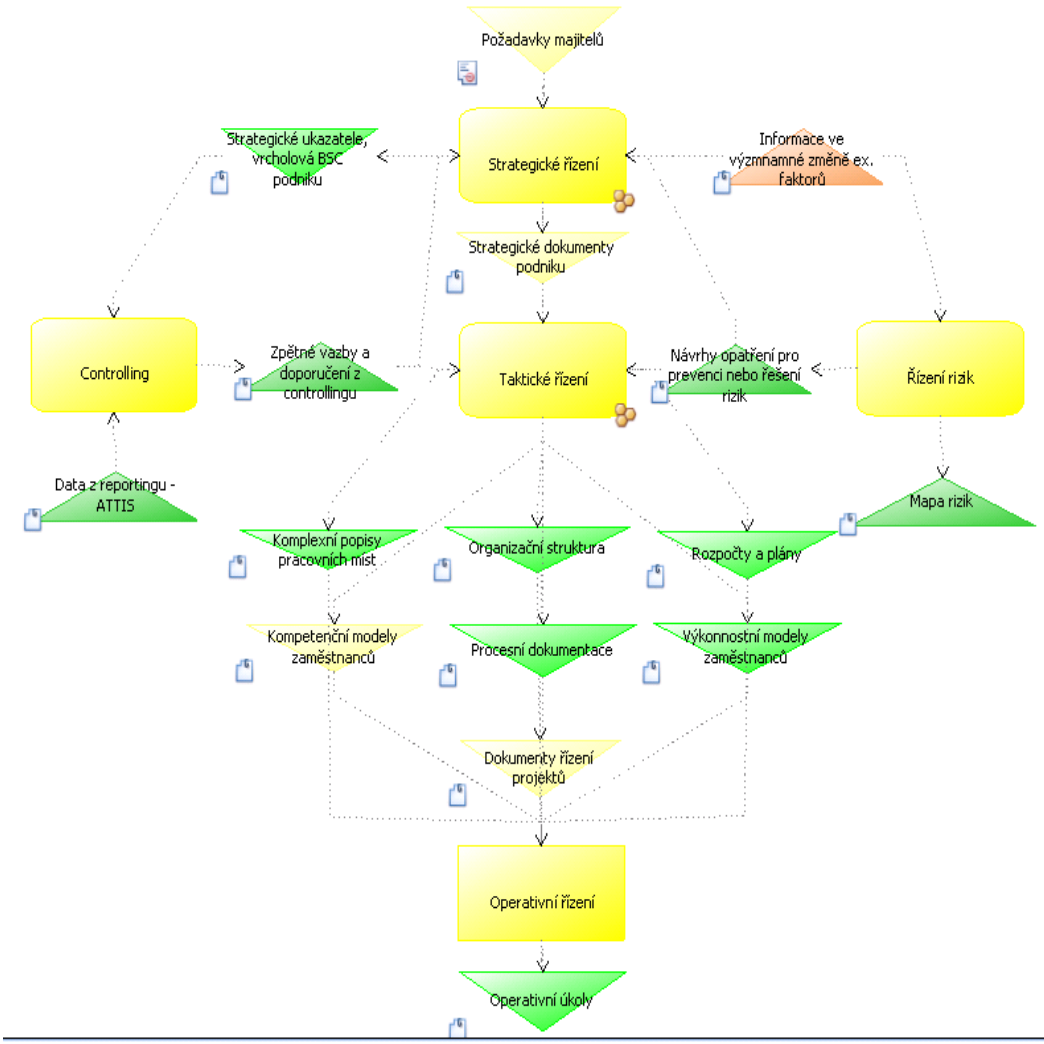
Na základě rozhovoru s ředitelem ŠLP byly stanoveny oblast pro optimalizaci procesů. Jelikož má ŠLP zájem stát se procesně řízenou organizací a procesní řízení vychází ze stanovené strategie podniku, dohodli jsme se na navržení nových procesů v těchto třech oblastech řízení podniku:

1. strategické řízení,
2. taktické řízení,
3. operativní řízení.

Jelikož podnik nemá procesy definován žádný proces v ani jedné z výše uvedených oblastí, jako první byl vytvořen celkový model řídících procesů organizace až poté, co byl tento model vytvořen, jsem se zaměřil na konkrétní oblasti tohoto modelu. Tento model obsahuje skupinu procesů, která definuje způsob fungování organizace v současnosti (operativní řízení a řízení procesů) i v budoucnosti (strategické a taktické řízení). Tento model byl vytvořen na základě již existujícího referenčního modelu, který vychází z požadavků uvedených v normě ISO 9001:2015 a upraven dle individuálních potřeb ŠLP. Do oblasti taktického řízení byl zakomponován samostatný proces „Řízení procesů“, jehož cílem je neustálé zlepšování a úprava daných procesů nejen na základě zpětných vazeb a informací ze stanovených metrik, ale také na základě změn ve stanovené strategii. Do celkového přehledu všech procesů ŠLP tedy přibyla nová procesní oblast „Řídící procesy“ (žlutě zbarvený oblý obdélník), viz obrázek 4.34 níže:

Obrázek 4.34: Návrh na optimalizaci procesů; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

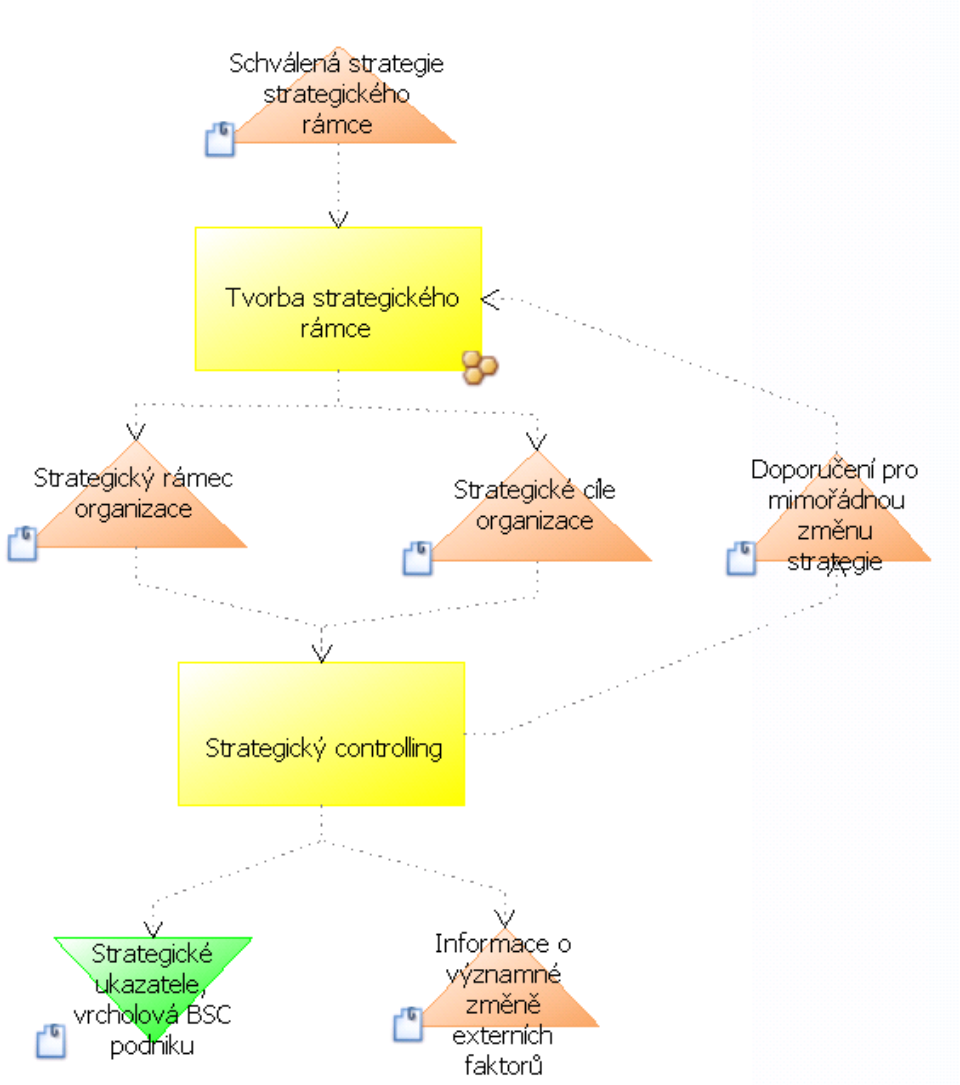
V procesní oblasti řídících procesů byl vytvořen obecný model, který zahrnuje všechny tři úrovně řízení podniku a obecný návrh procesu pro řízení a optimalizaci identifikovaných procesů, který je součástí procesu taktického řízení. Návrh tohoto modelu pochází z požadavků majitelů, na jejichž základě je vykonáván proces strategického řízení. Výstupem procesu „Strategické řízení“ jsou strategické dokumenty podniku a strategické ukazatele. Je v něm také brána v potaz možnost výrazné změny externích faktorů, jako například změna lesnických zákonů, změna vztahu s univerzitou a podobné, neovlivnitelné faktory. V procesu taktického řízení jsou vytvářeny a spravovány interní cíle, pravidla a normy pro fungování podniku. Přitom jsou v něm uvažovány jak požadavky definované v procesu strategického řízení, tak externí vlivy v podobě legislativních předpisů. Dalším procesem, kterým se tato práce zabývá, je proces „Operativní řízení“, ve kterém je zabezpečována především koordinace výkonu podniku v rámci pravidel, které jsou definovány procesy taktického řízení. Tento model lze vidět na obrázku 4.35 níže:



Obrázek 4.35: Model řídících procesů podniku; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

4.4.1 Proces „Strategické řízení“

Navrhovaný proces „Strategické řízení“ je tvořen dvěma podprocesy – Strategickým plánováním a Strategickým controllingem. Strategické plánování organizace poskytuje Strategický rámec (poslání, vizi, hodnoty, dlouhodobou strategii) a Strategický controlling definuje strategické ukazatele výkonnosti organizace, zajišťuje monitoring externích a interních vlivů a strategických ukazatelů výkonnosti s ohledem na jejich dopad na plnění a aktualizaci strategie. Strategický controlling tak funguje jako komplexní zpětná vazba ke strategickému plánování a poskytuje vstupy pro strategické plánování, může iniciovat mimořádnou aktualizaci strategického rámce, viz obrázek 4.36 níže:



