

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Strukturální politika EU a rozvoj venkova

HARMONIZACE PROCESŮ V OBLASTI DISTRIBUCE ELEKTŘINY A PLYNU

Akademická knihovna JU



3291021477

Vedoucí práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor práce:

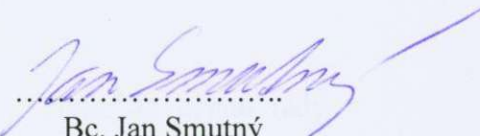
Bc. Jan Smutný

2009

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Harmonizace procesů v oblasti distribuce elektřiny a plynu“ jsem vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 17.4.2009


.....
Bc. Jan Smutný

Poděkování:

Děkuji vedoucímu práce panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za cenné rady a konzultace, odbornou pomoc a vedení při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Martinu Kelemu, za poskytnutí informací pro praktickou část práce.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Jan SMUTNÝ

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Strukturální politika EU a rozvoj venkova

Název tématu: Harmonizace procesů v oblasti distribuce elektřiny a plynu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je provedení návrhu optimalizace vybraných procesů v oblasti distribuce elektřiny a plynu při slučování více společností.

Metodický postup:

1. studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku,
2. vymezení základních pojmů a metod procesního řízení,
3. studium procesů distribuce elektřiny a plynu ve vybraných společnostech,
4. návrh změn a postupu harmonizace vybraných procesů v daném sektoru.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: Strategické řízení. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. 1. vyd. Praha : VŠE, 1999 (ZF) ISBN 80-7079-083-0.
ŘEPA, V., Podnikové procesy - Procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing, a.s., r.2006, dotisk 2007, ISBN 80-247-1281-4.
HAMMER, M., CHAMPY, J.: Reengineering - radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání. Praha: Management Press, 1995, 212 s. ISBN 80-855603-73-X
KRYŠPÍN L.: Ekonomika procesně řízených organizací. Praha: Oeconomia Nakladatelství VŠE, 2005, 53 s. ISBN - 80-245-0965-2
STANĚK, V.: Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů. Praha: Grada Publishing, 236 s. ISBN 80-247-0456-0
VLČEK, R.: Hodnota pro zákazníka. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-7261-068-6
ZÁVADSKÝ, J.: Systémové pojednání o procesním řízení. Praha: Alfa Publishing, 2005, 77 s. ISBN 80-86851-15-X
ZELENÝ, M. IN: TOMÁNEK, J.: Reengineering a management změn. Praha: Computer Press, 2001, 515 s. ISBN 80-7226-428-1

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 21. března 2008

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2009

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentova 13
370 02 České Budějovice

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2008

OBSAH:

1 ÚVOD	9
2 TEORIE PROCESŮ A PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	10
2.1 Potřeba procesního řízení	10
2.2 Definice procesů.....	10
2.3 Typologie procesů	11
2.4 Hranice procesů.....	12
2.5 Principy procesního managementu	13
3 VZNIK A VÝVOJ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	14
3.1 Podstata a vývoj funkčního řízení	15
3.2 Podstata a vývoj procesního řízení.....	16
4 REENGINEERING.....	17
4.1 Průběžné zlepšování procesů	17
4.2 Business Process Reengineering (BPR).....	18
4.3 Principy reengineeringu	19
4.4 Dopady provádění reengineeringu	21
4.5 Metody procesního reengineeringu	22
4.5.1 Metodika Hammera a Champyho	23
4.5.2 Metodika T. Devenporta.....	23
4.5.3 Metodika Manganelliho a Kleina	24
4.5.4 Další metodiky procesního reengineeringu.....	25
4.6 Kritické faktory úspěchu reengineeringu	25
4.6.1 Sympatie vrcholového vedení	26
4.6.2 Shoda projektu s podnikovou strategií	26
4.6.3 Případová studie změny (business case)	27
4.6.4 Řízení změny.....	27
4.6.5 Tvorba reengineeringového týmu	27
5 OPTIMALIZACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ	28
5.1 PDCA cyklus.....	29
5.1.1 Plan (plán)	29
5.1.2 Do (dělej).....	30
5.1.3 Check (kontroluj)	30
5.1.4 Act (jednej).....	30
5.2 Implementace PDCA při optimalizaci procesů.....	30
5.3 Základní úlohy optimalizace procesů.....	31
5.3.1 Identifikace podnikových procesů.....	32
5.3.2 Napřímení procesů	32
5.3.3 Stabilita procesů	32
5.3.4 Neustálé zlepšování procesů	33
6 MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ	33
6.1 Metoda ARIS.....	33
6.2 Pro Vision.....	35
6.3 Business System Planning.....	35
6.4 Procesní mapa	36
7 METODIKA.....	37

8 CHARAKTERISKA VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ	38
8.1 Představení skupiny Energo	38
8.2 Představení společnosti Energo Energie, a.s.	38
9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A PROVEDENÍ OPTIMALIZACE	40
9.1 Popis současného stavu procesních map společnosti Energie.....	40
9.1.1 Základní přehledová mapa procesu plánování a rozpočtování	42
9.1.2 Distribuční procesy	44
9.2 SWOT analýza	47
9.2.1 Silné stránky (Strengths)	48
9.2.2 Slabé stránky (Weaknesses)	49
9.2.3 Příležitosti (Opportnities).....	51
9.2.4 Ohrožení (Threats)	52
9.2.5 Matice kritických faktorů úspěchu	53
9.2.6 Vyhodnocení SWOT analýzy.....	55
10 NÁVRHY ZMĚN PROCESŮ	57
10.1 Optimalizace nekomplexního přístupu k riziku	57
10.1.1 Nastavení kontroly předávání dat.....	58
10.1.2 Výsledná úprava modelu o zohlednění rizika procesu.....	59
10.2 Optimalizace špatně definovaných vlastníků procesu	59
10.3 Odstranění neochoty společnosti ke změnám	61
10.4 Zavedení měření procesu „Řízení odečtů“	63
10.4.1 Zapracování doby trvání procesu do modelu	63
10.4.2 Zapracování chybovosti procesu do modelu	65
10.4.3 Zapracování nákladovosti a rizikovosti pro společnost do modelu	66
10.5 Harmonizovaný model procesu „Řízení a odečty“	66
11 ZÁVĚR.....	68
12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
13 PŘÍLOHY	72

1 ÚVOD

Od roku 2006, kdy byla dokončena plná liberalizace trhu s elektrickou energií v České republice, si mohou nejenom podnikatelé, ale i domácnosti, volit svého dodavatele elektrické energie. Tímto krokem bylo rovněž zvýšeno konkurenční prostředí v oblasti distribuce elektřiny a plynu, které nutí stávající společnosti zabývat se svými procesy a hledat možnosti jejich zlepšování. Významným faktorem ovlivňující úspěšnost podnikatelských subjektů na distribučním trhu je zejména rychlé a kvalitní řízení změn napříč celou organizací. V odvětví, které bylo dlouhá léta stabilní, je rozhodující přijmout změnu jako každodenní součást života společnosti. Rychle a nevypočitatelně se měnící prostředí současnosti, je stále předzvěstí velkých budoucích změn. Globalizace tržního prostředí, spojená s rozvojem komunikačních technologií a znalostí ekonomiky, vedla také k nutnosti měnit koncepci stylu řízení.

Jednou z možností, jak odhalit slabá místa, šetřit náklady a vytvářet stále kvalitnější hodnoty je vhodně zvolené monitorování a měření procesů. Kvalitní a úplné procesní řízení by se mělo stát jedním ze stavebních prvků dobře fungujících organizací na českém energetickém trhu.

Cílem této práce je provedení návrhu optimalizace vybraných procesů v oblasti distribuce elektřiny a plynu při slučování více společností. Výsledný procesní model by měl splňovat všechny moderní požadavky procesního řízení a přispět k rozvoji tohoto stylu vedení ve společnosti.

Diplomová práce se ve své teoretické části věnuje problematice procesního řízení, jako stále častějšímu stylu řízení rozvíjejících se společností. Tato část popisuje základní pojmy v oblasti procesního řízení, přinese informace o vzniku a vývoji procesního řízení, objasní termín Business Process Reengineering (BPR) a nastíní problematiku optimalizace podnikových procesů. Praktická část je rozdělena do tří sekcí. První sekce se zabývá charakteristikou vybraných společností a seznamuje se základní strukturou vystupujících subjektů. Druhá část popisuje současný stav a pomocí SWOT analýzy odhaluje nejproblematictější místa procesního modelu vybrané společnosti. Třetí část je věnována samotné harmonizaci procesního modelu a navrhuje nové přístupy zpracování procesních map.

Jenom společnost, která se dokáže rychle a pružně přizpůsobit měnící se tržní situaci, může v dnešním turbulentním světě uspět. Slovo „ZMĚNA“ nabývá stále na větším významu a proto je třeba ho brát, jako hnací sílu úspěšných organizací.

2 TEORIE PROCESŮ A PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

2.1 Potřeba procesního řízení

Snad všechny organizace potřebují zvýšit výkon svých činností. Řada z nich si uvědomuje nutnost změny svých pravidel směrem k procesnímu přístupu. Během uplynulých dvaceti let se již stalo, alespoň ve zdravějších ekonomikách, že podniky, pod tlakem svých zákazníků, žádajících stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů. Zlepšování podnikových procesů se dnes považuje za holou nezbytnost.

Orientace na procesy sebou přináší užívání již známých a užívaných metod za účelem dosažení lepšího postavení v konkurenčním prostředí dynamicky se rozvíjejících globálních trhů. Největší předností procesního řízení je myšlení a rozhodování v souvislostech, které jsou vzájemně provázané. Tento přístup umožňuje získat přehled nad celým výrobním řetězcem a zdokonaluje všechny provozní děje.

Jedním z hlavních úkolů moderní organizace je tedy naučit se žít se změnami. Změna se může „stát“ nebo může být „plánovaná a řízená“. Umění provádět řízené změny vede k udržení efektivní, životaschopné a konkurenceschopné firmy. Pro každou organizaci se stává životně důležitým krokem nalezení vnitřního mechanismu, který bude změny podporovat. Právě tímto mechanismem by se mělo stát procesní řízení. (1)

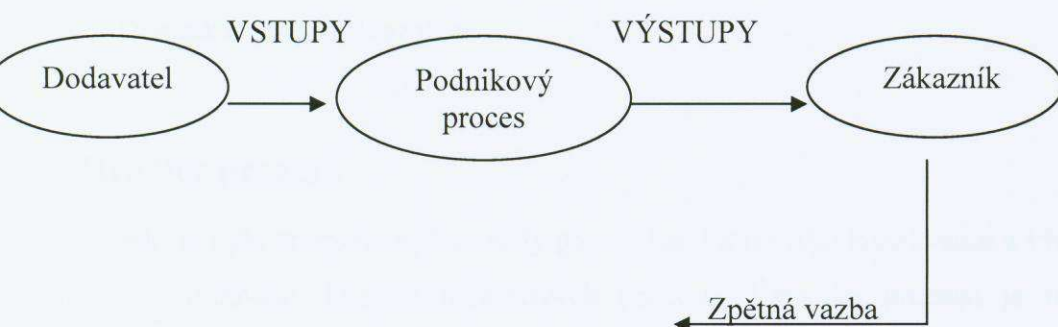
2.2 Definice procesů

České slovo proces pochází z latinského *processus*, což je tvar slovesa *procedere* (postupovat, vyvíjet se). (18)

Existuje celá řada definic podnikových procesů, např. „Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidské zdroje nebo nástroje“ (8), ovšem základní myšlenkou veškerých výkladů toho pojmu jsou slova: vstup, výstup, tok práce a souhrn činností. Podnikové procesy tedy obsahují vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své návaznosti mění vstupy na požadované výstupy.

- Každý proces má přesně daný začátek, určitý počet mezikroků a jasně definovaný konec.
- Procesy mají tvořit požadované výstupy, které budou zvyšovat přidanou hodnotu pro zákazníka.
- Procesem jsou ucelené aktivity postupující od jednoho pracovníka či oddělení k druhému.

Podnikový proces lze znázornit pomocí grafických symbolů (viz obr. 1). Účelem tohoto modelu je definovat vstupy procesu a jejich zdroj, proces samotný a zákazníka i s ním spojené výstupy. Rovněž je zde vidět důležitá zpětná vazba od zákazníka. (8)



Obrázek 1 – podnikový proces

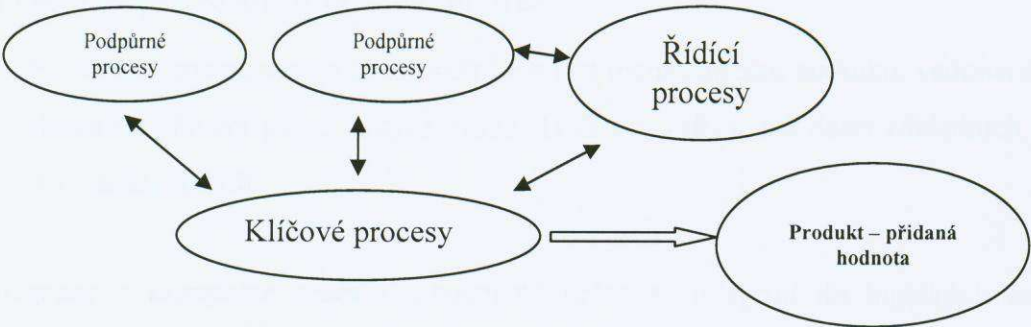
2.3 Typologie procesů

V organizacích lze nalézt *klíčové, podpůrné a řídicí* procesy. Grafické znázornění je uvedeno na obrázku 2.

Klíčové procesy jsou provozní procesy podniku a jejich výsledkem je produkce výstupů požadovaných externím zákazníkem. Jedná se např. o distribuci elektřiny a plynu jako celek.

Podpůrné procesy umožňují bezproblémový chod procesů řídicích. Jedná se např. o personalistiku a finance.

Řídící procesy, jsou takové, které nepřidávají procesu žádnou přidanou hodnotu, ovšem probíhají napříč celým podnikem, a které zajišťují definování výkonu všech procesů. Jedná se např. o plánování, kontrolu a vyhodnocování.