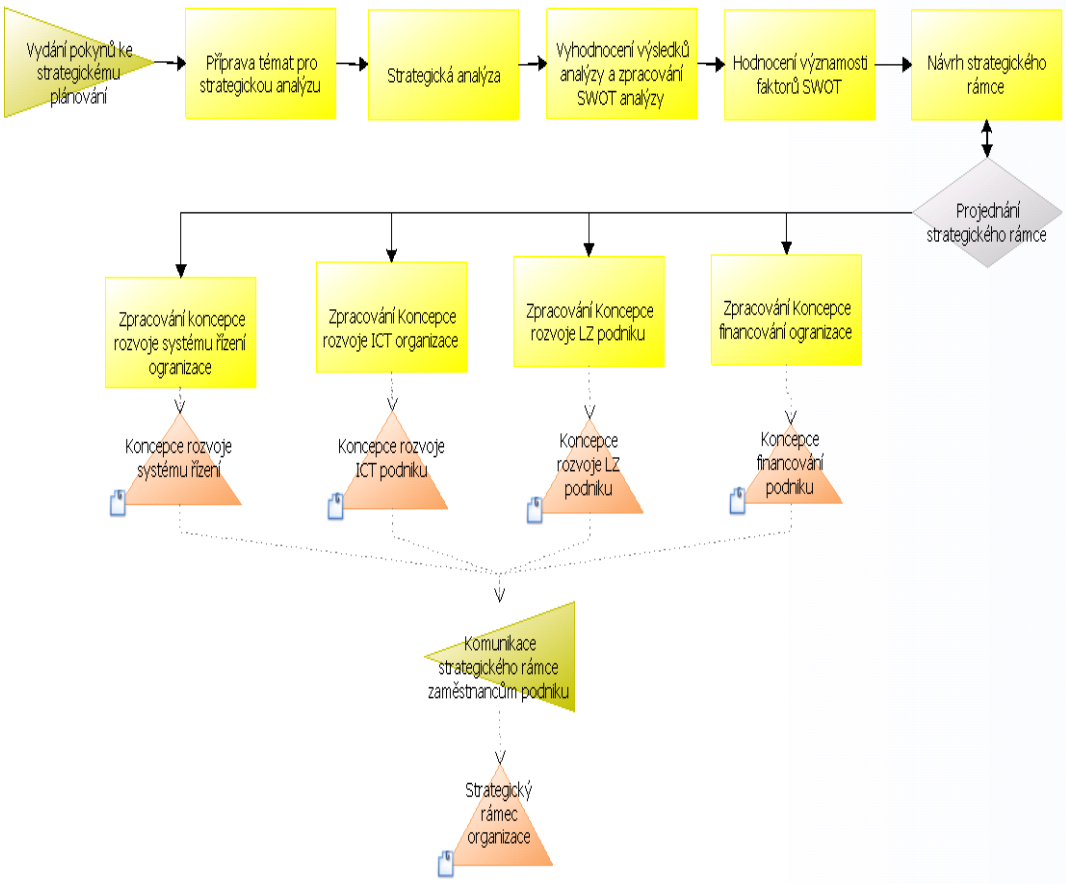
Obrázek 4.36: Navrhovaný proces "Strategické řízení; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

Proces „Tvorba strategického rámce“ byl následně dekomponován až do úrovně jednotlivých aktivit. V procesu byly navrhnuty potřebné kroky pro vytvoření a

verifikování strategického rámce, který se skládá z několika stanovených koncepcí rozvoje. Tento nově zvolený strategický rámec je poté vhodné komunikovat se svými zaměstnanci. Strategický rámec se dále na:

1. zpracování koncepce rozvoje systému řízení,
2. zpracování koncepce rozvoje ICT,
3. zpracování koncepce LZ podniku,
4. zpracování koncepce financování organizace.

Zmiňovaný proces tvorby strategického rámce lze vidět na obrázku 4.37 níže:



Obrázek 4.37: Tvorba strategického rámce; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

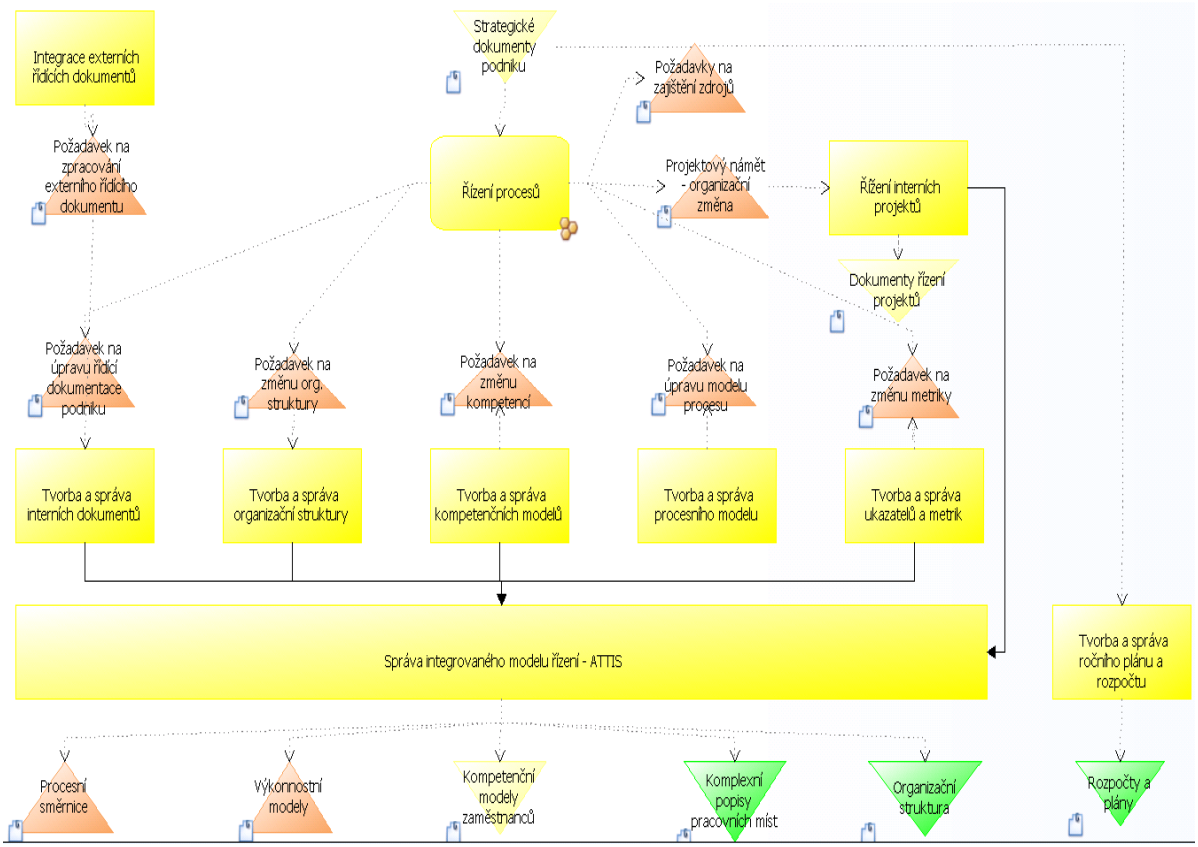
4.4.2 Proces „Taktické řízení“

Účelem tohoto procesu je zajišťovat rovnováhu mezi dostupnými zdroji podniku a stanovenými dlouhodobými cíli v procesu „Strategické řízení“. Jeho cílem je zajistit to, aby se podnik rozvíjel v oblastech, které jsou kriticky důležité pro dosažení stanovených cílů (znalosti, organizační uspořádání, dovednosti…) a byl schopen dosahovat hodnot, které byly vytyčeny v rámci strategie podniku. Klíčovými výstupy tohoto procesu jsou

cíle, metriky, plány a rozpočty, procesní mapy a interní směrnice, projektové plány. Jedná se tedy o relativně komplexní proces, ve kterém jsou obsaženy další podprocesy a to:

- tvorba a správa interních dokumentů;
- tvorba a správa organizační struktury;
- tvorba a správa kompetenčních modelů;
- tvorba a správa procesního modelu;
- tvorba a správa ukazatelů a metrik.

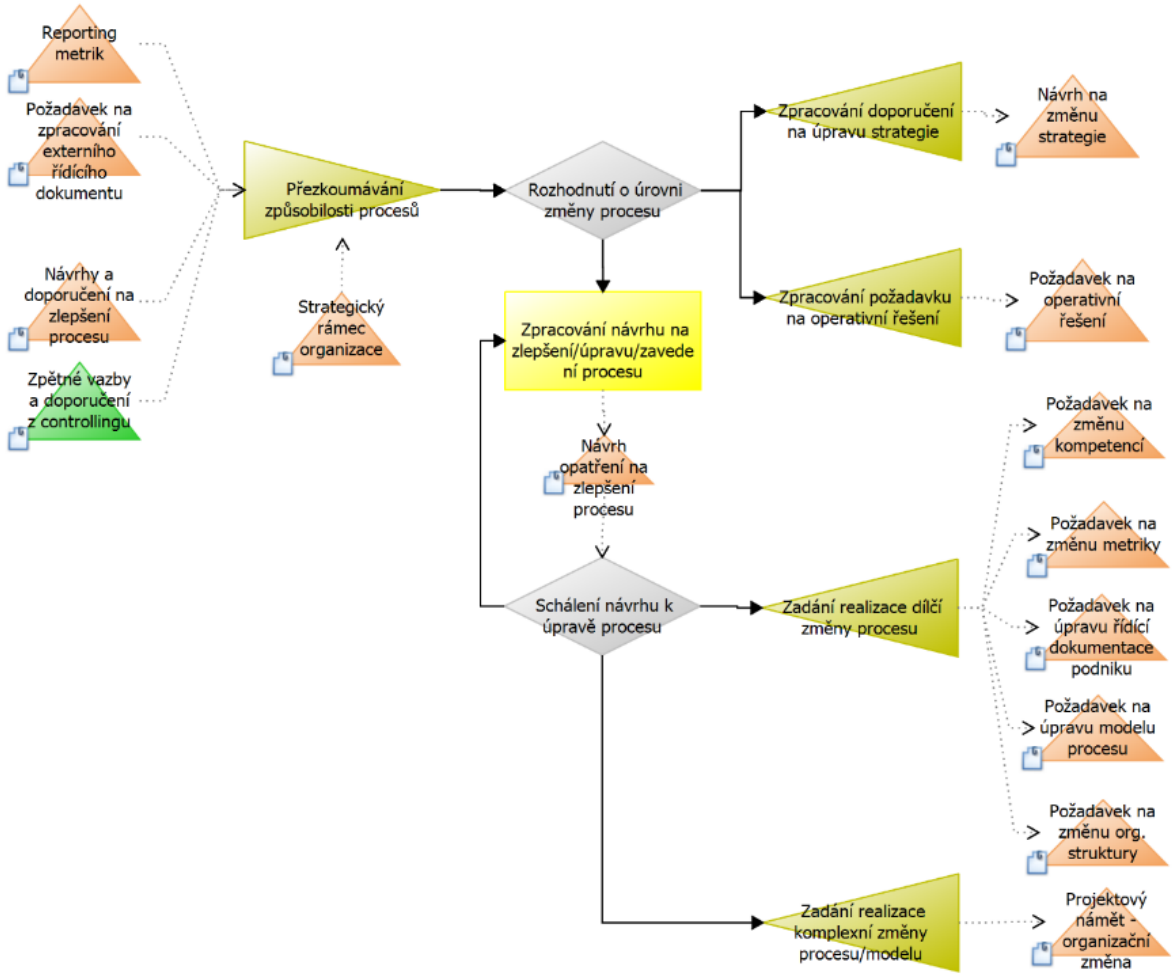
Návrh tohoto procesu lze vidět na obrázku 4.38 níže:



Obrázek 4.38: Proces "Taktické řízení"; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

V rámci procesu „Taktické řízení“ je obsažen i samotný proces „Řízení procesů“. Tento navržený proces zabezpečuje potřebu, že strategie organizace je v souladu s procesním i organizačním uspořádáním podniku. Také zajišťuje pružnou reakci na získané zpětné vazby z měření a hodnocení výkonnosti a dosahované kvality procesů. Současně vytváří vhodné podmínky pro trvalé zlepšování procesů a tím může v budoucnu ŠLP dopomoci k dosažení páté (řízené) úrovně procesní zralosti modelu CMM. V rámci tohoto procesu probíhá také přezkoumávání již realizovaných procesů. Pokud je

identifikována nesrovnalost v požadovaných parametrech procesu (výkonnost a kvalita), vlastník daného procesu přezkoumá celý proces a doporučí vhodné úpravy. Toto doporučení může zahrnovat i případný návrh na změnu strategie, a to v případě, pokud se ukáže že stanovené cíle ve strategii jsou nesplnitelné, nebo naopak nastaveny příliš nízké. Pokud je potřeba organizační změna, její realizace je uskutečněna formou projektu. Navrhovaný proces „Řízení procesů“ lze vidět na obrázku 4.39 níže:



Obrázek 4.39: Navrhovaný proces "Řízení procesů; zdroj: vlastní zpracování v programu ATTIS

4.5 Doporučení pro další rozvoj procesního řízení

Nyní je důležité, aby na tento prvotní projekt procesního řízení bylo podnikem plynule dále navázáno. Proto byly podniku nabídnuty tři možnosti pro pokračování v této práci:

1. najmutí procesního specialisty;
2. vyčlenění a zaškolení zodpovědné osoby ze řad svých zaměstnanců;
3. pokračovat s touto prací a dále ji rozvíjet.

Podniku bylo doporučeno, aby se v tomto projektu zabýval následujícími oblastmi:

- Modelování vybraných procesů na vyšší úroveň detailu,
- Určení vlastníků všech procesů,
- Nastavení měřítek výkonnosti pro další vybrané procesy,
- Vypracování RACI matic i pro pracovníky dělnických rolí za účelem prohloubení systemizace pracovních míst,
- Další zlepšování procesů dle nastaveného procesu „Řízení procesů“,
- Stanovení strategie dle připraveného strategického rámce.

Vedení podniku bylo seznámeno faktem, že existují i programy, které jsou určené i pro procesní simulaci, jejichž služby mohou v budoucnu využít, pokud tak uznají za vhodné. Program ATTIS, ve kterém byla vykonávána praktická část této práce, je určen spíše na kvalitní popis komplexního systému řízení a pro modelování procesů. Procesní simulace v něm ale zatím nejsou podporovány (v jeho aktuální verzi).

5 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo docílit optimalizace procesního řízení podniku lesního hospodářství.

Ve druhé kapitole práce jsou rozebrána teoretická a metodologická východiska procesního řízení. Tato kapitola obsahuje informace o procesech, jejich kategoriích a mnoha dalších atributech se kterými jsou procesy spojovány. Poté je v této kapitole popsáno procesní řízení, kde je čtenáři nabídnut pohled z různých úhlů pohledu a rozebrány metodiky, které se implementací a optimalizací procesního řízení zabývají.

Cíle praktické části, které jsou definovány v úvodní kapitole, jsou ve třetí kapitole dekomponovány na podcíle a blíže specifikovány dle výsledků využitých metod a analýz. Na tyto cíle navazuje čtvrtá kapitola, ve které jsou realizovány kroky pro naplnění těchto stanovených cílů.

Pro splnění prvního dílčího cíle – analýzy podniku byly zvolena metoda podle Rolínka (2012), ve které je zkoumán ukazatel Míry zavedení procesního řízení. Tato metoda odhalila fakt, že podnik není procesně řízen. Za účelem zjištění následujících kroků procesní optimalizace byl využit Capatibility Maturity Model (dále jen CMM). Po aplikaci tohoto modelu na podnik bylo zjištěno, že podnik splňoval stanovené podmínky pro umístění na druhou úroveň vyzrálosti. Výsledky této analýzy se tedy staly podkladem pro další postup práce.

Z informací získaných ve třetí kapitole, která se zabývala analýzou podniku vyplynulo, že podnik s procesy nikdy v minulosti nepracoval, tudíž nejsou ani žádným způsobem identifikovány a popsány. Pro to, aby bylo procesní řízení v podniku opravdu zoptimalizováno (posun z druhé úrovně procesní vyzrálosti na třetí, dle modelu CMM), bylo potřeba stanovit, na které z oblastí procesního řízení je nutné se zaměřit. Pro posun z druhé na třetí úroveň vyzrálosti byly stanoveny a splněny tyto dílčí cíle:

- Zmapování podnikových procesů a jejich rozčlenění do platných kategorií;
- Zachycení všech vstupů a výstupů procesů;
- Standardizace procesů;
- Nalezení a zaznamenání provázanosti mezi jednotlivými procesy;

- Stanovení metrik pro měření výkonnosti hlavních procesů;
- Přiřazení odpovědností k procesům pomocí RACI matic.

Praktická část této práce byla vykonávána v programu ATTIS. Tento program byl pro tento účel podnikem předem zvolen z důvodu jeho komplexní podpory pro vytvoření a správu celkové systematizace řízení podniku a jeho vlastnosti inherentní podpory všech aspektů, které jsou spjaty s procesním řízením. Aby se stal podnik procesně řízeným opravdu ve všech svých oblastech, byl pro něj v rámci procesní optimalizace navržen a upraven dle potřeb podniku i obecný model řídících procesů. Tento navržený model pokrývá všechny tři úrovně řízení – strategickou, taktickou a operativní, a vychází z platného strategického rámce (strategie). Jelikož bylo zjištěno, že podnik nemá dostatečně definovanou strategii, byl v rámci tohoto modelu navržen a namodelován procesní diagram, podle kterého by měl podnik postupovat při tvorbě onoho rámce a stanovit strategii, jejíž cíle budou pomocí procesního řízení plně podporovány.

Samotné zmapování procesů určitě nestačí pro další prohlubování konceptů procesního řízení. Procesy je neustále nutné revidovat, měřit a na základě zpětné vazby nebo strategických změn dále proces optimalizovat. Z toho důvodu byl podniku navržen proces pro „Řízení procesů“, který by podnik mohl využít v jeho snažení o neustálé zlepšování procesů a tím dopomoci k dosažení vyšších úrovní procesní vyzrálosti dle modelu CMM.

Stanovené cíle této práce byly naplněny. Podnik touto prací získal stabilní základy, na kterých může dále stavět a rozvíjet se při cestě za jeho cílem stát se opravdu kvalitní, procesně řízenou organizací. Aktuálně probíhají v podniku rozsáhlé inovace informačních systémů, čehož se podnik snaží využít a implementuje program ATTIS do podnikové infrastruktury.

Musím konstatovat, že největší výzvou této práce pro mne bylo najít správnou cestu, jak optimálně komunikovat se „zákazníkem“ tohoto projektu – tedy nejčastěji s nejvyšším vedením podniku. Získané zkušenosti jsou těžko přenositelné, ale pro mne velmi cenné. Skutečná výzva této práce mnohdy spočívala spíše v předávání obecného „know-how“ procesního řízení, aby osoba, potažmo celý podnik z pozice zákazníka tohoto projektu, přejala celkový koncept procesního řízení, a osvojila si jeho paradigmata. Tuto lze tedy z mého pohledu rozdělit na dvě pomyslné roviny, které je možné kategorizovat do dvou anglických sousloví: „hard-skills“ a „soft-skills“. V této práci je

rozebírána pouze první zmíněná kategorie. Ta druhá, neméně důležitá kategorie, hrála při realizaci projektu mé diplomové práce však také velmi podstatnou roli.

Seznam použité literatury

1. BANNER, David K. a T. Elaine GAGNÉ. *Designing effective organizations: traditional & transformational views*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, c1995. ISBN 978-0803948488.

2. BAUMÖL, U. Cultural Change in Process Management. In: VOM BROCKE, J., ROSEMANN, M. Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture. Berlin: Springer, 2010, s. 487-513. ISBN 978-3-642-00415-5.

3. BURLTON, Roger T. Business process management: profiting from process. Indianapolis: Sams, 2001, 398 s. ISBN 978-0672320637.

4. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

5. DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika - procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-521-0.

6. FIALA, Josef a Jan MINISTR. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2003. Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích. ISBN 80-248-0500-6.

7. FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN: 978-80-247-5038-5.

8. HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7.

9. HEJNA, D.: Zlepšování podnikových procesů. Diplomová práce. MU, Ekonomicko-správní fakulta, Brno, 2007.

10. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

11. JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

12. JESTON, John a Johan NELIS. Management by process :a roadmap to sustainable business process management. 1st ed. Amsterdam: Elsevier, 2008. xviii, 303. ISBN 9780750687614.

13. JESTON, John. Business process management: practical guidelines to successful implementation. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, 2008. ISBN 978-0-7506-8656-3.

14. JIRÁSEK, Jaroslav. Strategie. Umění podnikatelských vítězství. 2. vyd. Praha: Professional publishig, 2003. ISBN 80-86419-46-2.

15. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.

16. KOHLBACHER, Markus a Stefan GRUENWALD, 2011. Process ownership, process performance measurement and firm performance. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 60, issue 7, pp. 709-720. ISSN 1741-0401.

17. KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 807-2-610-155.

18. LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishingm 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

19. ROLÍNEK, Ladislav. *Procesní řízení v MSP: vybrané aspekty : vědecká monografie*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 9788073943677.

20. ŘEPA, V.: Podnikové procesy; procesní řízení a modelování, Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1281-4.

21. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

22. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

23. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

24. WESKE, Mathias. *Business process management: concepts, languages, architectures*. 2nd ed. Berlin: Springer, c2012. ISBN 9783642286155.

Elektronické dokumenty a ostatní

1. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské techniky: studijní text pro distanční studium* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2007 [cit. 2021-02-05]. ISBN 978-80-244-1748-6.

2. ČSN EN ISO 9001 Systémy management jakosti – požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.

3. HNÁTEK, Jan, Otakar HRUDKA, Ondřej HYKŠ, Miroslav JEDLIČKA, Miroslav STANĚK, Elena STIBŮRKOVÁ, Marie ŠEBESTOVÁ a Milan TRČKA. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80-02-02642-6.