Obrázek 2 – Typologie procesů

2.4 Hranice procesů

Jak již bylo zmíněno výše, každý proces musí mít svůj vlastní vstup a výstup, de facto tímto jsou určovány hranice jednotlivých procesů. Vstupem procesu je událost, která je startovacím faktorem. Událostí je do pohybu uveden sled činností, vedoucí k jednoznačnému výstupu.

Hranice jsou v případě všech procesů určovány počátečními čili primárními vstupy, které dávají podnět k jejich zahájení a které „dodávají“ jejich primární dodavatelé, a výstupy, které se objevují na jejich konci a slouží jejich primárním zákazníkům. Pro fakturační proces by například primárním vstupem mohlo být převzetí potvrzení objednávek v prodejním oddělení. Primární výstupy procesu mohou mít charakter hmotný, jako například nákup nového zařízení, nebo nehmotný, jako například získání určitých informací nebo služeb. Primárním výstupem výše uvedeného fakturačního procesu by mohlo být bankovní zúčtování šeků. (6)

Jestliže u počátku procesu hovoříme o primárních vstupech, přiřazují se v průběhu činnosti do procesu také vstupy sekundární. Příkladem může být vyřízení objednávky. Objednávka obdržená od našeho zákazníka bude primárním vstupem, kontrola zboží na skladě, transport zboží k přepravci a kompletování objednávky bude naším sekundárním vstupem.

Stejně jako sekundární vstupy existují na druhé straně také sekundární výstupy. Sekundární výstupy nejsou hlavním účelem procesu, ale vznikají jako jeho vedlejší produkt. Příkladem sekundárního výstupu může být objednání chybějícího zboží na sklad, potvrzení přijetí platby nebo objednání nového zboží, které je potřené k výrobě dalších výrobků.

2.5 Principy procesního managementu

Procesní management je kontinuální činnost managementu podniků, vedoucí k rozvoji a neustálému zlepšování procesní organizace. Truneček (10) uvádí deset základních principů procesního managementu:

1. Integrace a komprese prací - samostatné práce se integrují do logických celků tak, aby je byl schopen obsáhnout procesní tým orientovaný na přidanou hodnotu zákazníka.

2. Delinearizace prací - práce je vykonávána v přirozeném sledu.

3. Nejvýhodnější místo pro práci - práce je vykonávána tam, kde je to nejvýhodnější, bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce podniků.

4. Uplatnění týmové práce - procesy jsou zabezpečovány pomocí autonomních týmů s dostatečnými pravomocemi tak, aby jejich motivace byla přímo svázána s přidanou hodnotou pro zákazníka.

5. Procesní zaměření motivace - motivace je přímo svázána s výsledkem, nikoli pouze s činností.

6. Odpovědnost za proces - za proces je odpovědný majitel procesu, který především odpovídá za efektivnost procesu v dlouhodobějším horizontu (znalost zákazníka, jeho potřeb, přizpůsobování procesu atd.)

7. Variantní pojetí procesu - každý proces má několik variantních provedení. Volba varianty závisí na typu požadavku na vstup, trhu, na výstupech, popřípadě na dostupnosti zdrojů.

8. 3S. Samořízení, samokontrola a samoorganizace - znamená naprostou autonomii týmu.

9. Pružná autonomie procesních týmů - struktura procesních týmů je sestavena tak, aby bylo možno tým pružně přizpůsobovat novým požadavkům, na něj kladených.

10. Znalostní a informační bezbariérovost - odstranění všech informačních a znalostních bariér. Je třeba vytvořit sdílené databáze znalostí a centralizované informační zdroje.

3 VZNIK A VÝVOJ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Procesy jako takové nejsou v podnikové praxi novým pojmem. Postupem času se ovšem změnilo jejich chápání a zařazení v systému priorit (viz obr. 3).

Do 80. let minulého století byly procesy chápány jako *funkční* složka organizace. Na prvním místě byl kladen důraz především na organizační strukturu podniku, kde byly činnosti pevně strukturovány a jasně omezeny odpovědností a pravomocí. V 90. letech minulého století proběhla zásadní změna v chápání procesů. Procesy začaly být chápány jako *účelová* složka organizace – procesy zde jsou proto, aby vstupy byly transformovány na výstupy, nikoliv proto, aby byly vykonávány činnosti. Cílem účelově chápaných procesů je přinést maximální přidanou hodnotu pro zákazníka.

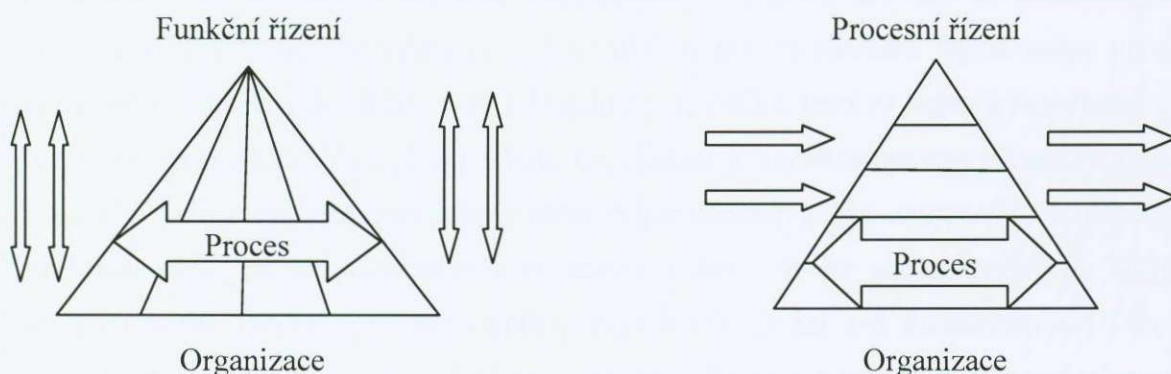
Dnes jsou podniky zatlačovány třemi odděleně i společně působícími silami hlouběji a hlouběji na území, která jsou pro jejich vedoucí pracovníky a manažery něčím neznámým a obávaným. Tyto síly nazýváme třemi „C“. Jde o zákazníky (customers), konkurenci (competition) a změnu (change). (3)

Customers – zákazníci: došlo k zásadní proměně vztahu mezi výrobcem/prodejcem a zákazníkem. Výrobci dříve předpokládali, že mohou nabídnout jeden výrobek a ten uspokojí široký okruh zákazníků. Od počátku osmdesátých let se v rozvinutých zemích posunula dominance ve vztahu mezi prodejcem a zákazníkem. Prodávající již nemají poslední slovo – mají je zákazníci. (3)

Competition – konkurence: Konkurenti vyplňující tržní mezery změnili prakticky každý trh. Podobné zboží prodávají na různých trzích na úplně jiném konkurenčním základě. Na jednom trhu na základě ceny, na jiném na základě širokého výběru, někde jinde na základě kvality a jinde zase na základě služeb poskytovaných před prodejem, v jeho průběh nebo po něm. (3)

Change – změna: Nikdy v minulosti nemuseli firmy čelit takovému náporu neustálých změn jako nyní. Dynamicky se mění zákazníci, konkurence a také rychlost změny.

Jen společnosti, které se rychle dovedou přizpůsobit změnám, mají šanci uspět na vysoce konkurenčním trhu.



Obrázek 3 – Funkční a procesní řízení

3.1 Podstata a vývoj funkčního řízení

Vývoj funkčního řízení byl poprvé definován v roce 1776 Adamem Smithem v jeho knize „O původu a bohatství národů“. V této práci byla popsána a definována filozofie a základní zákonitosti funkčního přístupu. Filozofie tohoto přístupu spočívá v rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Praktické uplatnění tohoto přístupu ve velkém měřítku bylo realizováno v továrnách Henryho Forda, který sloučil výhody tohoto přístupu a možnosti nových strojů, jež usnadňovaly a umožňovaly, aby člověk zastával práci více lidí. Tímto přístupem bylo docíleno zvýšení výkonnosti každého pracovníka, úspory času, zrychlení práce a v konečném důsledku zvýšení produkce. Je ovšem nutné si uvědomit, že na počátku 20. století byla rozhodujícím činitelem hospodářství ekonomika hromadné výroby. (2)

Pokud tedy chceme charakterizovat funkční přístup, tak hlavním jeho znakem je dělení práce mezi funkční jednotky vytvořené na základě jejich dovedností (odborností). Tomuto členění dále odpovídá organizační struktura, která je založená na útvarech, kdy určité útvary vykonávají dílčí činnosti nějakého procesu (úkolů/projektu/akce), aniž je sledován celý tok činností jako celku. V případě funkčního řízení představuje každý přechod procesu od jednoho útvaru k druhému rizikové místo především z hlediska časové ztráty a informačního šumu. Organizace je pak řízena potřebami jednotlivých funkčních jednotek

a cesta ke zlepšení vede ve funkčním modelu zpravidla přes zvyšování výkonnosti každé organizační jednotky.

Další základní charakteristikou funkčního přístupu je důraz na dovednosti, jež mohou být omezeny na jednoduché činnosti. Tyto dovednosti jsou sdružovány do funkčních celků, které ovšem vyžadují koordinační a kontrolní místa. Následkem bývá velké množství pracovníků nepřidávajících hodnotu a loajalita pracovníků směřuje spíše k funkčnímu celku než k celé organizaci. Výsledkem tohoto uspořádání je mnohostupňová pyramida ovládaná z jednoho místa s omezeným delegováním odpovědnosti a pravomocí. Takto uspořádaná struktura dává jen omezené množství změn, neboť vytváří předpoklady pro vytváření umělých bariér jednotlivými pracovníky, kteří si tak chrání svá funkční místa. Tím jsou v praxi upřednostňovány zájmy funkčního místa nebo organizačních celků nad zájmy celé organizace. Tento přístup může dále vyvolávat nadbytečné, někdy i duplicitní činnosti, a může vést také k nejednoznačnému přiřazení kompetencí především z hlediska odpovědnosti za výsledek procesu jako celku. (2)

3.2 Podstata a vývoj procesního řízení

Základní charakteristikou procesního přístupu k řízení je schopnost reakce na rozdílné požadavky zákazníků a jejich naplnění. Procesní přístup umožňuje pružný přechod od jednoho požadavku zákazníka ke zcela jinému, rozdílnému požadavku jiného zákazníka. Procesní přístup umožňuje přechod od velkého množství jednoho produktu k velkému množství rozmanitých produktů (výstupů), a to při zvýšení efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti činností a procesů v organizaci, tedy přechod od ekonomiky velkého měřítka k ekonomice znalostí. (2)

Systém procesního myšlení má plochou (vodorovnou) strukturu, která vychází z přirozeného plošného výrobního procesu. Práce v procesu a v týmu zvyšuje aktivitu pracovníků – tím se snižuje počet kontrolních operací. V procesních týmech je podporována komunikace, dobré vzájemné vztahy a kreativita. V procesním pojetí řízení se zmenšují počty nadřízených, což zlepšuje podnikovou kulturu a stabilizuje pracovníky.

Za celý proces zodpovídá vlastník (vedoucí procesu), který řídí (lépe koordinuje – koučuje) vedoucí jednotlivých týmů, ze kterých je proces složen. Vedoucí procesu zodpovídá za celý proces od začátku do konce. Celý proces je zaměřen na uspokojení zákazníka – všichni účastníci procesu jsou motivováni na společný výsledek. V procesu se stabilizují lepší pracovníci a odcházejí horší pracovníci. Proces lépe umožňuje změny. (14)

Procesní řízení umožňuje lepší měření výkonnosti v organizaci. Neklade se přílišný důraz na finanční ukazatele, jako ve funkčním řízení. Systém hodnocení se zabývá výkonností jednotlivých procesů. Hodnocení procesního řízení rovněž zahrnuje hodnocení kvality a časové náročnosti jednotlivých kroků procesu.

Procesní řízení je více orientováno na příčiny nepříznivých jevů, než na jejich důsledky. Zjištění příčin slouží k zabránění opakování nepříznivého jevu a také jako prevence před nedostatečnou výkonností organizace a špatnou kvalitou produktů.

V procesním řízení se daleko více a lépe uplatňují tzv. měkké prvky řízení (systém neformální komunikace, neformální delegace pravomocí a odpovědnosti).

Orientace na zákazníka:

Moderní procesní management, považuje „orientaci na zákazníka“ za jeden ze základních stavebních kamenů. Zákazníkem se nerozumí pouze konečný „spotřebitel“ našeho produktu, ale vytváří se také zákaznické prostředí na vnitropodnikových trzích. Přijetí této koncepce znamená uskutečnit v organizaci řadu opatření, která zasáhnou jak základní principy a styly řízení firmy, tak i chování jednotlivých pracovníků. Jsou to tato opatření:

- situační analýzy dosavadních vztahů se zákazníky,
- identifikace potřeb zákazníků,
- změna firemní kultury ve vztazích se zákazníky,
- změna stylu řízení,
- změna chování pracovníků. (15)

4 REENGINEERING

4.1 Průběžné zlepšování procesů

Zlepšování podnikových procesů (viz obr. 4) je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých dvaceti let se již stalo zvykem, alespoň ve zdravějších ekonomikách, že podniky, nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů. Pokud totiž zákazník nedostane to, co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních firem. To je síla konkurenčního prostředí – hlavní hodnoty tržní ekonomiky. A tak mnoho firem začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Tento přístup je založen na porozumění



a měření stávajících procesů a z toho přirozeně vyplynuvších podnětů k jeho zlepšování. Můžeme zde mluvit o jakémisi „přirozeném procesním přístupu“. (8)



Obrázek 4 – Průběžné zlepšování procesu (8)

Díky neustále se zvyšujícímu tempu vývoje nových technologií, které má za následek v konkurenčním prostředí zvýšení celkové úrovně konkurence, se zvyšuje potřeba zrychlení úpravy podnikových procesů. Další faktorem pro zrychlení úpravy podnikových procesů je globalizace trhu, čímž vznikají neustále těžší konkurenční situace. Pro ilustraci je možné uvést některé další faktory: nedostatek kvalifikované pracovní síly, informační systémy, omezená dostupnost zdrojů, změny legislativy a měnící se účel organizace.

Výsledkem vlivů těchto faktorů bylo, že podnikům přestávalo stačit pouze průběžné zlepšování procesů. Situace vyžadovala dramatické, akcelerační a průkopnické metody. Jedním z přístupů je tzv. reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering – BPR)

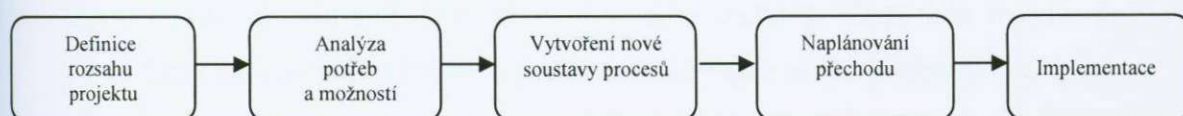
4.2 Business Process Reengineering (BPR)

Na začátku 90. let minulého století přišli s myšlenkou reengineerignu podnikových procesů (BPR) specialisté Hammer a Champy (3).

Nejkratší definice reengineeringu říká, že je to *nový začátek*. Reengineering se vymyká starým a neúspěšným postupům ve prospěch nových radikálních změn.

„Reengineering v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesing) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost“. (3) Reengineeringový přístup názorně ilustruje obrázek 5. Začíná se definicí rozsahu a hlavních cílů chystaného projektu reengineeringu, pokračuje důkladnou analýzou (zkušeností a potřeb

zákazníků, zaměstnanců, konkurentů, kooperantů a jiných cizích podniků a možností nové technologie). Po takové důkladné analýze je pak možné vytvořit vizi budoucích procesů a tyto analyticky promyslet ve vzájemných souvislostech. Na základě designu nové soustavy procesů je pak třeba vytvořit plán akcí vedoucích k zavedení nové soustavy procesů. Cílem těchto akcí je překonat propast mezi současným stavem a vizí stavu budoucího, jak v obsahu procesů, tak v obou podstatných infrastrukturách – organizační a technologické. Pak už zbývá jen „maličkost“ – vizi implementovat. (8)



Obrázek 5 – Model zásadního reengineeringu (8)

Hammer a Champy (3) uvádějí, že podstatou pro reengineering jsou čtyři pojmy:

- „ZÁSADNÍ“ – Reengineering především určuje, **co** podnik musí dělat, a teprve potom **jak** to má dělat. Reengineering nepovažuje nic za předem dané. Ignoruje to, **co je** a soustřeďuje se na to, co by být mělo.
- „RADIKÁLNÍ“ – Radikální „rekonstrukce“ v reengineeringu znamená, že se nerespektují žádné již existující struktury a postupy a vytvářejí se způsoby zcela nové.
- „DRAMATICKÉ“ – Reengineering není věcí okrajových či přírůstkových zlepšení, nýbrž jde v něm o kvantitativní výkonnostní skok. Reengineering by měl být zaváděn, když je zapotřebí výrazná změna.
- „PROCESY“ – Většina podnikatelů či manažerů není orientována „procesně“, jsou zaměřeni na dílčí úkoly, na jednotlivé profese, na lidi, na struktury, nikoli na procesy.

4.3 Principy reengineeringu

Coulson – Thomas (8) shrnuje následující nejdůležitější principy reengineeringu podnikových procesů.

- Vnější zaměření na cílové zákazníky a zvýšení jim poskytované hodnoty – zákazníci a koncoví uživatelé musí mít jeden snadno přístupný kontaktní bod,

přes nějž se mohou zkombinovat zdroje a lidi, kteří nejlépe naplní jejich požadavky a potřeby.

- Vnitřní zaměření na zapojení maxima lidského potenciálu do těch činností, které objevují a dodávají zákazníkům hodnotu.
- Podněcovat poznávací a vzdělávací aktivity zaměstnanců vytvářením kreativního pracovního prostředí.
- Myslet a konat co nejvíce „horizontálně“, zaměřující se na procesy a toky procházející skrze organizaci.
- Z procesů odstranit činnosti nepřinášející hodnotu. Tam, kde to jde, provádět činnosti paralelně a i jinak zrychlit dobu vývoje a celkové odezvy.
- Namísto vstupů se zaměřit na výstupy. Měření výkonu a odměňování podřídít výstupům k zákazníkovi.
- Namísto udržování manažerské kontroly dát prioritu výsledkům.
- Vytvořit síťovou organizaci lidí a činností. V některých sektorech se virtuální organizace stává běžným jevem.
- Posunovat rozhodování blíže k zákazníkům, přeorganizovat systém odpovědností mezi organizací, dodavateli a zákazníky.
- Liniové vedoucí nahrazovat v organizaci spíše pracovními týmy a „manažery případů“.
- Podněcovat vlastní aktivitu zaměstnanců a spolupráci.
- Dbát na to, aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni, dostatečně vybaveni a dostatečně pravomocní k plnění svých úkolů.
- Kde je možno, dát zaměstnancům plnou odpovědnost za vedení sebe sama. Delegování pravomocí by nicméně nemělo znamenat úplný přesun rozhodování na zaměstnance, přinejmenším v oblasti strategického řízení je třeba expertní znalosti.
- Vyvarovat se přílišné složitosti a mechaničnosti v přístupu k procesům.
- Držet počet klíčových procesů na minimu (cca do 12). Všechny musí být zaměřeny na cílové zákazníky.
- Vybudovat systém procesů s krátkou zpětnou vazbou, umožňující jejich přirozenou odměnu na základě praktických zkušeností.
- Zajistit, aby systém postupného zlepšování procesů byl ve stálé shodě se zaměřením společnosti. (8)

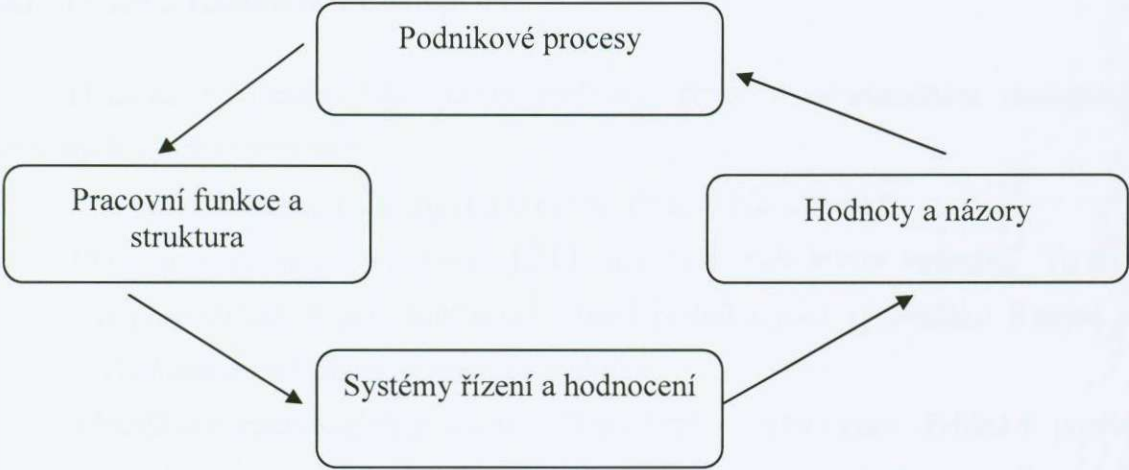
4.4 Dopady provádění reengineeringu

Když proces prošel reengineeringem, dochází k přeměně pracovních funkcí od úzkého a úkolově orientovaného pojetí k pojetí mnohostrannému. Lidé, kteří dříve pracovali na základě instrukcí, dnes sami uplatňují právo volby a rozhodují. Manažeři přestávají působit jako dozorcí a stávají se z nich spíše koučové. Pracovníci se více zaměřují na potřeby zákazníků a méně pak na potřeby svých šéfů. (3)

Nejčastější změny organizací jsou tyto:

- *Mění se pracovní jednotky, funkční útvary se mění na procesní* – reengineering spojuje činnosti, které byly dříve uspořádány do malých kroků.
- *Mění se charakter jednotlivých pracovních činností na činnosti mnohostranné* – procesní týmy jsou společně odpovědné za výsledky procesu, jednotliví pracovníci nejsou hodnoceni za individuální úkoly.
- *Role pracovníků se mění na role se svěřenou pravomocí* – jestliže jsou vytvářeny týmy, které mají odpovědnost za realizaci celého procesu, poté jim musí být svěřena rozhodovací pravomoc.
- *Dochází ke změnám v odměňování, přístupu ke vzdělání* – opouští se staré postupy, kdy lidé jsou placeni za čas strávený v pracovním procesu. Reengineering předpokládá, že lidé budou uplatňovat své vlastní názory, myšlenky a zkušenosti a k tomu je zapotřebí dostatek kvalitního vzdělání.
- *Hodnoty se mění od projektivních k produktivním* – zaměstnanci musí věřit, že pracují pro zákazníky, nikoliv ve prospěch svých vedoucích.

Reengineering podnikových procesů ve svých důsledcích mění *prakticky vše*, co se týká firmy, protože všechny tyto aspekty – lidé, pracovní funkce, manažeři a hodnoty – jsou navzájem propojeny. Na obrázku č. 6 můžeme vidět čtyři vrcholy diamantu podnikového systému. Horní vrchol diamantu představují podnikové procesy, tj. způsoby, jak se práce vykonává, druhý tvoří pracovní funkce a struktura podniku, třetí systémy řízení a hodnocení a čtvrtý tvoří jeho kultura – hodnoty a názory zaměstnanců. (3)



Obrázek 6 – Diamant podnikového systému (3)

4.5 Metody procesního reengineeringu

V současné době existuje celá řada metodik reengineeringu, které se liší jak svým rozsahem, tak zaměřením svého použití. Nejdůležitějším prvkem metodik jsou informační technologie a lidský faktor (tvorba týmů).

Přehled metodik reengineeringu – viz tab. 1, se zaměřuje na reprezentativní přehled významných metodik – přístupů k reengineeringu procesů.

Metodika	Původ - specifické zaměření
Hammer, Champy	konsultantský/akademický
Davenport	akademický
Manganelli, Klein	konsultantský/akademický
Kodak	uživatelský
DoD	státní správa
ARIS Method (prof. Scheer)	konsultantský/akademický, akceptuje vývoj IS/IT
PPP Method (prof. Gappmaier)	konsultantský/akademický, akceptuje sociálně-psychologické aspekty projektu
DEMO Method (prof. Dietz)	konsultantský/akademický, akceptuje formální modelování procesu a podniku

Tabulka 1 – Metodiky reengineeringu procesů (8)

4.5.1 Metodika Hammera a Champyho

Hammer a Champy vidí hlavní problémy firem v nedostatečném managementu a nejasných cílech organizace.

Metodika Hammera a Champyho je dělena do šesti hlavní kroků:

- *Uvedení do reengineeringu* – Projekt je iniciován vrcholovým vedením. To stručně a pragmaticky popíše současnou situaci podniku jako východisko k nutné akci. Přednese svou vizi zaměstnancům podniku.
- *Identifikace podnikových procesů* – Tento krok dá všeobecný přehled o procesech podniku, o vzájemných vazbách procesů a o integraci s okolím podniku. Jedním z hlavních výstupů je grafické znázornění všech podnikových procesů.
- *Výběr podnikových procesů k reengineeringu* – Cílem kroku je výběr takových procesů podniku, jejichž reengineering přinese zákazníkům podniku zvýšenou hodnotu. V tomto kroku doporučuje metodika též vybrat ty procesy, jejichž reengineering bude bezproblémový.
- *Poznání vybraných podnikových procesů* – Smysl tohoto kroku nespočívá ani tak v detailní analýze funkčnosti vybraných podnikových procesů, jako spíše v analýze jejich výkonu v porovnání s tím, co se od nich očekává v budoucnu.
- *Redesign vybraných podnikových procesů* – Tento krok je autory metodiky považován za jádro tvůrčího přínosu. Je charakteristický užitím představivosti, vícerozměrným myšlením a „jistým druhem bláznovství“.
- *Implementace nových podnikových procesů* – Tímto krokem je reengineering uzavřen. Metodika se implementací zabývá pouze na úrovni plánování projektu. Hammer a Champy věří, že pokud bude prvních pět kroků provedeno kvalitně a úspěšně, musí proběhnout úspěšně i implementace. (8)

4.5.2 Metodika T. Devenporta

Devenport klade důraz na inovaci, technologie, diskutuje klíčovou roli IT v reengineeringu. Informační technologie s sebou přinášejí velký potenciál inovace společností. Velice důležité omezení této metodiky jsou kulturní podmínky podniku.

Metodika T. Devenporta se dělí do šesti hlavní kroků:

- *Vize a cíle* – První krok se musí zaměřit na všechny potřebné akce, spojené s vizí organizace a cíli jejích procesů. Za důležitý cíl je považováno snížení nákladů.

- *Identifikace podnikových procesů* – V tomto kroku jde o identifikaci podnikových procesů, které mají být předmětem změny. Devenport doporučuje reengineeringovému týmu zaměřit se na malý počet těch nejdůležitějších procesů.
- *Poznání a měření procesů* – Třetí krok je zaměřen na studium přesného fungování a výkonu vybraných procesů. Devenport má potřebu zajistit, aby během rekonstrukce procesů nebyly znovu „objevovány“ staré praktiky a aby byly dostatečně a objektivně nastaveny potřebné srovnávací hodnoty výkonu nových procesů.
- *Informační technologie* – V tomto kroku jsou studovány možnosti aplikace informačních technologií – nástrojů a aplikací na podporu nově konstruovaných procesů.
- *Prototypování procesů* - Ještě před implementací nových procesů je v tomto kroku vytvořen jejich funkční prototyp. Je určen k tomu, aby se jednotliví lidé z organizace podrobně a prakticky seznámili s procesní změnou a měli možnost sami tvůrčím způsobem přispět k této změně.
- *Implementace procesů* - Nakonec jsou v posledním kroku změny v procesech implementovány a testovány se všemi důsledky v organizaci. (8)

4.5.3 Metodika Manganelliho a Kleina

Manganelli a Klein doporučují zaměření na procesy, které podporují strategické cíle organizace a požadavky jejích zákazníků. Hlavními překážkami jsou čas, náklady a riziko.