4. SIEMIENIUCH, C.E. a M.A. SINCLAIR. On complexity, process ownership and organisational learning in manufacturing organisations, from an ergonomics perspective. *Applied Ergonomics* [online]. 2002, 33(5), 449-462 [cit. 2021-02-17]. ISSN 00036870. Dostupné z: doi:10.1016/S0003-6870(02)00025-X

Seznam zkratek

BPMN	Business Process Model and Notation
CMM	Capatibility Maturity Model
ČZU	Česká zemědělská univerzita
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicator
MPP	Míra zavedení principů procesního řízení
ŠLP	Školní lesní podnik
XPDL	XML Process Definition Language

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

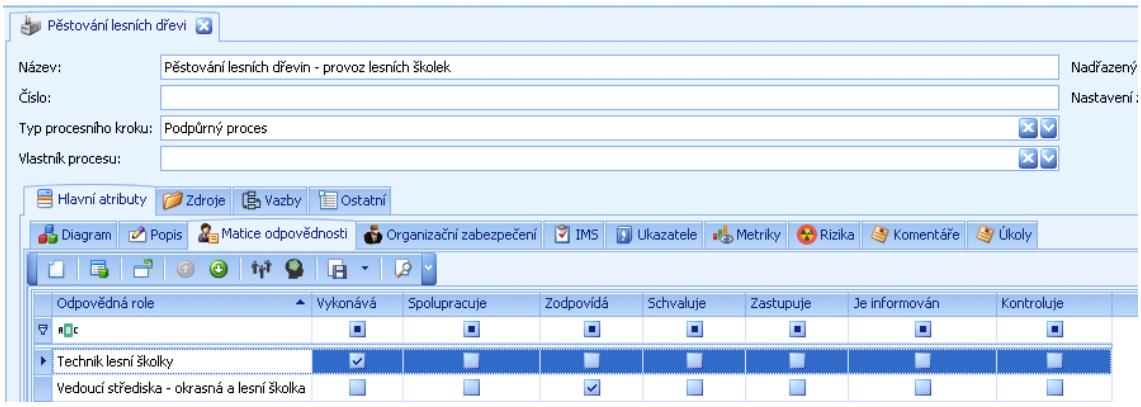
.....

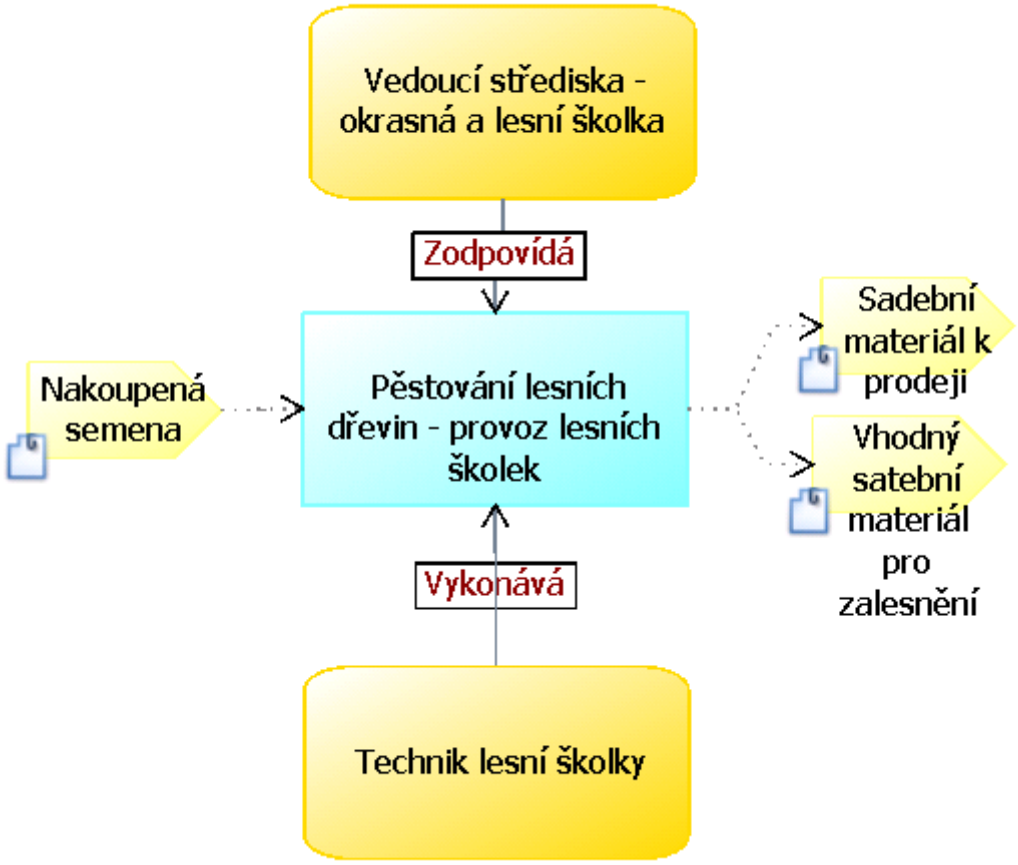
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

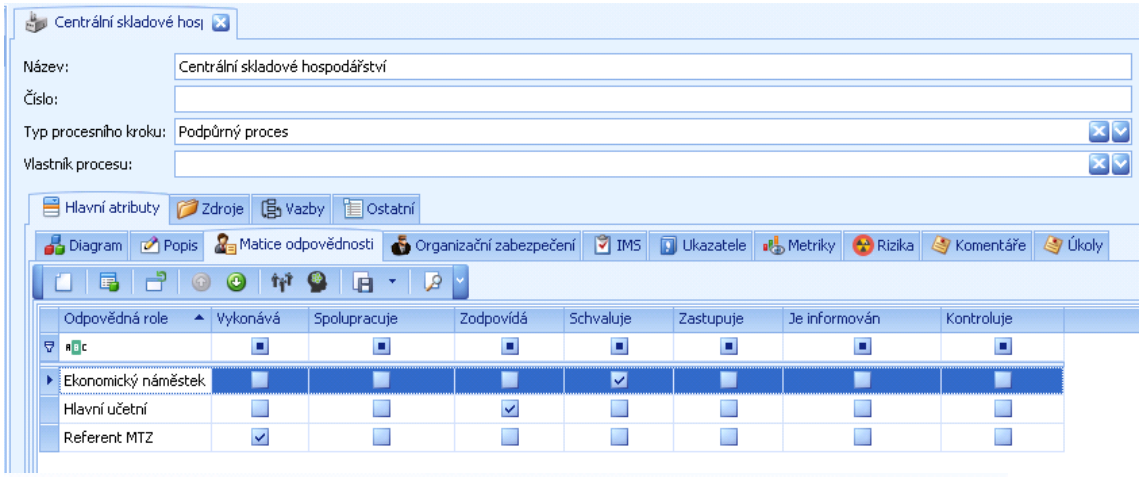
Příloha 1
Příloha 2
Příloha 3
Příloha 4
Příloha 5
Příloha 6
Příloha 7
Příloha 8
Příloha 9
Příloha 10
Příloha 11
Příloha 12

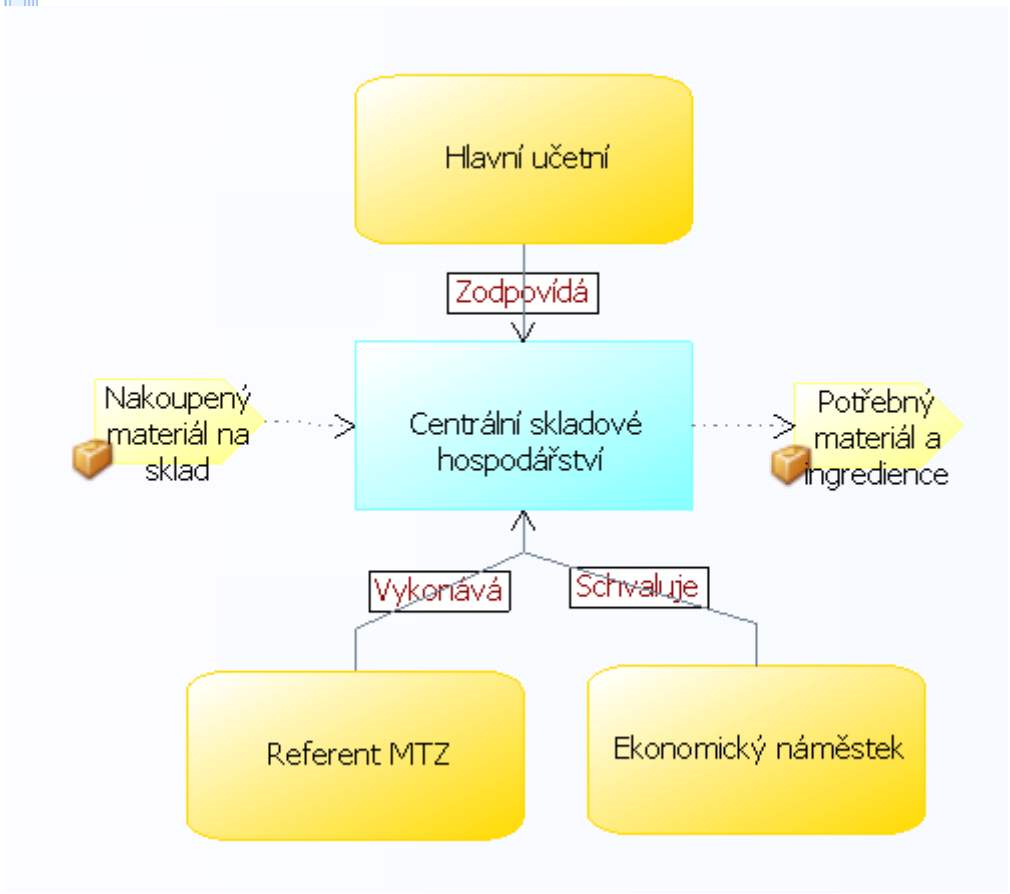
Příloha 1


Pěstování lesních dřevi
Název:
Pěstování lesních dřevin - provoz lesních školek
Nadřazený
Číslo:
Nastavení
Typ procesního kroku:
Podpůrný proces
Vlastník procesu:
Hlavní atributy
Zdroje
Vazby
Ostatní
Diagram
Popis
Matice odpovědnosti
Organizační zabezpečení
IMS
Ukazatele
Metriky
Rizika
Komentáře
Úkoly
Odpovědná role
Vykonává
Spolupracuje
Zodpovídá
Schvaluje
Zastupuje
Je informován
Kontroluje
Technik lesní školky
Vedoucí střediska - okrasná a lesní školka