Metodika Manganelliho a Kleina se dělí do pěti kroků:

- *Příprava projektu* – V prvním kroku veškeré zainteresované osoby definují cíle a představí projekt reengineeringu.
- *Identifikace* – Výsledkem tohoto kroku je definice procesního modelu, organizace, a to zákaznický orientovaného. Rovněž jsou zjištěny ty podnikové procesy, které budou muset být nově konstruovány, či rekonstruovány.
- *Vize* – Vizí, vytvořenou v tomto kroku, se rozumí přesná představa o budoucím zvýšení výkonnosti procesů, postavená na přesném zjištění stávající úrovně jejich výkonnosti.
- *Re-desing (technický, personální)* – Technická rekonstrukce je zaměřena na design informačního systému a užití technologií pro podporu nových procesů. Personální

rekonstrukce sleduje vytvoření nového pracovního prostředí pro zaměstnance, a to včetně nových organizačních a personálních plánů.

- *Transformace* – Transformací se rozumí implementace rekonstruovaných procesů a pracovního prostředí v organizaci, a to včetně všech náležitostí řádného provedení změny. (8)

4.5.4 Další metodiky procesního reengineeringu

Nadnárodní firma *Kodak*, vyvinula metodologii podnikového reengineeringu, která je užívána v jejích pobočkách na celém světě.

Metodiku procesního reengineeringu vyvinulo také americké ministerstvo obrany a nese název DoD. Metodika má sedm základních principů: sdílení informací, podpora poslání organizace, funkční vedení, snížení nákladů, cílená technologie, jednoduché rozhraní a Just-in-Time.

Další z uznávaných metodik je metodika „Participatory Process Prototyping“, jejímž autorem je prof. Markus Gappmaier z rakouského Lince. Přístup kombinuje nové metody s tradičními. Zahrnuje rovněž oblasti řízení změn projektů a řízení týmů.

4.6 Kritické faktory úspěchu reengineeringu

Více než polovina projektů reengineeringu buď zkrachuje, nebo nedosáhne ani zlomku požadovaných efektů. Kritické faktory úspěchu nám odhalí hlavní, i často méně viditelné, cesty ke správnému zvládnutí reengineeringu.

Základní kritické faktory úspěchu jsou tyto:

- sympatie vrcholového vedení,
- shoda projektu s podnikovou strategií,
- případová studie změny,
- dobrá metodika (viz kap. 6.6),
- řízení změny,
- tvorba reengineeringového týmu.

4.6.1 Sympatie vrcholového vedení

První problém při reengineeringu procesů se týká vrcholového vedení společnosti. Každá, byť pouze nepatrná změna vyžaduje příslušné zdroje, finance nebo změnu vedení. Jestliže vrcholové vedení není silně nakloněno takovýmto změnám, je realizace projektu takřka nereálná.

Stává se, že konsultanti a manažeři reengineeringu nevěnují dostatečnou pozornost tomuto faktoru. Běžné modely procesních změn totiž používají jako „agenty změn“ právě stávající liniové funkce a konsultanty a často také není chystaná změna uvnitř organizace příliš vítána. Bez podpory vrcholového vedení jsou potom snahy o změny v organizaci úspěšně bojkotovány a eliminovány. (8)

Povinností vrcholového vedení je jasně vytyčit směr, kterým se organizace ubírá, a seznámit s ním její zaměstnance. K dalším jeho povinnostem patří vypracování strategií, které budou organizaci na této její cestě pomáhat. Ať se to vrcholovým manažerům líbí nebo ne, mají velký vliv na normy chování, které převládají na všech úrovních jejich konkrétního podniku. Jakékoli významné změny orientace, strategie či politiky je třeba lidem v organizaci vysvětlit, mají-li být schopni jim porozumět a potom splnit svou úlohu. (6)

Také členové jednotlivých týmů budou potřebovat dobře směřovanou a intenzivní podporu vrcholového vedení. Předpokladem dobrých vztahů mezi týmy a vrcholovým vedením je výborná informovanost obou subjektů. Změny mohou dosáhnout obrovských rozměrů, vrcholový tým na ně musí být připraven a musí je v průběhu celého projektu řídit. (6)

4.6.2 Shoda projektu s podnikovou strategií

Pro cíle reengineeringového projektu je nutné pevné propojení se strategickým zaměřením organizace. Každý účastník projektu si musí být vědom, že jeho úkol je v souladu se strategickým plánem organizace.

Reengineeringové projekty, které nejsou provázány se strategií organizace, mohou být kontraproduktivní. Je důležité investované prostředky vázat v oblastech, které patří do strategické vize organizace.

4.6.3 Případová studie změny (business case)

Případová studie by se měla stát základním východiskem projektu, definicí jeho základních rysů a jako taková musí být „živým“ dokumentem, který poslouží reengineeringovému týmu k demonstraci úspěchů projektu. (8)

Případová studie změny by měla být vypracována v rozsahu jedné stránky, popřípadě menším.

Studie se musí zaměřit především na:

- současný stav a dopady na zákazníky a obchodní výsledky,
- specifikaci času a na dobu návratnosti investic,
- identifikaci současného stavu,
- základní opatření ke změně,
- objektivní a měřitelné cíle.

4.6.4 Řízení změny

Jedna z nejčastěji přehlížených překážek úspěšného završení projektu je selhání a odpor, kladený těmi, jimž jsou přínosy projektu určeny především. Reengineeringové projekty často ignorují kulturní dopad hlavních procesních a strukturních změn a tak často nejsou schopny dosáhnout potenciálního a plánovaného efektu změny. (8)

Změna nikdy není pouhou událostí, nikdy jí nelze úspěšně dosáhnout pouze tím, že „dáme lidi dohromady“. Řízení změn je disciplína pojímající změnu jako proces, který je třeba řídit s vědomím, že se týká lidí, nikoliv strojů. Proto se zaměřujeme především na vedení prostřednictvím otevřené, upřímné a intenzivní komunikace. (8)

Je vhodné mluvit o odporu, ventilovat problémy a obávat se změny. Organizace se přirozeně nejraději nemění vůbec, lidé se mění postupně a různým tempem. Čím lépe a citlivě je změna řízena od samého počátku, tím menší problémy lze očekávat v konečné realizaci, především ve vlivu na produktivitu práce. (8)

4.6.5 Tvorba reengineeringového týmu

Skutečná a obtížná práce spojená s reengineeringem je dílem členů reengineeringového týmu. Jsou to lidé, kteří musí vytvářet ideje a plány a jejichž úkolem potom často bývá uvádět je do života. Jsou to lidé, kteří fakticky přetvářejí podnik. (3)

Je třeba, aby tým byl důkladný, zkušený, motivovaný, pružný a aby byl složen ze zástupců všech „kulturních skupin“ v organizaci.

Reengineeringový tým by měl obsahovat například:

- pracovníky, kteří vůbec neznají dané procesy,
- pracovníky, kteří jsou v dané problematice odborníky,
- konzultanty z řad technologů, externích firem,
- representanty zákazníků a obchodních partnerů.

5 OPTIMALIZACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Manažeři podniků se často chybně domnívají, že rozumí procesům, které ve firmě řídí. Jejich znalost ovšem dostává trhliny, jestliže se ve firmě objeví, do té doby skrytý, vážný problém. Strnulost manažerů spočívá především v nevědomí, jak daný proces zjednodušit, zkrátit, snížit náklady procesu, případně omezit zásah lidského faktoru. Toto nevědomí vychází především z nedotknutelné znalosti procesů a nepružnosti lidského faktoru.

Manažer má na výběr ze dvou metod zdokonalování procesů a to buď radikální zdokonalování procesů – Reengineering (BPR – Business Process Reengineering), anebo metodu průběžného zlepšování procesů (BPI – Business Process Improvement). Obě tyto metody směřují ke zlepšování průběhu procesů, avšak v rozdílném čase a s rozdílnou efektivností.

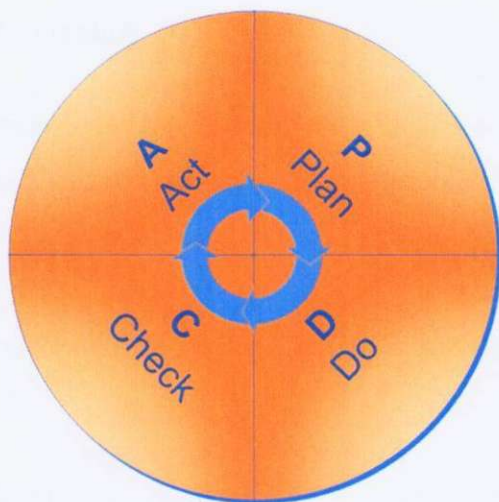
Výhodou optimalizace procesů může být například:

- lepší komunikace mezi funkčními jednotkami,
- zvýšení úlohy dodavatelů a odběratelů,
- eliminace procesů, které nepřidávají hodnotu zákazníkovi,
- snížení počtu kroků v procesech,
- vypuštění nadbytečných procesních kroků,
- zvýšení kvality produktů a služeb.

Jedním z modelů zdokonalování procesů je PDCA cyklus, který je podrobně popsán v kapitole 5.1. Vlastní implementací modelu PDCA při optimalizaci procesů se zabývá kapitola 5.2. Každá optimalizace procesů má několik zásadních úloh, kterým je věnována kapitola 5.3.

5.1 PDCA cyklus

Cyklus PDCA byl původně vytvořen Walterem Shewhartem v roce 1930. Následně PDCA pro zlepšování jakosti využil a rozpracoval Edwards Deming. PDCA byl připraven především pro efektivní řešení a zlepšování výrobních aktivit, procesů a systémů. Může být také použit jako jednoduchá metoda pro zavedení změn. Kvalita je obor, kde cyklus zaznamenal hlavní rozvoj a použití v praxi. Model zdokonalování procesů je graficky znázorněn na obrázku 7.



Obrázek 7 – PDCA cyklus

5.1.1 Plan (plán)

Každý cyklus začíná získáváním informací a popisem řešeného problému. Nezbytnou součástí plánu je definice problému, který chceme transformovat. Potřebné informace následně uspořádáme, analyzujeme, identifikujeme klíčové faktory a navrhujeme vhodné řešení problému.

Rozhodnutím každého manažera je, co chce změnit, co má být výsledkem, zda jsou požadované změny efektivní a musí nalézt co možná neoptimálnější řešení budoucího stavu. Důležitým bodem plánování je stanovení klíčové příčiny stavu, která bude později eliminována. Zde platí vztah, že následek bude ovlivněn změnou příčiny stavu. Při určování kritérií pro rozhodování o možném řešení se dbá především na přínosy pro zákazníka, časový faktor a možné riziko řešení.

5.1.2 Do (dělej)

Po vypracování plánu je dalším krokem uvedení řešení do praxe. Velký důraz je kladen na jeho průběh, měří a monitorují se výsledky. Sledovaná data zavedeného řešení umožňují sledování vývoje změny od jejího počátku. Nejprve je zapotřebí změřit stav před započítím změny a poté chronologicky sledovat důsledky. Vyhodnocením průběžných výsledků můžeme přikládat větší či menší váhu jednotlivým krokům.

5.1.3 Check (kontroluj)

Následuje sledování dosažených výsledků a jejich porovnání s plánovanými přínosy. V tomto kroku dochází k odhalení, zda byl problém vyřešen. Každá realizace změny nemusí nutně znamenat předpokládaný přínos. Zpravidla záleží na tom, zda jsme správně zvolili klíčové příčiny, zda plánované přínosy byly odhadnuty správně, zda se neprojevila rizika změny. V tomto kroku se ověřuje, zda bylo rozhodnutí správné a zda vedlo k plánovaným přínosům.

5.1.4 Act (jednej)

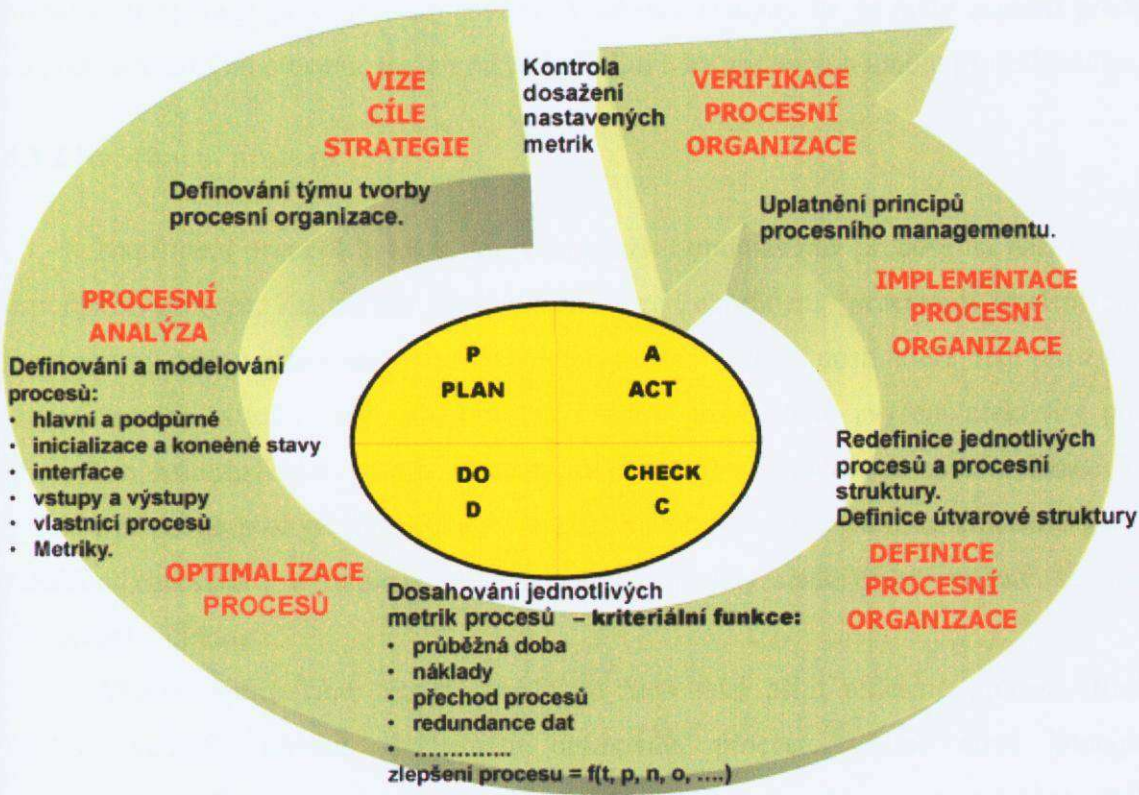
V tomto kroku dochází k upevnění osvědčeného řešení do standardních postupů v organizaci. To, co bylo realizované v předchozích krocích, je třeba si osvojit. Tím bude zamezeno opakování nežádoucích situací v budoucnosti.

Dojde-li k situaci, že se výsledek liší od očekávání a problém není vyřešen, hledá se příčina problému. Nový plán je zaměřen na odstranění příčiny problému. Je-li problém úspěšně odstraněn, je třeba udělat poslední a závěrečný krok, všechny potřebné změny zavést/standardizovat do procesů nebo systému.

5.2 Implementace PDCA při optimalizaci procesů

Moderní pojetí implementace PDCA je názorné na obrázku č. 8. V první fázi implementace musí být přesně vymezeny vize, cíle a strategie společnosti. Na základě těchto předpokladů je procesním týmem provedena procesní analýza, která definuje a modeluje procesy. Veškeré procesy jsou následně konzultovány a je provedena optimalizace procesů.

Následuje fáze definování procesní organizace a samotná implementace procesního managementu. Posledním krokem je kontrola dosažení nastavených metrik.



Obrázek 8 – PDCA moderní cyklus (16)

5.3 Základní úlohy optimalizace procesů

Základní úlohy optimalizace procesů jsou podle Vebera (11) tyto:

- „identifikace procesů,
- napřímění procesů,
- zajištění stability procesů,
- navození atmosféry zlepšování procesů“.

5.3.1 Identifikace podnikových procesů

Základní podmínkou procesního řízení je správná identifikace procesů. V dalším kroku jsou vybrané procesy analyzovány. Výsledky analýzy by se měly zaměřit především na průběh vlastního procesu, na interakce s okolím a na přidanou hodnotu pro zákazníka.

5.3.2 Napřímení procesů

Napřímení procesů je krok, který se snaží o optimalizaci procesů na bázi stávajícího uspořádání procesů. Základním předpokladem pro „napřímení“ procesů je zrušení činností, které nemají žádný užitek pro zákazníka nebo omezení těch činností, které mají pro zákazníka jen minimální užitek. Napřímení procesů s sebou přináší také zvýšení efektivity procesů, především minimalizace zásob, zkrácení času průběhu procesu a maximalizace kvality výroby, případně poskytování služeb. Napřímení procesů však patří ke změnám, které jsou menšího charakteru a nemusí vždy odstranit všechny nedostatky spojené se špatným fungováním činnosti.

Vedle napřimování procesů může na řadu také přijít redesign procesů. Redesign spočívá ve zcela novém, důsledném definování procesů, včetně nově koncipované organizační struktury. Redesign je však velice náročný na přípravu a samotnou realizaci. Strnulosti „starých struktur“ často redesign komplikují.

5.3.3 Stabilita procesů

Vlivy, které ovlivňují probíhající procesy, mohou mít charakter buď žádoucí, nebo nežádoucí. Jeden ze základních úkolů procesního managementu je eliminovat tyto vlivy a zajistit stabilitu procesů.

Mezi doporučené zásady pro zabezpečení stability procesů patří:

- směřovat eliminaci na systematické (opakované) vlivy, což je efektivnější než u vlivů náhodných,
- zavedení systému včasného varování o nežádoucím vývoji procesu (sběr, vyhodnocování informací, signalizace ohrožení a pružná reakce),
- příčiny nežádoucích stavů hledat v nedostatečné připravenosti nových procesů,
- aplikovat statistické myšlení (SPC – statistic proces kontrol). (11)

5.3.4 Neustálé zlepšování procesů

Protože nic nezůstává v čase neměnné, mění se jak podmínky prostředí, ve kterém podnik působí, tak i podnik samotný. Kde jsme včera dosahovali vynikajících výsledků, můžeme být dnes průměrní. Snaha o trvalé zlepšování procesů by se měla stát trvalou součástí procesního řízení. Vodítko, jak by měl optimální podnikový proces vypadat a na co se zaměřit při jeho optimalizaci, poskytuje následující věta: „Procesy musí být účelné a hospodárné, měly by sloužit zákazníkům, nikoli organizaci, neustále je třeba si klást otázku, jak procesy přispívají k výsledkům a ke spokojenosti zákazníka“. (11)

6 MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Jednou z klíčových náležitostí procesního řízení je modelování podnikových procesů. K modelování procesů existuje řada různých přístupů a norem, které zdůrazňují rozdílné aspekty procesu. Řada z přístupů je ovlivněna informačními systémy a technologiemi. Některé přístupy přikládají více důrazu na lidskou stránku procesu a jiné zase dbají na neopomenutelné technologické aspekty.

Základní prvky modelu podnikového procesu jsou:

- *Proces* - je vždy modelován, jako struktura vzájemně navazujících činností.
- *Činnost* - může být popsána jako proces.
- *Podnět* - činnosti neprobíhají zpravidla náhodně či živelně, ale na základě podnětů.
- *Vazba, návaznost* - činnosti procesu jsou řazeny do vzájemných návazností.

Mezi tři základní nástroje modelování podnikových procesů patří metoda ARIS, dále nástroj Pro Vision a metoda Business System Planning, jejímž autorem je společnost IBM.

6.1 Metoda ARIS

Tento nástroj vznikl jako podpora stejnojmenné metodiky prof. A. W. Scheera z univerzity v Saarbrückenu.

Jádrem metodiky je pohled na organizaci jako na chrám, jež tvoří pohledy:

- *organizační* – zaměřuje se na popis pracovníků a organizační jednotky,
- *datový* – je tvořen událostmi, které definují změny stavů systému,

- *funkční* – pohled na podnik očima informačního systému a technologií,
- *procesní* – podnikové procesy jako integrující prvek podniku,
- *výkonový* – měření procesů.

Existují tři základní platformy úrovní modelů, jejichž pomocí je možno sestavit podrobný přehled všech nástrojů ARIS. Platformy jsou následující:

- ARIS Design Platform (platforma modelovací),
- ARIS Implementation platform (platforma implementace),
- ARIS Controlling platform (platforma controllingu ve významu řízení a optimalizaci podnikových procesů).

Hlavní využití nástrojů ARIS spočívá v návrhu, zavedení a řízení podnikových procesů firmy. Bohatá nabídka modelů, které lze společně integrovat, pokrývá nejen potřeby informatiků a analytiků pro modelování procesů, ale i potřeby managementu firmy k řízení procesů. Podrobné zmapování procesů pomáhá řídit nejen podnikové znalosti, náklady na procesy, redefinovat pracovní místa, ale umožňuje zavést mechanismy typu interní benchmarking. (8)

Nástroje k provádění změn v podniku

Mezi základní nástroje ARIS k provádění změn v podniku patří:

ARIS – Toolset – má vedoucí postavení na trhu systémů pro vytváření podnikových modelů, které zobrazují přehledně a jednotně všechny aspekty společnosti. Na základě strategických cílů podniku můžeme za pomoci nástrojů ARIS detailně modelovat, optimalizovat, hodnotit a dokumentovat chod organizace a z toho odvodit požadavky na podnikové procesy a související informační systémy. ARIS – Toolset byl využíván především pro návrh složitých informačních systémů (např. SAP R/3), ale s příchodem nových norem řízení jakosti ISO 9000:2000 se nabízí nová velká oblast jeho použití.

ARIS – Webdesigner – nástroj navrhování podnikových procesů pomocí přístupu k databázi ARIS přes internet.

ARIS – EasyDesign – snadno osvojitelný nástroj pro rychlý start procesní organizace firmy a pro zachycení věcného know-how koncových uživatelů.

ARIS – Simulation – umožňuje simulaci průběhu procesů, včetně analýzy úzkých míst nebo zhodnocení využití lidských zdrojů.

ARIS BCS – klasické metody řízení výkonnosti Balanced Scorecard.

ARIS Web Publisher – komponenta pro používání modelů v prostředí internetu a intranetu.

ARIS ABC – komponenta pro analýzu procesních nákladů.

Je zřejmé, že ARIS poskytuje širokou a komplexní řadu nástrojů, které umožní modelovat snad všechny důležité prvky ve společnosti. Z původní metody pro návrh a vývoj informačního systému se tak stal základ pro jeden z nejobsáhlejších produktů pro modelování podnikových procesů. K nevýhodám tohoto nástroje můžeme zahrnout snad jen jeho poměrnou složitost a také vysoké pořizovací náklady.

6.2 Pro Vision

Pro Vision patří mezi světově uznávané nástroje k modelování korporátní architektury a stimulaci procesů. Mezi přednosti systému patří uživatelská vstřícnost a přehledné ovládání s rozsáhlou knihovnou grafických symbolů. Program podporuje sdílení informací a týmovou spolupráci, která se předpokládá u složitějších strategických modelů.

Mezi základní modely patří: organizační model, model tržních vztahů, komunikační model, workflow model, procesní model, model lokalit, model cílů a navigátor.

Přínosem tohoto programu je plná kompatibilita s produkty MS Office, výstupy modelů je možné exportovat do tabulek MS Excel, MS Access nebo MS Word.

6.3 Business System Planning

Autorem metody Business System Planning je společnost IBM. Metoda je primárně zaměřená na návrh a vývoj informačního systému organizace. Cílem metody je pomoci při vytvoření takové informační architektury, která:

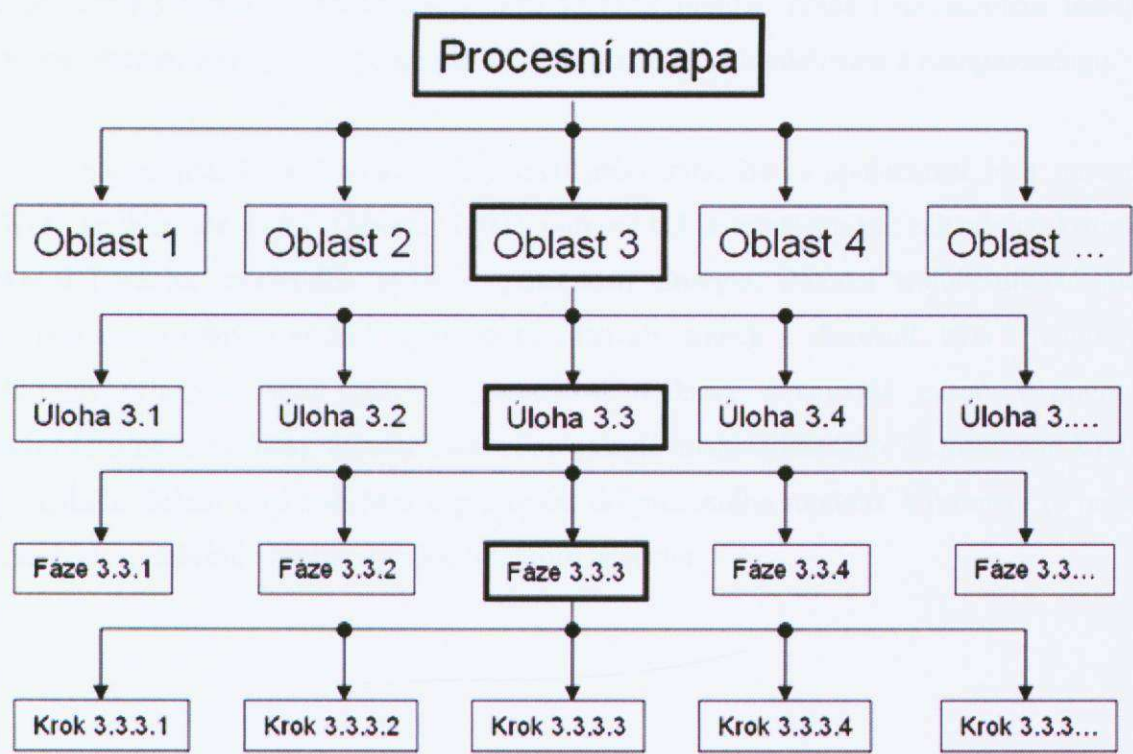
- podporuje všechny probíhající procesy v organizaci,

- respektuje organizační strukturu,
- uspokojí všechny krátkodobé i dlouhodobé informační potřeby organizace.

6.4 Procesní mapa

Procesní mapa umožňuje jakýkoliv z procesů v organizaci začlenit a vytvořit tak přehledným způsobem uspořádanou strukturu procesů a činností. Základním elementem procesní mapy je proces, který je topologicky umístěn do procesní mapy a je kvantifikován.

Pro evidenci jednotlivých procesů v procesní mapě je navrženo vícestupňové hierarchické dělení procesů (viz. obr. 9) na **Oblasti**, **Úlohy**, **Fáze** a **Kroky** podle následujícího schématu:



Obrázek 9 – Procesní mapa (17)

7 METODIKA

Cílem diplomové práce je provedení návrhu optimalizace vybraných procesů v oblasti distribuce elektřiny a plynu při slučování více společností. Dílčím cílem je upevnění pozice procesního řízení ve společnosti. Bude navržen nový procesní model, který optimalizuje problémová místa a bude splňovat všechny požadavky moderního procesního řízení.

Zdrojem informací ke zhodnocení současného stavu procesního řízení ve společnosti mi byl kompletní model podnikových procesů společnosti Energo Energie, a. s., který se zaměřoval na distribuci elektřiny a plynu. Dalším pramenem byly osobní konzultace se zaměstnanci společnosti, kteří se v současné chvíli zabývají procesním řízením. K analýze současného stavu sloužili rovněž metodické příručky a vnitropodnikové směrnice týkající se procesního řízení ve společnosti. Pro literární přehled práce byla zdrojem informací odborná literatura týkající se procesního řízení, procesního modelování a reengineeringu.

Na začátku šetření současného stavu procesního řízení společnosti byla provedena SWOT analýza dle Tiché a Hrona (2002), pomocí níž je odhaleno pět základních kritických faktorů úspěchu procesního modelu společnosti Energie. Pomocí trojúhelníkové matice pro hodnocení silných stránek, příležitostí, slabých stránek a ohrožení, byla k jednotlivým faktorům přiřazena váha jejich významnosti. Faktory s nejvyšší mírou významnosti, jsou následně podrobeny harmonizaci. Samostatná analýza každého faktoru vede k návrhu optimálního řešení a následnému zapracování do procesního modelu. Výstupem je procesní model, který zahrnuje řešení kritických faktorů úspěchu.