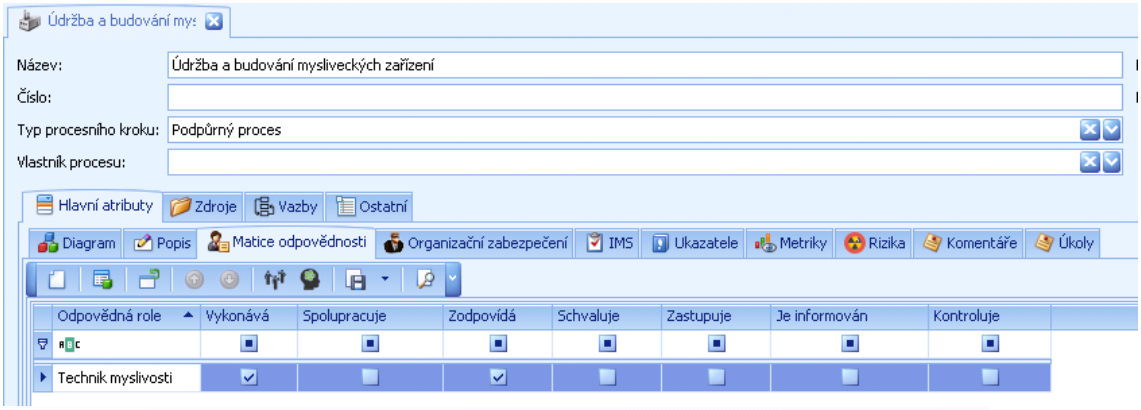

Vedoucí střediska - okrasná a lesní školka
Zodpovídá
Nakoupená semena
Pěstování lesních dřevin - provoz lesních školek
Sadební materiál k prodeji
Vhodný satební materiál pro zalesnění
Vykonává
Technik lesní školky

Příloha 2


Centrální skladové hosp
Název:
Centrální skladové hospodářství
Číslo:
Typ procesního kroku:
Podpůrný proces
Vlastník procesu:
Hlavní atributy
Zdroje
Vazby
Ostatní
Diagram
Popis
Matice odpovědnosti
Organizační zabezpečení
IMS
Ukazatele
Metriky
Rizika
Komentáře
Úkoly
Odpovědná role
Vykonává
Spolupracuje
Zodpovídá
Schvaluje
Zastupuje
Je informován
Kontroluje
Ekonomický náměstek
Hlavní účetní
Referent MTZ


Hlavní účetní
Zodpovídá
Nakoupený materiál na sklad
Centrální skladové hospodářství
Potřebný materiál a ingredience
Vykonává
Schvaluje
Referent MTZ
Ekonomický náměstek

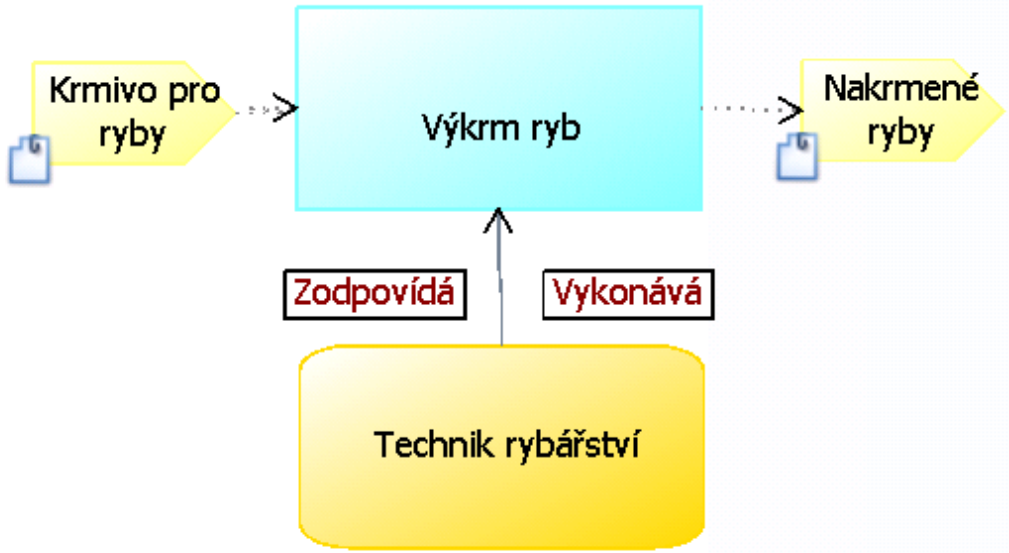
Příloha 3


Údržba a budování mys
Název:
Údržba a budování mysliveckých zařízení
Číslo:
Typ procesního kroku:
Podpůrný proces
Vlastník procesu:
Hlavní atributy
Zdroje
Vazby
Ostatní
Diagram
Popis
Matice odpovědnosti
Organizační zabezpečení
IMS
Ukazatele
Metriky
Rizika
Komentáře
Úkoly
Odpovědná role
Vykonává
Spolupracuje
Zodpovídá
Schvaluje
Zastupuje
Je informován
Kontroluje
Technik myslivosti

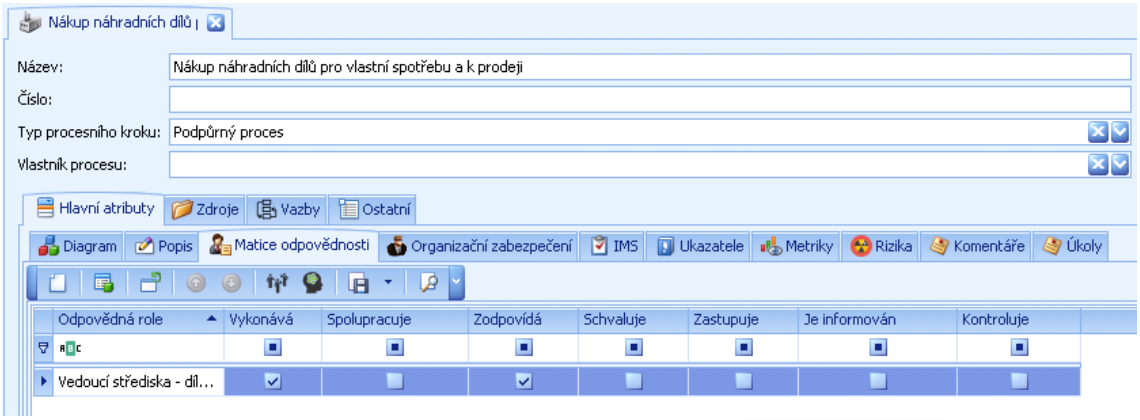
Místo k výstabě či k opravě
Údržba a budování mysliveckých zařízení
Použitelné myslivecké zařízení
Zodpovídá
Vykonává
Technik myslivosti

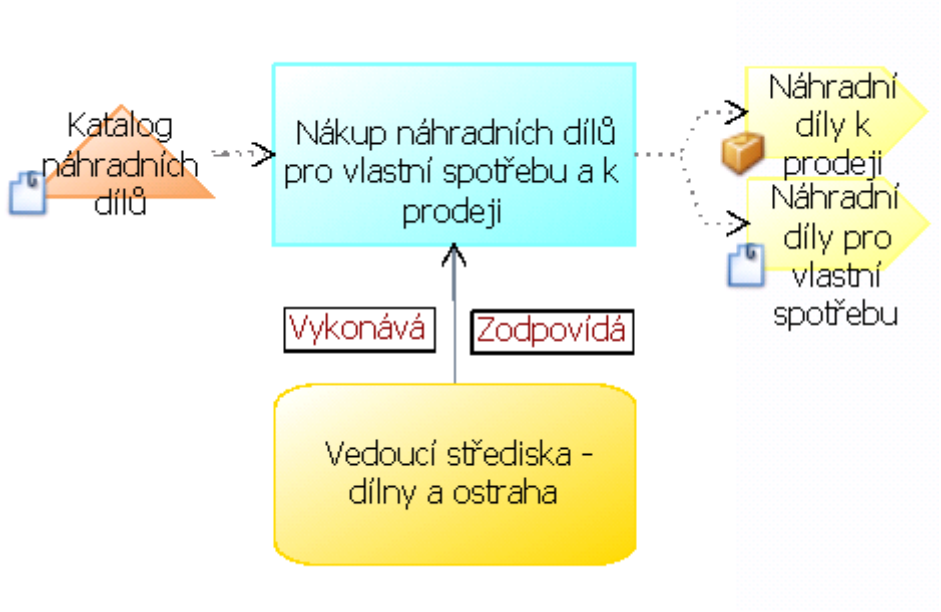
Příloha 4

Výkrm ryb - Procesní kr
Název:
Výkrm ryb
Číslo:
Typ procesního kroku:
Podpůrný proces
Vlastník procesu:
Hlavní atributy
Zdroje
Vazby
Ostatní
Diagram
Popis
Matice odpovědnosti
Organizační zabezpečení
IMS
Ukazatele
Metriky
Rizika
Komentáře
Úkoly
Odpovědná role
Vykonává
Spolupracuje
Zodpovídá
Schvaluje
Zastupuje
Je informován
Kontroluje
Technik rybářství

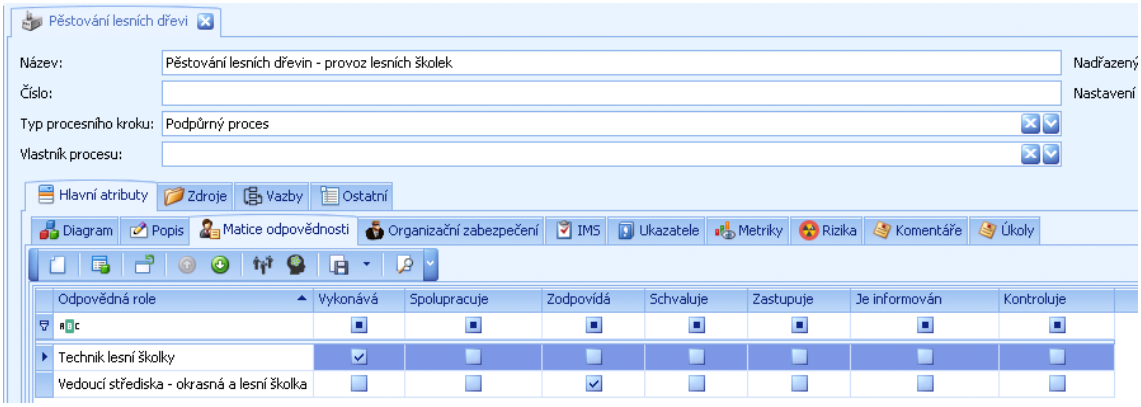

Krmivo pro ryby
Výkrm ryb
Nakrmené ryby
Zodpovídá
Vykonává
Technik rybářství

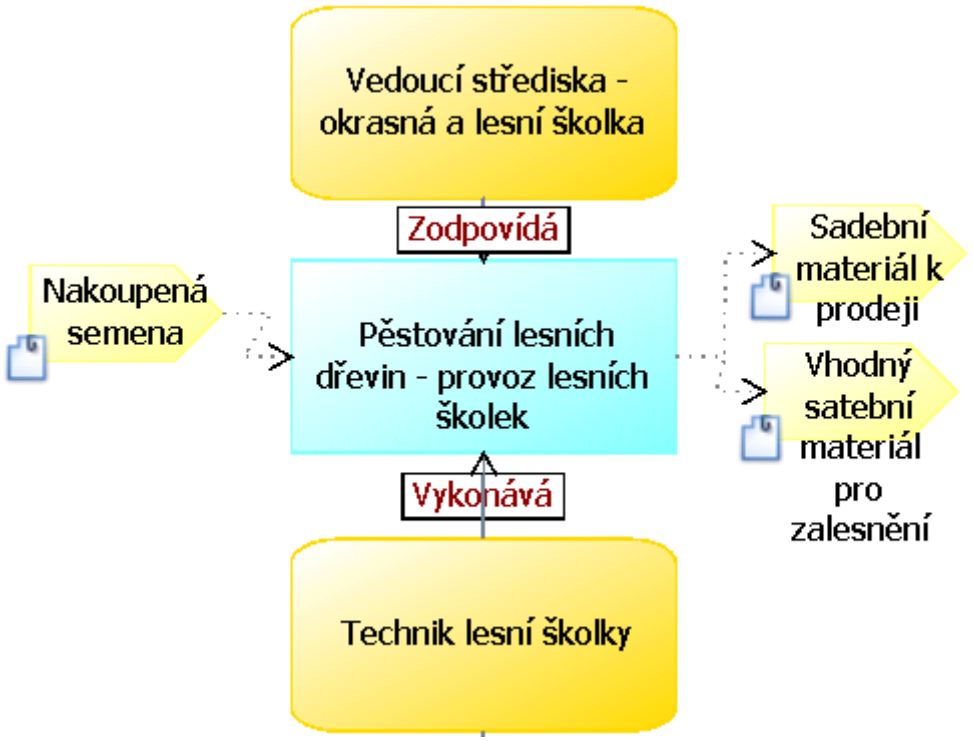
Příloha 5


Nákup náhradních dílů
Název:
Nákup náhradních dílů pro vlastní spotřebu a k prodeji
Číslo:
Typ procesního kroku:
Podpůrný proces
Vlastník procesu:
Hlavní atributy
Zdroje
Vazby
Ostatní
Diagram
Popis
Matice odpovědnosti
Organizační zabezpečení
IMS
Ukazatele
Metriky
Rizika
Komentáře
Úkoly
Odpovědná role
Vykonává
Spolupracuje
Zodpovídá
Schvaluje
Zastupuje
Je informován
Kontroluje
Vedoucí střediska - díl...

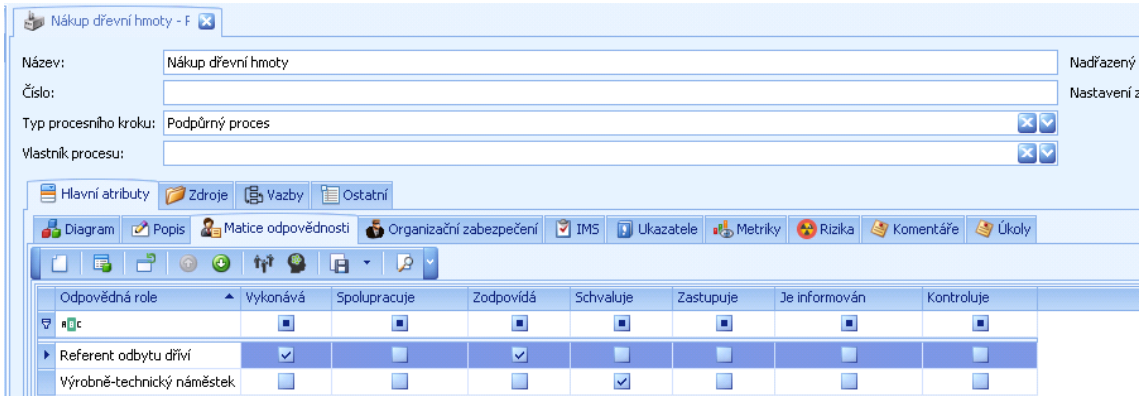

Katalog náhradních dílů
Nákup náhradních dílů pro vlastní spotřebu a k prodeji
Náhradní díly k prodeji
Náhradní díly pro vlastní spotřebu
Vykonává
Zodpovídá
Vedoucí střediska - dílny a ostraha

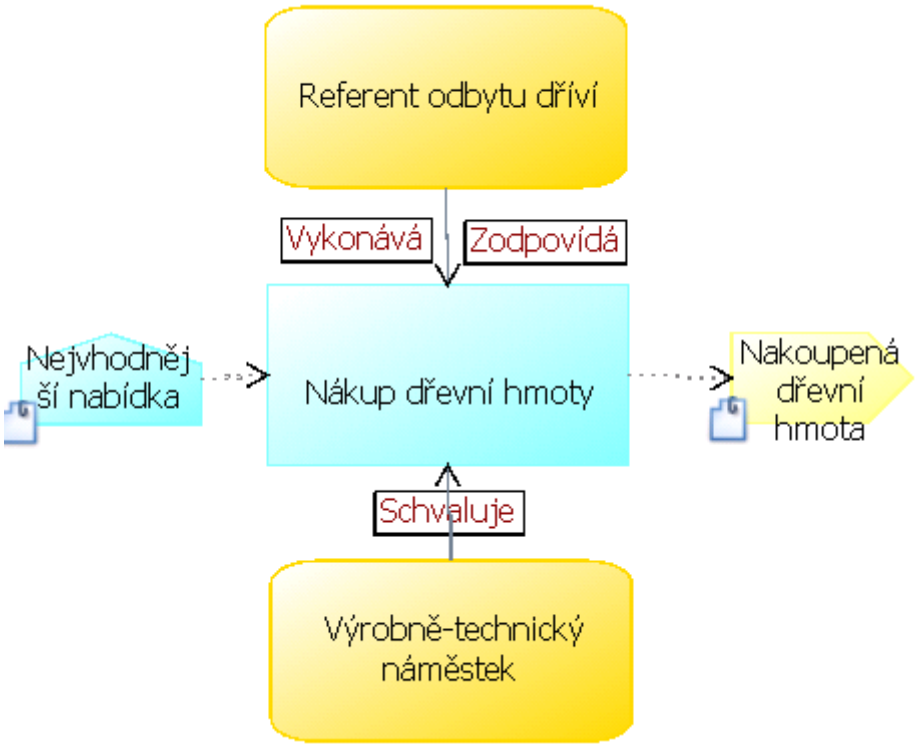
Příloha 6


Pěstování lesních dřevi
Název:
Pěstování lesních dřevin - provoz lesních školek
Nadřazený
Číslo:
Nastavení
Typ procesního kroku:
Podpůrný proces
Vlastník procesu:
Hlavní atributy
Zdroje
Vazby
Ostatní
Diagram
Popis
Matice odpovědnosti
Organizační zabezpečení
IMS
Ukazatele
Metriky
Rizika
Komentáře
Úkoly
Odpovědná role
Vykonává
Spolupracuje
Zodpovídá
Schvaluje
Zastupuje
Je informován
Kontroluje
c
Technik lesní školky
Vedoucí střediska - okrasná a lesní školka

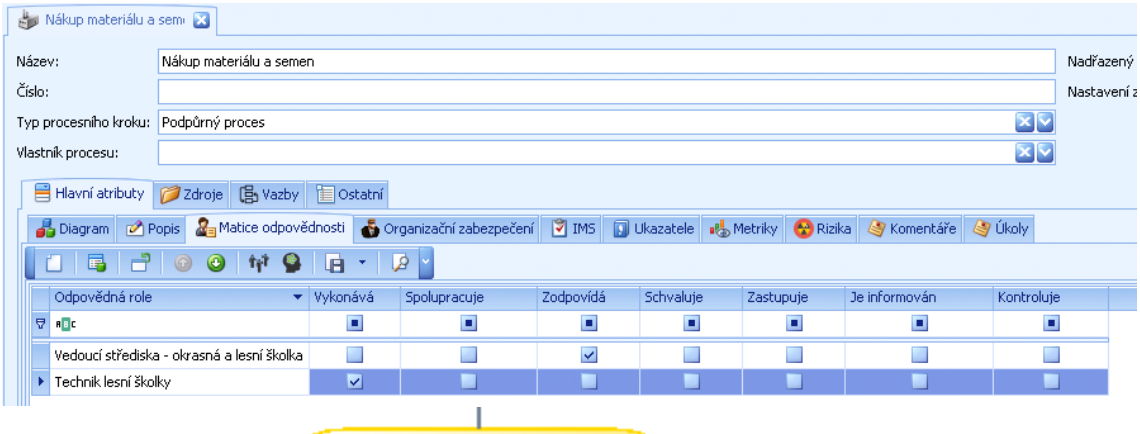

Vedoucí střediska - okrasná a lesní školka
Zodpovídá
Nakoupená semena
Pěstování lesních dřevin - provoz lesních školek
Sadební materiál k prodeji
Vhodný satební materiál pro zalesnění
Vykonává
Technik lesní školky

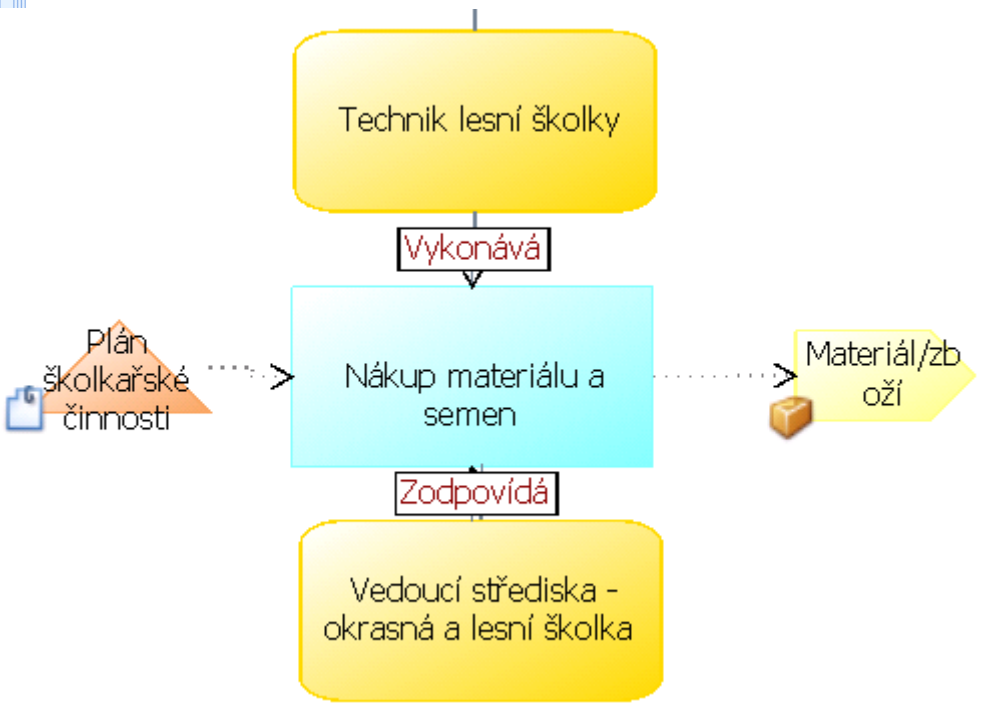
Příloha 7


Nákup dřevní hmoty - F
Název:
Nákup dřevní hmoty
Číslo:
Typ procesního kroku:
Podpůrný proces
Vlastník procesu:
Hlavní atributy
Zdroje
Vazby
Ostatní
Diagram
Popis
Matice odpovědnosti
Organizační zabezpečení
IMS
Ukazatele
Metriky
Rizika
Komentáře
Úkoly
Odpovědná role
Vykonává
Spolupracuje
Zodpovídá
Schvaluje
Zastupuje
Je informován
Kontroluje
Referent odbytu dříví
Výrobně-technický náměstek