8 CHARAKTERISKA VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ

V roce 2006 se společnost CEA, a. s., působící v odvětví distribuce elektřiny a plynu, stala členem energetické skupiny Energo působící v České republice. Předmětem podnikání skupiny Energo je výroba a distribuce elektrické energie a plynu koncovým zákazníkům. Členem celosvětové energetické skupiny Energo již byla společnost Energie, a. s., která měla stejnou oblast působení jako převzatá společnost CEA, a.s.. Strategickým koncernovým rozhodnutím, došlo ke sloučení společnosti CEA, a.s. a společnosti Energie, a.s.. Toto sloučení doprovázela harmonizace procesního řízení v oblasti distribuce elektřiny a plynu. Předmětem optimalizace vybraných procesů bude nově vzniklá procesní mapa, která v sobě váže prvky obou společností – jak už zavedené Energie, a.s., tak převzaté společnosti CEA, a.s..

8.1 Představení skupiny Energo

V současné době pod skupinu Energo v České republice spadají čtyři společnosti:

- 1) Energo Česká republika, s. r. o. – zajišťující řízení a centrální činnosti koncernu v České republice,
- 2) Energo Energie, a. s. – obchodující s elektrickou energií a plynem,
- 3) Energo Distribuce, a. s. – zabývající se zprávou a rozvojem distribuční soustavy,
- 4) Energo Trend, s. r. o. – zabývající se výrobou elektřiny a rozvodem tepla.

8.2 Představení společnosti Energo Energie, a.s.

Akciová společnost Energo Energie, a.s. (dále jen Energie) byla založena v roce 2004. Orgány společnosti tvoří čtyři členové představenstva a tři členové dozorčí rady. Základní kapitál společnosti činil k 31. 12. 2007 celkem 0, 2 mil. Kč.

Společnost Energie je v rámci energetické skupiny Energo v České republice odpovědná za realizaci strategických rozhodnutí a poskytování servisních služeb. Koordinuje a řídí aktivity skupiny a usiluje o získání dlouhodobého významného postavení na energetickém a plynárenském trhu.

Hospodářské výsledky společnosti Energie v roce 2007: Celkové provozní výnosy společnosti činili 8 211,4 mil. Kč, oproti tomu celkové provozní náklady činily 6 765,2 mil. Kč. Byl dosažen EBIT ve výši 1 446,3 mil. Kč.

V roce 2007 společnost Energie *zaměstnávala* v průměru 2065 zaměstnanců.

Společnost je členěna na těchto devatenáct samostatných útvarů:

- Corporate Services a Koncernová komunikace a politika,
- Řízení rizika a koncernové služby,
- Strategie a rozvoj,
- Nákup a výroba elektřiny,
- Strategie a řízení prodeje,
- Marketing,
- Controlling,
- CIO/CPO,
- Finance a účetnictví,
- Servisní středisko účetnictví,
- Logistika a materiálové hospodářství,
- Asset strategy,
- Personální rozvoj a personální politika,
- Personální management,
- Právní,
- Facility Management,
- Středisko služeb zákazníků,
- Asset Operation,
- Asset Services distribuce.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A PROVEDENÍ OPTIMALIZACE

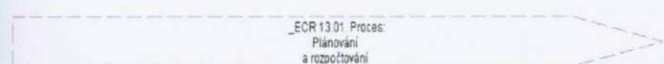
Cílem kapitoly je analýza současného stavu procesních map, které vznikly při sloučení dvou společností, pomocí SWOT analýzy popsat jejich problémy a navrhnout řešení těchto problémů.

9.1 Popis současného stavu procesních map společnosti Energie.

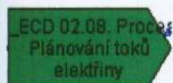
Skupina Energo používá k modelování svých procesů platformu ARIS. Obecný popis platformy ARIS obsahuje kapitola 8.1.

Pro zprůhlednění procesních map společnosti je nyní uvedeno stručné vysvětlení jednotlivých symbolik (typů objektů) a popisných polí, které se vyskytují v procesních modelech společnosti Energie.

Použité typy objektů:



- Procesní oblast



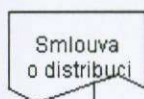
- Název modelu



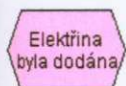
- Výstup z modelu



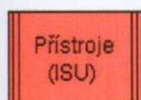
- Postup k detailnějším modelům



- Vstupní dokumenty modelu



- Událost – popisuje stav informačního objektu, který ovlivňuje stav procesu



- Vstupní data modelu



- Organizační jednotka



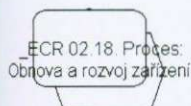
- Pravidlo (logický operand) – OR a/nebo



- Pravidlo (logický operand) – XOR buď, a nebo



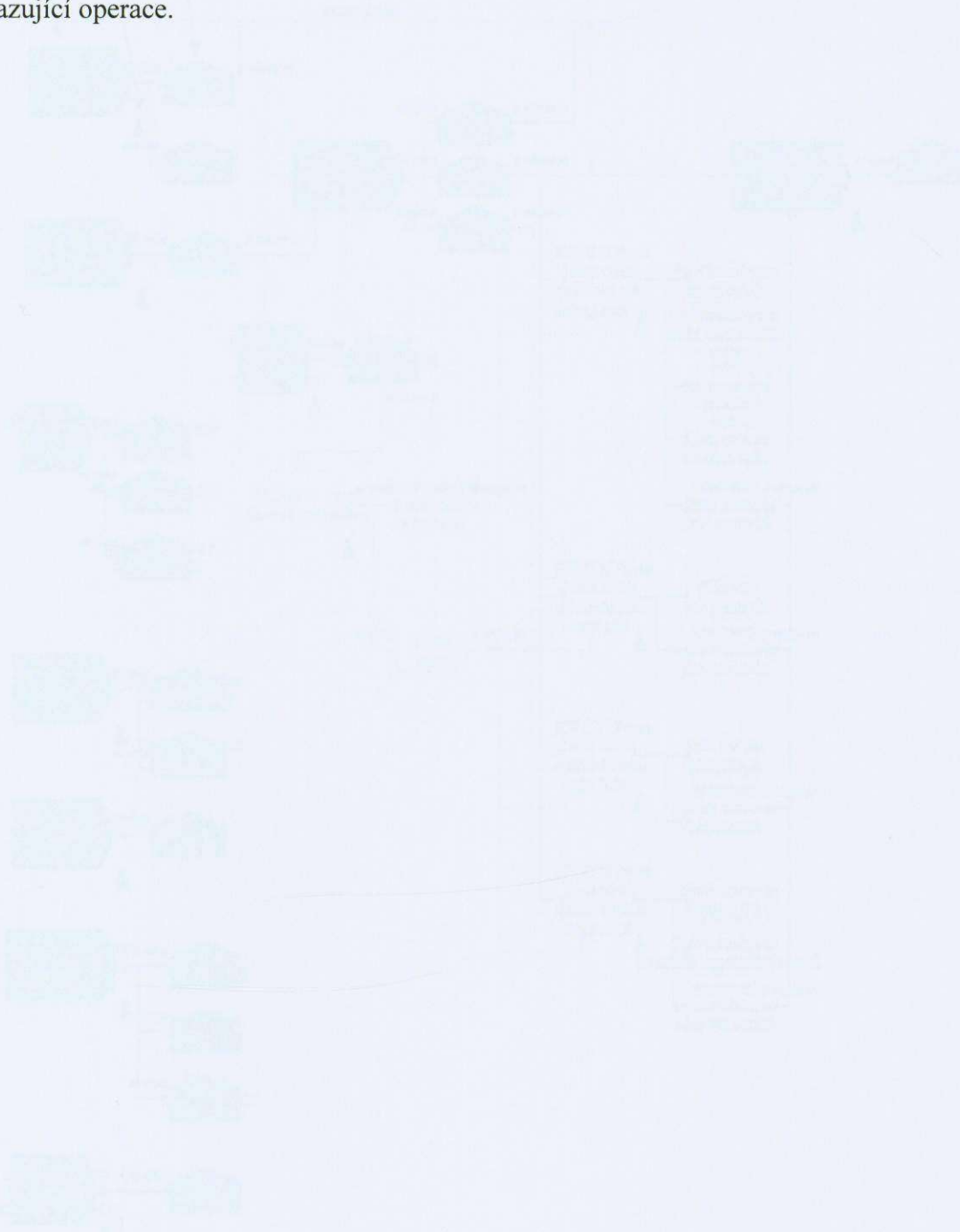
- Funkce – odborná úloha vykonávaná na objektu



- Rozhraní procesu – znázorňuje navazující a předcházející procesy

9.1.1 Základní přehledová mapa procesu plánování a rozpočtování

Základní přehledová mapa procesu „Plánování a rozpočtování“ (viz obr. 10), patří mezi hlavní stavební prvek pro další podrobnější zobrazení podnikových procesů. Jsou zde vyobrazeny všechny hlavní procesy, které se dále rozpracovávají v detailnějších modelech. Přehledové mapy obsahují jednoduchou formulaci požadovaných výstupů a vazeb na navazující operace.

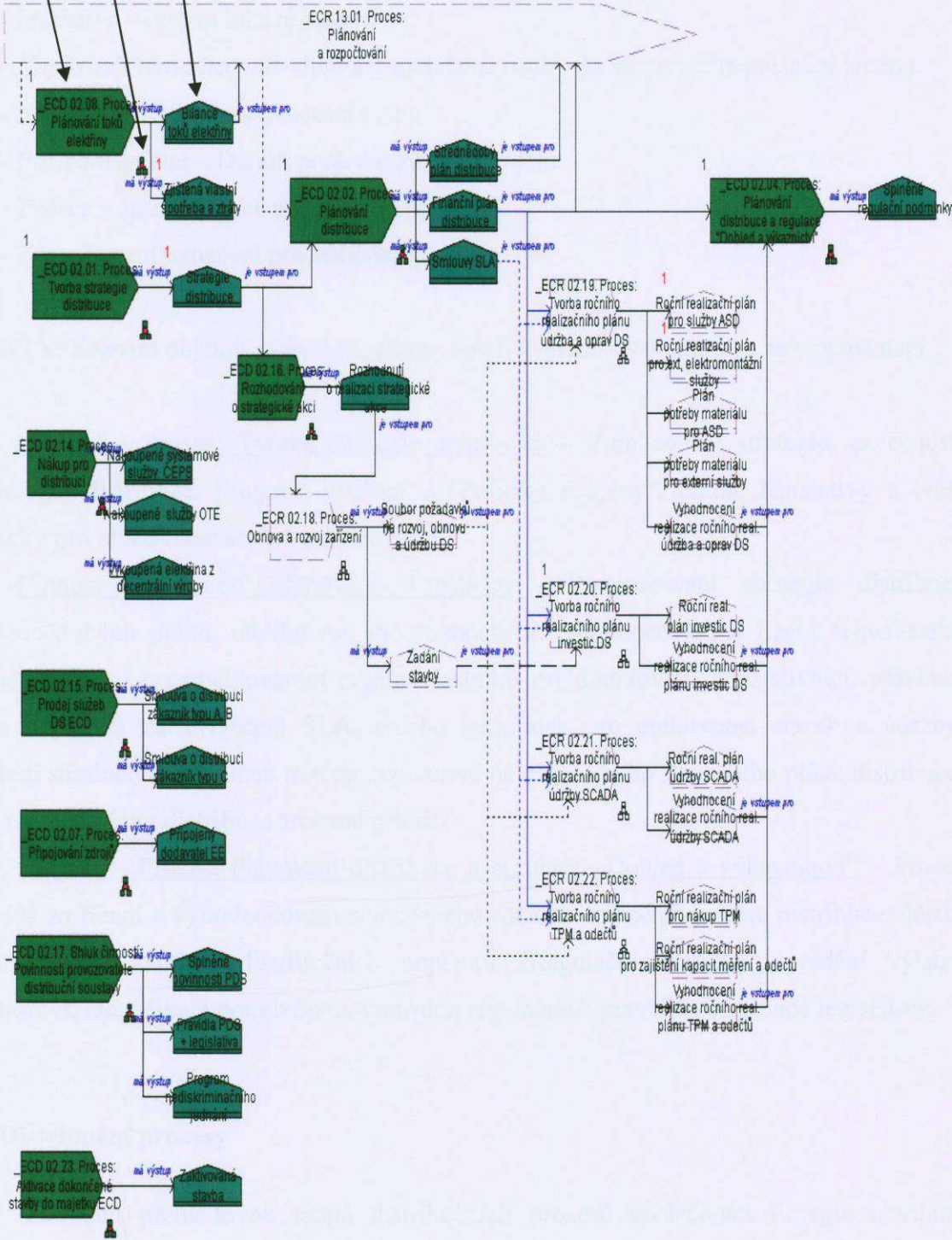


Procesní oblast

Hlavní proces

Postup k detailnějším modelům

Výstup z procesu



Obrázek 10 – Hlavní proces: plánování a rozpočtování [Aris]

Každá procesní mapa obsahuje ve formě přehledové tabulky také veškeré informace, které doplňují grafické vyobrazení. Přehledová tabulka obsahuje následující informace:

ATRIBUTY:

- *Čas vytvoření* – Přesný čas vytvoření mapy.
- *Indikátor* – Interní lokace mapy.
- *Naposledy aktualizoval* – Jméno odpovědné osoby, která provedla poslední změnu.
- *Název* – Přesný název procesní mapy.
- *Poslední změna* – Datum poslední změny modelu.
- *Tvůrce* – Jméno tvůrce procesní mapy.
- *Typ* – Interní označení procesní mapy.

OBJEKTY: Seznam objektů a činností, včetně jejich výkladů vyskytujících se v mapě např.:

Činnost – Proces: Tvorba strategie distribuce – Zpracování strategie společnosti do strategie distribuce. Program vychází z "Politiky skupiny", platné legislativy a tvoří podmínky pro efektivnost staveb a údržby.

Činnost – Proces: Plánování distribuce - Rozpracování strategie distribuce do střednědobých plánů, návrhu ročního rozpočtu a vyhodnocování a řízení schváleného ročního rozpočtu s respektováním zájmů vlastníků při dodržování legislativních pravidel. Proces odpovídá za vytvoření SLA, tvorbu podmínek pro efektivnost staveb a údržby, vytvoření střednědobého plánu rozvoje, vytvoření návrhu ročního finančního plánu distribuce, řízení ročního plánu distribuce změnou priorit.