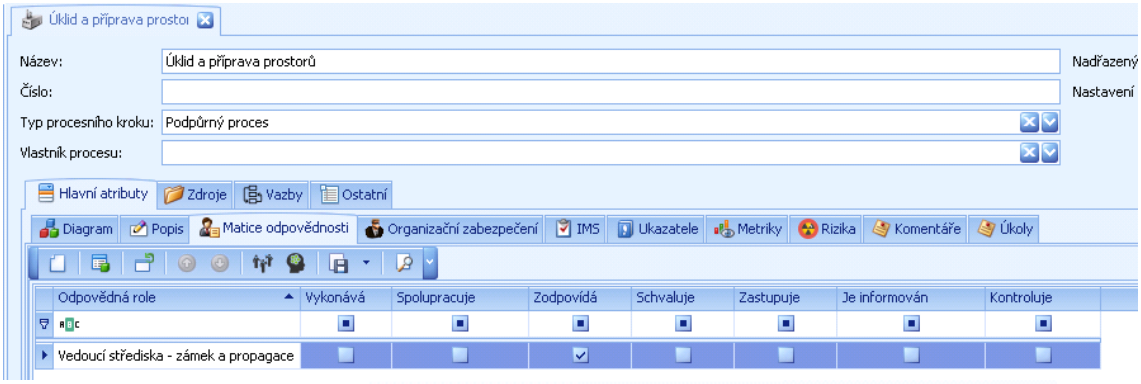

Referent odbytu dříví
Vykonává
Zodpovídá
Nejvhodnější nabídka
Nákup dřevní hmoty
Nakoupená dřevní hmota
Schvaluje
Výrobně-technický náměstek

Příloha 8


Nákup materiálu a sem
Název:
Nákup materiálu a semen
Nadřazený
Číslo:
Nastavení
Typ procesního kroku:
Podpůrný proces
Vlastník procesu:
Hlavní atributy
Zdroje
Vazby
Ostatní
Diagram
Popis
Matice odpovědnosti
Organizační zabezpečení
IMS
Ukazatele
Metriky
Rizika
Komentáře
Úkoly
Odpovědná role
Vykonává
Spolupracuje
Zodpovídá
Schvaluje
Zastupuje
Je informován
Kontroluje
Vedoucí střediska - okrasná a lesní školka
Technik lesní školky

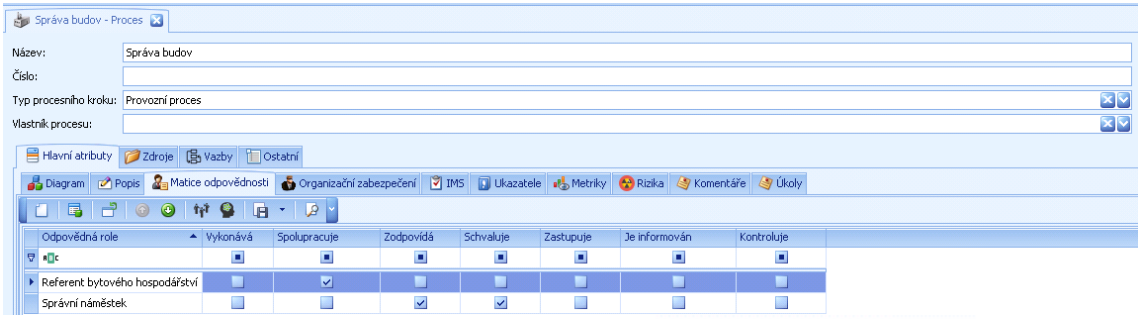

Technik lesní školky
Vykonává
Plán školkařské činnosti
Nákup materiálu a semen
Materiál/zboží
Zodpovídá
Vedoucí střediska - okrasná a lesní školka

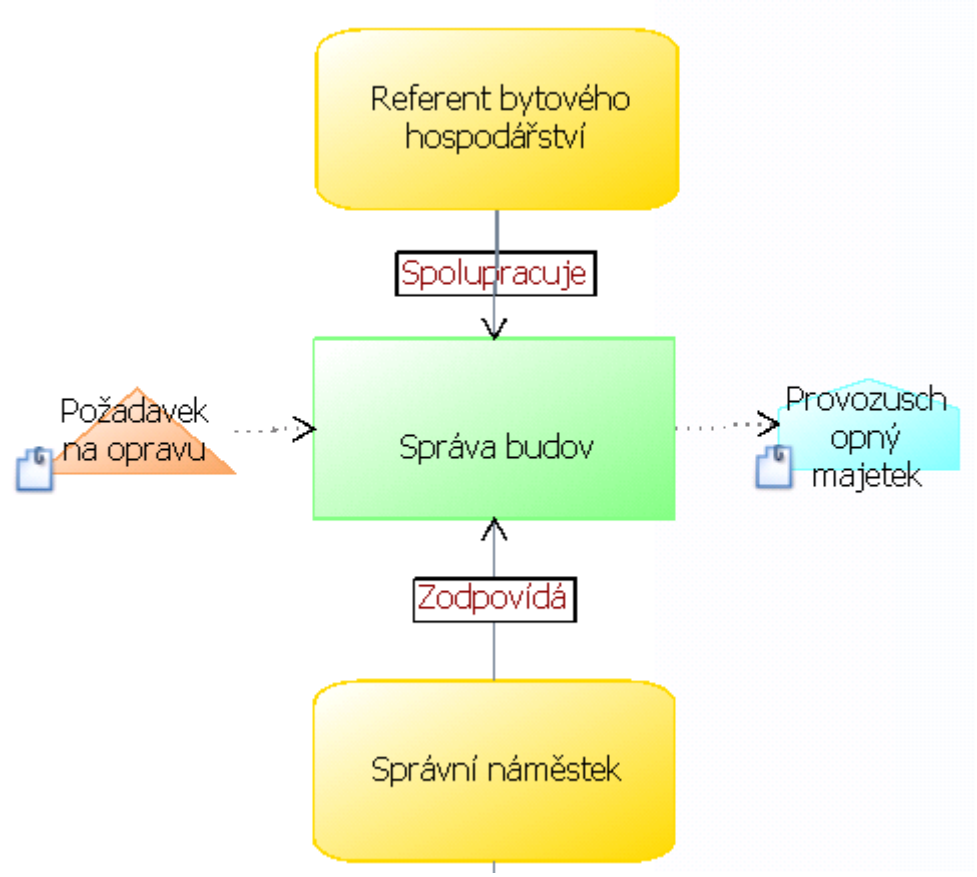
Příloha 9


Úklid a příprava prostor
Název:
Úklid a příprava prostorů
Nadřazený
Číslo:
Nastavení
Typ procesního kroku:
Podpůrný proces
Vlastník procesu:
Hlavní atributy
Zdroje
Vazby
Ostatní
Diagram
Popis
Matice odpovědnosti
Organizační zabezpečení
IMS
Ukazatele
Metriky
Rizika
Komentáře
Úkoly
Odpovědná role
Vykonává
Spolupracuje
Zodpovídá
Schvaluje
Zastupuje
Je informován
Kontroluje
c
Vedoucí střediska - zámek a propagace

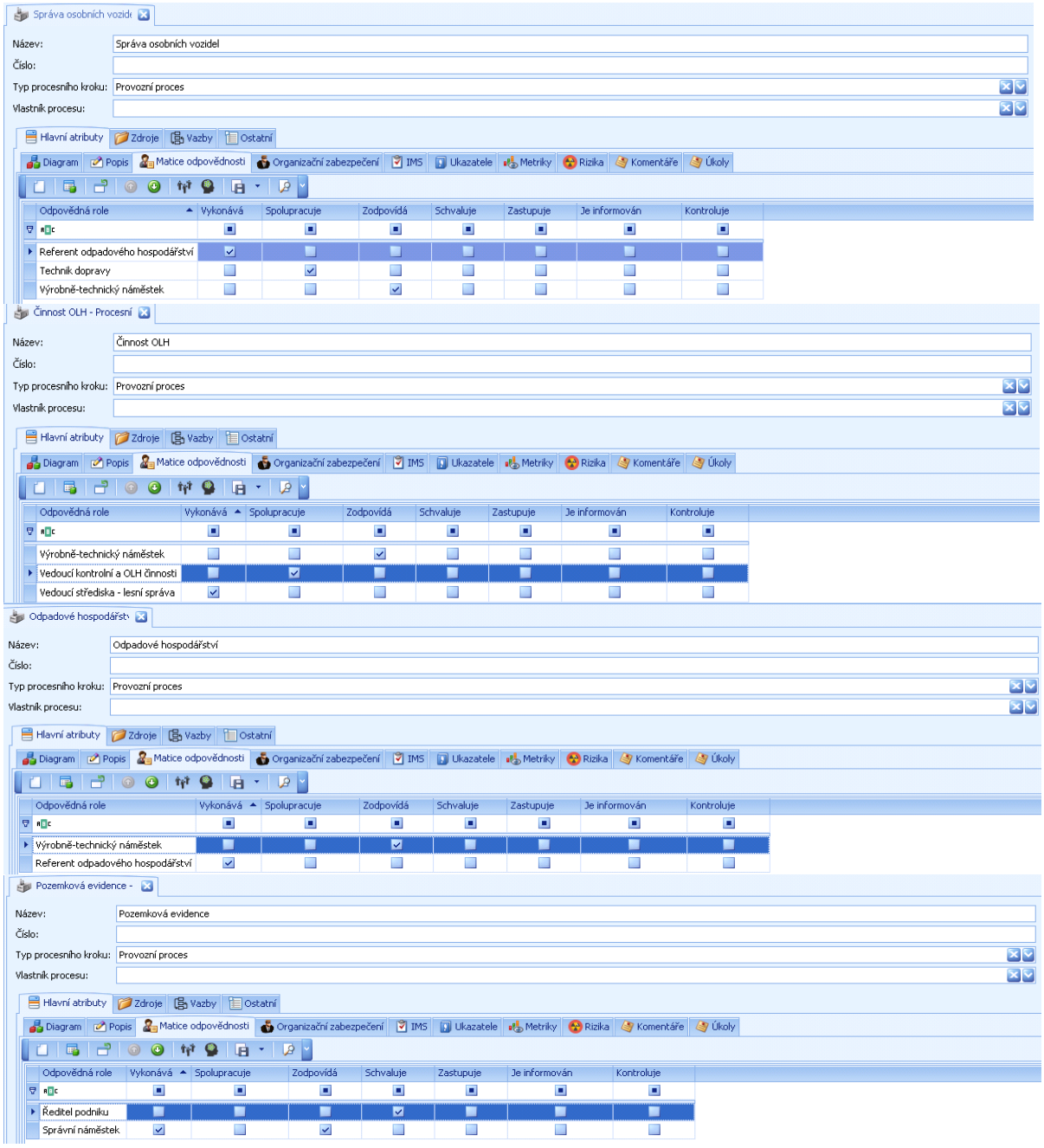
Vedoucí střediska - zámek a propagace
Zodpovídá
Prostor určený k přípravě
Úklid a příprava prostorů
Prostor připravený k použití

Příloha 10

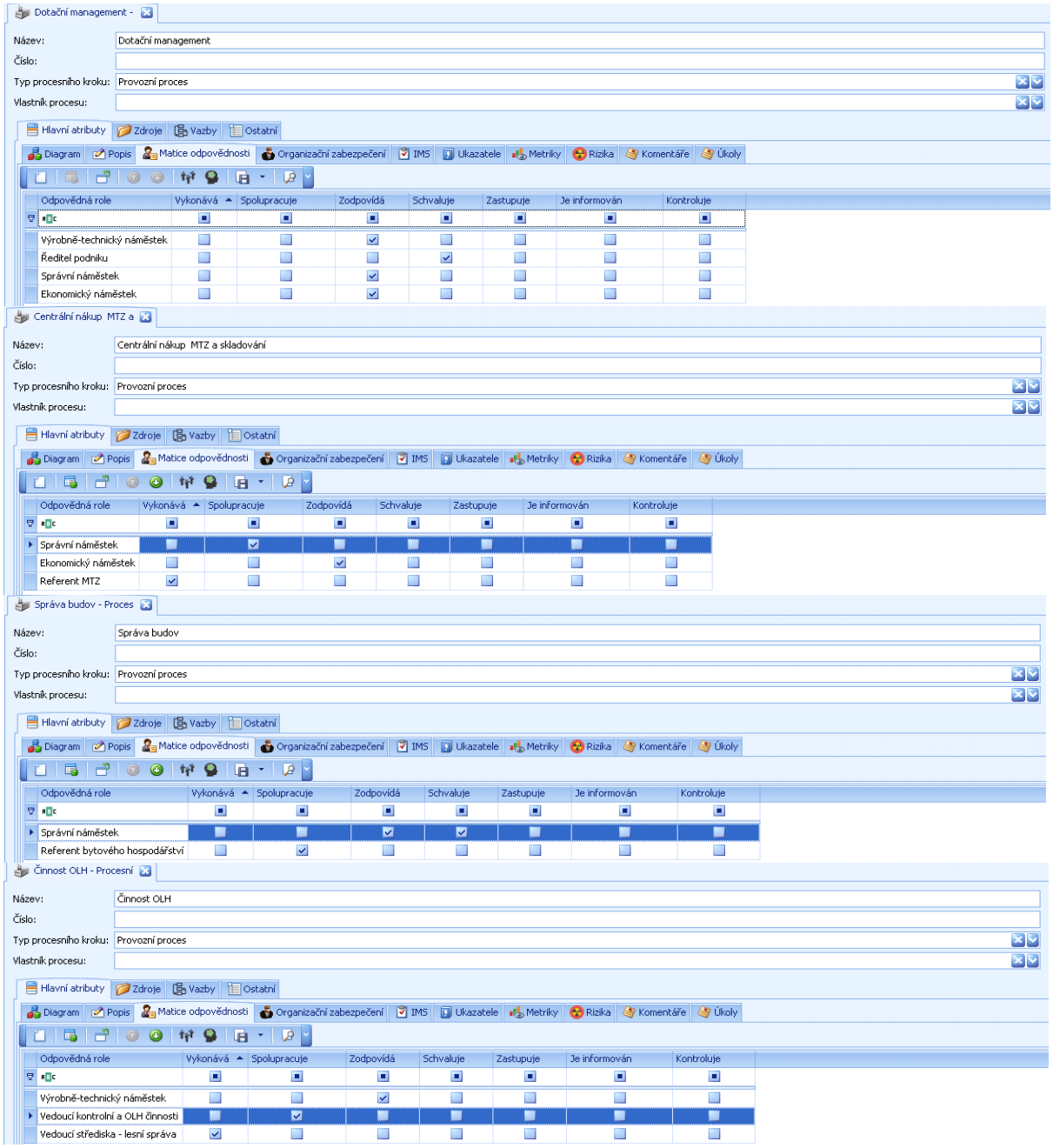

Správa budov - Proces
Název:
Správa budov
Číslo:
Typ procesního kroku:
Provozní proces
Vlastník procesu:
Hlavní atributy
Zdroje
Vazby
Ostatní
Diagram
Popis
Matice odpovědnosti
Organizační zabezpečení
IMS
Ukazatele
Metriky
Rizika
Komentáře
Úkoly
Odpovědná role
Vykonává
Spolupracuje
Zodpovídá
Schvaluje
Zastupuje
Je informován
Kontroluje
Referent bytového hospodářství
Správní náměstek


Referent bytového hospodářství
Spolupracuje
Požadavek na opravu
Správa budov
Provozuschopný majetek
Zodpovídá
Správní náměstek

Příloha 11


Správa osobních vozid
Název:
Správa osobních vozidel
Číslo:
Typ procesního kroku:
Provozní proces
Vlastník procesu:
Hlavní atributy
Zdroje
Vazby
Ostatní
Diagram
Popis
Matice odpovědnosti
Organizační zabezpečení
IMS
Ukazatele
Metriky
Rizika
Komentáře
Úkoly
Odpovědná role
Vykonává
Spolupracuje
Zodpovídá
Schvaluje
Zastupuje
Je informován
Kontroluje
Referent odpadového hospodářství
Technik dopravy
Výrobně-technický náměstek
Činnost OLH - Procesní
Název:
Činnost OLH
Číslo:
Typ procesního kroku:
Provozní proces
Vlastník procesu:
Hlavní atributy
Zdroje
Vazby
Ostatní
Diagram
Popis
Matice odpovědnosti
Organizační zabezpečení
IMS
Ukazatele
Metriky
Rizika
Komentáře
Úkoly
Odpovědná role
Vykonává
Spolupracuje
Zodpovídá
Schvaluje
Zastupuje
Je informován
Kontroluje
Výrobně-technický náměstek
Vedoucí kontrolní a OLH činnosti
Vedoucí střediska - lesní správa
Odpadové hospodářst
Název:
Odpadové hospodářství
Číslo:
Typ procesního kroku:
Provozní proces
Vlastník procesu:
Hlavní atributy
Zdroje
Vazby
Ostatní
Diagram
Popis
Matice odpovědnosti
Organizační zabezpečení
IMS
Ukazatele
Metriky
Rizika
Komentáře
Úkoly
Odpovědná role
Vykonává
Spolupracuje
Zodpovídá
Schvaluje
Zastupuje
Je informován
Kontroluje
Výrobně-technický náměstek
Referent odpadového hospodářství
Pozemková evidence -
Název:
Pozemková evidence
Číslo:
Typ procesního kroku:
Provozní proces
Vlastník procesu:
Hlavní atributy
Zdroje
Vazby
Ostatní
Diagram
Popis
Matice odpovědnosti
Organizační zabezpečení
IMS
Ukazatele
Metriky
Rizika
Komentáře
Úkoly
Odpovědná role
Vykonává
Spolupracuje
Zodpovídá
Schvaluje
Zastupuje
Je informován
Kontroluje
Ředitel podniku
Správní náměstek

Příloha 12



Dotační management -

Název: Dotační management
Číslo:
Typ procesního kroku: Provozní proces
Vlastník procesu:

Hlavní atributy | Zdroje | Vazby | Ostatní

Diagram | Popis | Matice odpovědnosti | Organizační zabezpečení | IMS | Ukazatele | Metriky | Rizika | Komentáře | Úkoly

Odpovědná role	Vykonává	Spolupracuje	Zodpovídá	Schvaluje	Zastupuje	Je informován	Kontroluje
c	■	■	■	■	■	■	■
Výrobně-technický náměstek	☐	☐	☑	☐	☐	☐	☐
Ředitel podniku	☐	☐	☐	☑	☐	☐	☐
Správní náměstek	☐	☐	☑	☐	☐	☐	☐
Ekonomický náměstek	☐	☐	☑	☐	☐	☐	☐

Centrální nákup MTZ a

Název: Centrální nákup MTZ a skladování
Číslo:
Typ procesního kroku: Provozní proces
Vlastník procesu:

Hlavní atributy | Zdroje | Vazby | Ostatní

Diagram | Popis | Matice odpovědnosti | Organizační zabezpečení | IMS | Ukazatele | Metriky | Rizika | Komentáře | Úkoly

Odpovědná role	Vykonává	Spolupracuje	Zodpovídá	Schvaluje	Zastupuje	Je informován	Kontroluje
c	■	■	■	■	■	■	■
Správní náměstek	☐	☑	☐	☐	☐	☐	☐
Ekonomický náměstek	☐	☐	☑	☐	☐	☐	☐
Referent MTZ	☑	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Správa budov - Proces

Název: Správa budov
Číslo:
Typ procesního kroku: Provozní proces
Vlastník procesu:

Hlavní atributy | Zdroje | Vazby | Ostatní

Diagram | Popis | Matice odpovědnosti | Organizační zabezpečení | IMS | Ukazatele | Metriky | Rizika | Komentáře | Úkoly

Odpovědná role	Vykonává	Spolupracuje	Zodpovídá	Schvaluje	Zastupuje	Je informován	Kontroluje
c	■	■	■	■	■	■	■
Správní náměstek	☐	☐	☑	☑	☐	☐	☐
Referent bytového hospodářství	☐	☑	☐	☐	☐	☐	☐

Činnost OLH - Procesní

Název: Činnost OLH
Číslo:
Typ procesního kroku: Provozní proces
Vlastník procesu:

Hlavní atributy | Zdroje | Vazby | Ostatní

Diagram | Popis | Matice odpovědnosti | Organizační zabezpečení | IMS | Ukazatele | Metriky | Rizika | Komentáře | Úkoly

Odpovědná role	Vykonává	Spolupracuje	Zodpovídá	Schvaluje	Zastupuje	Je informován	Kontroluje
c	■	■	■	■	■	■	■
Výrobně-technický náměstek	☐	☐	☑	☐	☐	☐	☐
Vedoucí kontrolní a OLH činnosti	☐	☑	☐	☐	☐	☐	☐
Vedoucí střediska - lesní správa	☑	☐	☐	☐	☐	☐	☐