Činnost – Proces: Plánování distribuce a regulace „Dohled a výkaznictví“ – Proces odpovídá za řízení a vyhodnocování schváleného ročního finančního plánu distribuce, účetní správu majetku, správu distribučních poplatků „Regulační pravidla“, předání výkazů regulátorovi, identifikaci potřeb úprav vnitřních regulačních pravidel na základě legislativy.

9.1.2 Distribuční procesy

Základní přehledovou mapu distribučních procesů společnosti Energie obsahuje příloha č. 1. Mezi základní distribuční procesy patří:

- Obnova a rozvoj zařízení,

- tvorba ročního realizačního plánu údržby, opravy, investic DS,
- připojení a umožnění distribuce,
- příprava řízení a provozu DS,
- řízení odečtů,
- řízení měření,
- výstavba,
- údržba,
- odstraňování poruch atd.

Rozsah diplomové práce neumožňuje provést harmonizaci všech procesů distribuce elektřiny a plynu. Z tohoto důvodu se práce zabývá pouze procesem „Řízení odečtů“.

Jedná se o proces, na jehož počátku je odběr elektřiny nebo plynu koncovým zákazníkem a výstupem procesu jsou data, která slouží k fakturaci za odebrané množství energie nebo plynu. Na tento model navazuje proces fakturování a párování plateb.

Vstupním dokumentem modelu je „Smlouva o distribuci se zákazníkem“. Vstupní data modelu jsou přebírána z měřicího přístroje (ISU). Do modelu řízení odečtů vstupují útvary „Řízení měření a odečtů“ a „Dálkové odečty“.

Na obrázku č. 11 je uveden model procesu „Řízení odečtů“, včetně vysvětlení grafických symbolů.

Vstupní dokumenty modelu

Vstupní data modelu z měřicího přístroje

Událost

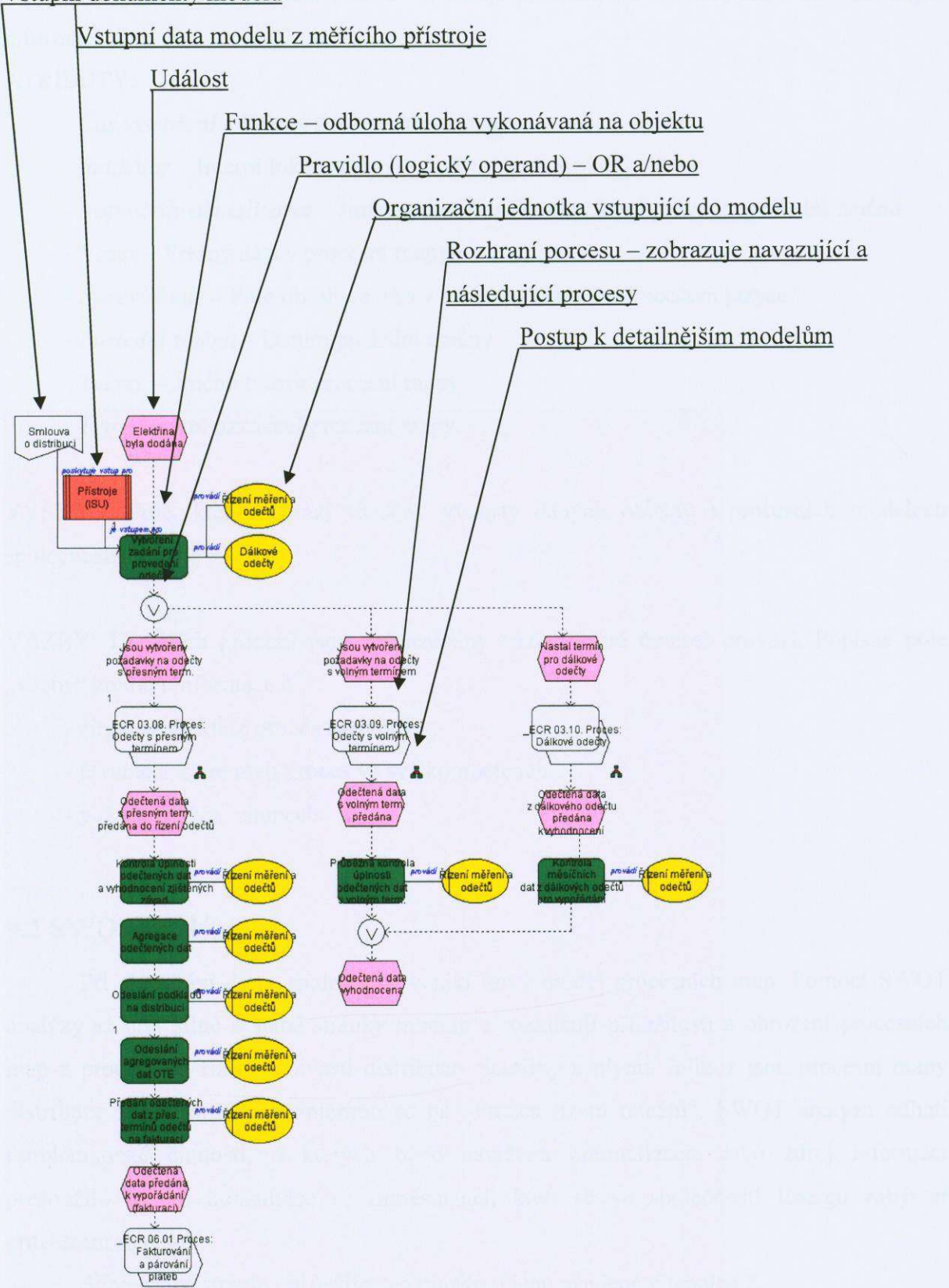
Funkce – odborná úloha vykonávaná na objektu

Pravidlo (logický operand) – OR a/nebo

Organizační jednotka vstupující do modelu

Rozhraní porcesu – zobrazuje navazující a následující procesy

Postup k detailnějším modelům



Obrázek 11 – Proces řízení odečtů [Aris]

Procesní model „Řízení odečtů“ obsahuje přehledovou tabulku, která má následující informace:

ATRIBUTY:

- *Čas vytvoření* – Přesný čas vytvoření mapy.
- *Indikátor* – Interní lokace mapy.
- *Naposledy aktualizoval* – Jméno odpovědné osoby, která provedla poslední změnu.
- *Název* – Přesný název procesní mapy.
- *Název/Name* – Pole obsahuje název procesní mapy v německém jazyce.
- *Poslední změna* – Datum poslední změny.
- *Tvůrce* – Jméno tvůrce procesní mapy.
- *Typ* – Interní označení procesní mapy.

VÝSKYT: Pole, které zobrazí všechny výskyty daných objektů v procesních modelech společnosti.

VAZBY: U dílčích procesů jsou zobrazovány vazby, které činnost provází. Popisné pole „vazby“ zobrazí informace o:

- činnostech, které proces aktivovaly,
- útvarech, které mají proces ve své kompetenci,
- požadovaných vstupech.

9.2 SWOT analýza

Při slučování dvou společností vznikl nový model procesních map. Pomocí SWOT analýzy se určí silné a slabé stránky modelu a rozklíčují příležitosti a ohrožení procesních map a procesního řízení v oblasti distribuce elektřiny a plynu. Jelikož jsou procesní mapy distribuce velice obsáhlé, zaměříme se na „Proces řízení odečtů“. SWOT analýza odhalí problematické činnosti, u kterých bude navržena optimalizace. Jako zdroj informací posloužila osobní konzultace se zaměstnanci, kteří se ve společnosti Energo zabývají procesním řízením.

Silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení jsou uvedené v tabulce 2.

Silné stránky (Strengths)	
1	Historický vývoj
2	Specifické, nevýrobní odvětví
3	Dominantní postavení společnosti na regionálním trhu
4	Kvalitní softwarové vybavení
5	Neflexibilita odvětví
Slabé stránky (Weaknesses)	
6	Neexistence kontrolních mechanismů
7	Nekomplexní přístup k riziku
8	Špatně definovaní vlastníci procesu
9	Neochota vedení společnosti ke změnám
10	Neprobíhá měření procesů
11	Neflexibilita centrálního rozhodování
12	Personální obsazení oddělení procesního řízení
Příležitosti (Opportunities)	
13	Kontinuální zlepšování
14	Růst odvětví
15	Změna vedení společnosti
16	Východoevropský koncernový model
Ohrožení (Threats)	
17	Zvyšující se konkurence v odvětví
18	Odliv kvalifikované pracovní síly
19	Odpor vedení a zaměstnanců společnosti ke změnám
20	Nedostatek finančních prostředků na rozvoj kontinuálního zlepšování
21	Neochota přijmout nové teoretické koncepty řízení
22	Změna legislativy

Tabulka 2 – SWOT analýza stávajícího procesního modelu [vlastní výzkum]

9.2.1 Silné stránky (Strengths)

Historický vývoj – Předností společnosti Energie je její dlouholetá historie, která přesahuje dobu 40-ti let. V tomto dlouhém období se společnost neustále přizpůsobovala nových skutečnostem, které sebou přinášely změny oboru distribuce elektřiny a plynu. Veškeré činnosti ve společnosti jsou tedy ustálené a zdánlivě stabilní. Společnost nikdy nepodstoupila radikální přestavbu své struktury, tudíž ani nemusela radikálně měnit své činnosti, které vedou k uspokojování jejích zákazníků. Veškeré činnosti jsou výsledkem dlouholeté zkušenosti v oboru distribuce elektřiny a plynu.

Specifické, nevýrobní odvětví – Odvětví distribuce elektřiny a plynu má svá specifika především ve své stabilitě a nevýrobním charakteru podnikatelské činnosti. Společnosti, které

podnikají v tomto odvětví, vynikají svojí stabilní poptávkovou křivkou. Marně bychom hledali na trhu substituty, kterými lze nahradit elektrickou energii. Právě tato stabilita a jistota odběru elektrické energie a plynu dává těmto společnostem velkou vyjednávací sílu u svých odběratelů z řad právnických i fyzických osob.

Dominantní postavení společnosti na regionálním trhu – Uvnitř regionálních trhů v České republice, na kterých společnost Energie působí, dosáhla během svého působení dominantního postavení. Svým dominantním postavením omezuje možnost rozšíření nově vstupujícím společnostem do tohoto odvětví. Tato pozice řadí společnost mezi stabilní a rozvíjející se „hráče“ na českém trhu s elektřinou a plynem.

Kvalitní softwarové vybavení – Dobrá finanční situace umožňuje společnosti nákup nejmodernějších a nejkvalitnějších modelovacích aplikací na českém trhu. Společnost Energie používá k modelování svých procesů platformu ARIS, která díky svému širokému použití a propracovanosti patří k nejlepším v daném oboru. Díky tomu, že společnost Energie patří mezi významné zákazníky dodavatelské společnosti IDS Scheer (výrobce softwaru určeného k řízení podnikových procesů), jsou používané softwarové produkty doslova „šité na míru“ interním potřebám společnosti.

Neflexibilita odvětví – Za silnou stránku společnosti také považují neflexibilitu odvětví, která vytváří stabilní prostředí v oblasti distribuce elektřiny a plynu. Pomalý technologický pokrok a minimální investice do oblasti vývoje distribuce elektřiny a plynu řadí toto odvětví mezi nedynamicky se rozvíjející obory současného globálního trhu. K neflexibilitě odvětví přispívá také pomalý rozvoj technologií pro získávání elektrické energie z trvale obnovitelných zdrojů.

9.2.2 Slabé stránky (Weaknesses)

Neexistence kontrolních mechanismů – V současné chvíli nemá společnost Energie vypracovaný žádný ucelený koncept kontrolních mechanismů podnikových procesů. Neexistuje systém sledování, ani vyhodnocování zpětné vazby od zákazníka. Je takřka nemožné sledovat průběhy jednotlivých procesů a hodnotit jejich výstupy. Provázanost odměňování pracovníků a množství odvedené kvalitní práce rovněž neexistuje.

Nekomplexní přístup k riziku – Slabou stránkou procesního řízení společnosti je nezohledňování možných rizik, která plynou z průběhů jednotlivých procesů. Systémy řízení rizik jsou dnes běžnou a velmi často užívanou praxí velkých společností, a proto je přístup společnosti velice neobvyklý. Každá organizační jednotka, která podporuje procesní řízení, musí identifikovat operativní rizika, která by mohla vyvstat z její strategie, cílů, produktů a aktivit.

Špatně definovaní vlastníci procesu – V procesních mapách společnosti se dají jen velice obtížně dohledat vlastníci, případně zodpovědní pracovníci jednotlivých procesů. Za jistou formu vlastníka procesu by se dala považovat organizační jednotka vstupující do modelu, která ovšem uvádí pouze název oddělení, nikoliv jmenný seznam osob, které vstupují do procesu. Následné hodnocení, případně sankce za neplnění úkolů lze jen velmi těžko směřovat k jednotlivým osobám. Odpovědnost je tedy mířena na celé útvary, které se velice často řídí pravidlem hromadné dělby úspěchu anebo jmenného odmítání případného neúspěchu.

Neochota vedení společnosti přijímat změny – Jak již bylo naznačeno v literární rešerši, rozhodující úloha při implementaci změn spočívá v ochotě vrcholového vedení. Ve společnosti Energie je podle vyjádření zaměstnanců ochota vedení ke změně na velice malé úrovni. Veškeré činnosti, které by mohly vést k jakékoliv změně, jsou velice zdlouhavé a často se mívají účinkem. Vedení společnosti se striktně drží koncernové strategie a jen velice zřídka je ochotno přistoupit na proces změny, která by pozitivně ovlivnila fungování společnosti. Rovněž zaměstnanci nejsou ochotní přistoupit na diskuzi o změnách, které by se měly dotknout jejich pracovní náplně, ohodnocení či odpovědnosti.

Neprobíhá měření procesů – Způsob nastavení metriky měření jednotlivých procesů ve společnosti rovněž neexistuje. V systému procesního řízení společnosti se nevyskytuje žádný ucelený materiál, který by řešil problematiku měření podnikových procesů. Není možné objektivně hodnotit práci jednotlivých zaměstnanců, veškeré pravomoci hodnocení aktivit pracovníků přechází na jejich přímé nadřízené. Hodnocení pracovníků, vycházející ze strachu provádět změny, tak může být často velice zkreslené. Do hodnocení činností jednotlivých pracovníků jsou následně zapojeny osobní sympatie, které vyvolávají rozbroje mezi spolupracovníky.

Neflexibilita centrálního rozhodování – Systém centrálního rozhodování nepřipouští delegování pravomoci na nižší úrovně řízení. Tato rozhodovací struktura dává jen omezené možnosti změn a vytváří prostor pro nepružnost pracovníků, kteří si chrání svá funkční místa. Následně jsou ve společnosti upřednostňovány zájmy funkčního místa nebo organizačních celků nad zájmy celé organizace.

Personální obsazení oddělení procesního řízení – Dlouhodobě podhodnocené personální obsazení oddělení procesního řízení má za následek nedostatečné pokrytí rozsáhlé problematiky procesního řízení. Každá snaha o permanentní zlepšování stavu komplexního procesního modelu naráží na nedostatek kvalifikované pracovní síly.

9.2.3 Příležitosti (Opportunities)

Kontinuální zlepšování – Příležitostí společnosti Energie je budoucí zaměření na kontinuální zlepšování procesů. Současný stav příliš nepodporuje metody neustálého zlepšování, tudíž je zde velký prostor pro změny. Impulzem může být snaha koncernového vedení společnosti Energo o sjednocení procesů ve východoevropském regionu. Na tuto aktivitu se váže velké množství finančních prostředků, které by se měly stát dostatečnou motivací pro zaměstnance jednotlivých společností ve východoevropském regionu.

Růst odvětví – Celosvětový trend zvyšování spotřeby elektrické energie dává dobrý příslib do budoucích let. Tento trend s sebou bude přinášet zvyšování konkurence, potažmo tlak na snižování nákladů. Jedním z prostředků, jak čelit vysoké konkurenci, můžou být právě radikální změny, které by mohly pomoci odstartovat reengineering podnikových procesů.

Změna vedení společnosti – Současné vedení společnosti není příliš nakloněno k provádění změn. Jednou z příležitostí změnit tento stav, může být změna vrcholového vedení společnosti. Zohledňování moderních trendů v systému řízení, by měl být jeden z dílčích úkolů nového vedení.

Východoevropský koncernový model – V centrále celosvětového koncernu Energo je zpracován projekt, díky kterému by se mělo dosáhnout harmonizace všech koncernových procesů ve východoevropském regionu. Východoevropský koncernový model implementují

státy, jako např. Slovensko, Maďarsko, Rumunsko. Jestliže ochota ke změně nebude přicházet od vedení společnosti Energie, je právě východoevropský koncernový model šancí, jak tyto činnosti uvést do chodu.

9.2.4 Ohrožení (Threats)

Zvyšující se konkurence v odvětví – Neustále se rozvíjející odvětví distribuce elektřiny a plynu vybízí nové i stávající podnikatelské subjekty ke vstupu do tohoto sektoru. Společnost Energie má zatím velice dobré postavení na českém trhu v oboru obchodování s elektrickou energií a plynem, ale její postavení by mohl ohrozit růst distributorů a příliv nových společností, které cítí v tomto odvětví možnost své realizace.

Odliv kvalifikované pracovní síly – Ohrožením se může stát špatná personální politika společnosti, která nedokáže udržet kvalifikované odborníky v oboru procesního řízení. Špatné motivační prostředí může mít za následek odliv odborníků do jiných společností, případně do jiných podnikatelských odvětví.

Nedostatek finančních prostředků na rozvoj kontinuálního zlepšování – Ve všech podnikatelských činnostech se klade velký důraz na řízení nákladů společnosti. Ohrožením kontinuálního zlepšování může být nedostatek finančních prostředků, který by měl za následek nepružné přizpůsobování tržní situaci. Snížení konkurenceschopnosti v důsledku strnulosti, by mělo za následek okamžitý pokles poptávky po elektrické energii a plynu.

Změna legislativy – Zpřísnění norem distribuce energií a orientace na obnovitelné zdroje energií může mít, při nepružném systému procesního řízení, za následek odebrání licence pro distribuci elektrické energie, kterou vydává Český energetický regulační úřad.

Neochota vedení přijmout nové teoretické koncepty řízení – Nepružnost reakce na nové trendy v oblasti řízení může opět způsobit konkurenční potíže společnosti. Tlak na snižování nákladů, dává prostor novým trendům řízení, které se musí velice rychle implementovat v daném sektoru.

9.2.5 Matice kritických faktorů úspěchu

Trojúhelníková matice pro hodnocení silných stránek, příležitostí, slabých stránek a ohrožení (viz obr. 12) srovnává sílu dílčích faktorů SWOT analýzy (viz tabulka č. 2). Jsou zde porovnávány společně dva dílčí faktory. Červeně je označen faktor, který má z dané dvojice vyšší význam a naopak černě faktor, který nese menší díl pozornosti. Je nutné podotknout, že se jedná o subjektivní hodnocení, které vychází z praktických poznatků fungování procesního řízení a modelování podnikových procesů ve společnosti Energie.

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	22
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	22	22
		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	22	22
			6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
			7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	22	22
				7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
				8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	22	22
					8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
					9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	22	22
						9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
							10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	22
								10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
									11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
										11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
											12	13	14	15	16	17	18	19	20	22
												12	12	12	12	12	12	12	12	12
													13	14	15	16	17	18	19	22
														13	13	13	13	13	13	13
															14	15	16	17	18	22
																14	14	14	14	14
																	15	16	17	22
																		15	15	15
																			16	22
																				16
																				17
																				18
																				19
																				20
																				21
																				22

Obrázek 12 : Trojúhelníková matice SWOT analýzy [vlastní výzkum]

V tabulce 3 je výstup trojúhelníkové matice pro hodnocení silných stránek, příležitostí, slabých stránek a ohrožení. První sloupec obsahuje číslo faktoru, podle obsahu tabulky 2. Druhý sloupec zobrazuje absolutní četnost výskytu významného faktoru v trojúhelníkové matici. Ve třetím sloupci je zobrazeno pořadí významnosti jednotlivých faktorů. Čtvrtý sloupec udává váhu (relativní četnost) faktorů.

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktoru	Váha (relativní četnost)
1	6	16	2,61
2	4	19	1,74
3	10	11	4,35
4	2	20	0,87
5	7	14	3,04
6	17	5	7,39
7	20	2	8,7
8	19	3	8,26
9	18	4	7,82
10	21	1	9,13
11	15	6	6,52
12	15	6	6,52
13	11	10	4,78
14	6	16	2,61
15	12	9	5,22
16	5	18	2,17
17	8	13	3,5
18	9	12	3,91
19	15	6	6,52
20	7	14	3,04
21	1	22	0,43
22	2	20	0,87
Součet	230	X	100

Tabulka 3 – Váha silných stránek, příležitostí a slabých stránek, ohrožení [vlastní výzkum]

9.2.6 Vyhodnocení SWOT analýzy

Výstupem SWOT analýzy procesního řízení a procesů ve společnosti Energie, je dosaženo pořadí významnosti jednotlivých faktorů.

Za nevýznamné faktory můžeme považovat:

- *Východoevropský koncernový model* (Příležitost)
- *Specifické, nevýrobní odvětví* (Silná stránka)

- *Změna legislativy (Ohrožení)*
- *Kvalitní softwarové vybavení (Silná stránka)*
- *Neochota přijmout nové teoretické koncepty řízení (Ohrožení)*

Na opačné straně stojí faktory, které mají pro společnost Energie velký význam. Jedná se o faktory:

- *Neprobíhá měření procesů (Slabá stránka)*
- *Nekomplexní přístup k riziku (Slabá stránka)*
- *Špatně definovaní vlastníci procesu (Slabá stránka)*
- *Neochota společnosti ke změnám (Slabá stránka)*
- *Neexistence kontrolních mechanismů (Slabá stránka)*

Stojí za povšimnutí, že všechny faktory, „velkého významu“, jsou ze skupiny slabých stránek procesního modelu společnosti. Jednou z možných příčin je nedostatečná ochota vedení společnosti věnovat se kontinuálně procesnímu modelování, potažmo procesnímu řízení obecně.

10 NÁVRHY ZMĚN PROCESŮ

Změnový návrh se týká pěti nejvýznamnějších kritických faktorů úspěchu společnosti Energie, které byly vyhodnoceny ve SWOT analýze v kapitole 9.3, jako nejčtetnější. Následné změny budou zapracovány do nové procesní mapy, která implementuje změny následujících faktorů:

- *nekomplexní přístup k riziku,*
- *špatně definovaní vlastníci procesu,*
- *neochota společnosti ke změnám,*
- *neprobíhá měření procesů,*
- *neexistence kontrolních mechanismů.*

10.1 Optimalizace nekomplexního přístupu k riziku

Každá organizační jednotka, která je součástí procesního řízení, musí identifikovat operativní rizika, která by mohla vyvstat z její strategie, cílů, produktů a aktivit.

Zdroje, které mohou pomoci při identifikaci procesu „Řízení a odečty“ mohou být následující:

- situace, kdy došlo k náhlému finančnímu nákladu,
- stížnosti oddělení „Fakturování a párování plateb“,
- zprávy interního auditu o špatně probíhajících procesech,
- stížnosti zákazníků týkající se včasného fakturování služeb,
- stížnosti zákazníků týkající se nepravdivých údajů o spotřebě el. energie a plynu.

Procesní oblast „Řízení odečtů“ obsahuje tyto rizika:

Inherentní riziko – riziko, které existuje u konkrétních činností, bez uvažování efektivních kontrol nebo dalších existujících ochranných mechanismů.

- Chybný odečet měřících přístrojů.
- Nepřevzetí vstupních údajů z měřících přístrojů.
- Pozdní předání výstupních dat do oddělení „Fakturace a párování plateb“.
- Ztráta dat při odesílání podkladů na distribuci.

Reziduální riziko – riziko, které není eliminováno kontrolními nebo jinými existujícími ochrannými mechanismy.

- Špatné předání údajů o odběru elektrické energie a plynu mezi útvary „Řízení a měření odečtů“ a „Dálkové odečty“.

Riziko špatného předání údajů mezi útvary (viz obr. 13) byl vyhodnocen jako *velice vysoký*, neboť neexistuje žádný kontrolní mechanismus předávání informací. V případě nerealizace tohoto kroku dochází ke ztrátě dat, která jsou potřebná v dalších krocích procesu. Riziko ztráty dat mezi útvary má zásadní, nezvratný dopad na výstup procesu.



Obrázek 13 : Místo výskytu rizika špatného předání dat [vlastní výzkum]

10.1.1 Nastavení kontroly předávání dat

Pro riziko „nepředání dat“ mezi útvary je nutné určit kontroly a určit přiměřenost těchto kontrol. Kontroly musí být dostatečně dokumentovány v procesním modelu.

Formou kontrolního mechanismu u kroku předání dat mezi útvary je vytvoření softwarové aplikace, která bude mít za úkol porovnávat počet přijatých dat z měřících přístrojů (ISU) a počet výstupních dat v ukončené fázi „Vytvoření zadání pro provedení odečtů“. Tímto postupem bude zamezeno ztrátě dat mezi útvary. V případě nerovnosti dat bude odeslán signál odpovědnému pracovníkovi oddělení „controllingu“, který daný problém identifikuje a navrhne řešení.

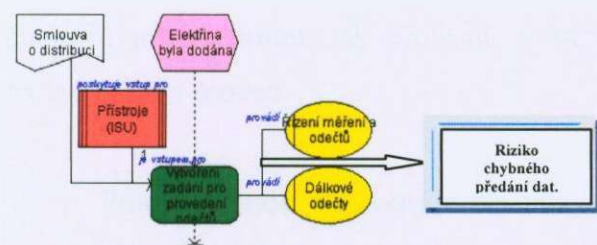
Podpůrná dokumentace (viz tab. 4) kontrolního softwaru definuje zúčastněné útvary tohoto kroku, odpovědné pracovníky všech zúčastněných útvarů, definice činností, časový limit, kdy musí být příslušný nesoulad vyřešen a sankce při nedodržení stanoveného času na nápravu chybného stavu.

Zúčastněné útvary	Odpovědné osoby útvarů	Definice činností
Řízení měření odečtů	Karel Macháč	Předání hodnot o odečtech útvaru "Dálkové odečty"
Dálkové odečty	Dalibor Nový	Vyhodnocení dat a předání hotových podkladů ke kroku "Vytvoření zadání pro provedení odečtů"
Controlling	Renata Kuklová	Identifikace a návrh řešení při vygenerování chyby
Časový limit		
Na sjednání pořádku má příslušná osoba oddělení "Controlling" časový úsek tří pracovních dnů		
Sankce		
Při nedodržení časového limitu je odpovědná osoba z oddělení "Controlling" sankciována svým přímým nadřízeným ve výši jednoměsíčního odebrání osobního ohodnocení		

Tabulka 4 – Podpůrná tabulka kontrolního mechanismu [vlastní výzkum]

10.1.2 Výsledná úprava modelu o zohlednění rizika procesu

Výsledná úprava modelu, v grafické podobě, odpovídá obrázku 14. Označením příslušného pole rizika v modelu, se objeví doplňující přehledová tabulka, ve které jsou všechny potřebné informace k tomuto kroku (viz. tab. 4). Tabulka bude rovněž zařazena do databáze interních předpisů, které se týkají řízení rizik v procesním řízení.



Obrázek 14 : Výsledná úprava o krok přístupu k riziku [vlastní výzkum]

10.2 Optimalizace špatně definovaných vlastníků procesu

V modelu „Řízení odečtů“ v současné chvíli není možné dohledat přesného vlastníka daných procesů. V modelu je pouze vyobrazena organizační jednotka, která daný proces vykonává a jméno vedoucího této organizační jednotky. Sledování přesnějších informací o lidech vstupujících do procesu není možné.

Osoby, které vstupují do procesu, neoznačíme pouze jako vlastníka procesu, ale vytvoříme další skupinu, která obsahuje expertní pracovníky, kteří jsou zodpovědní za výkon procesu jako takového.

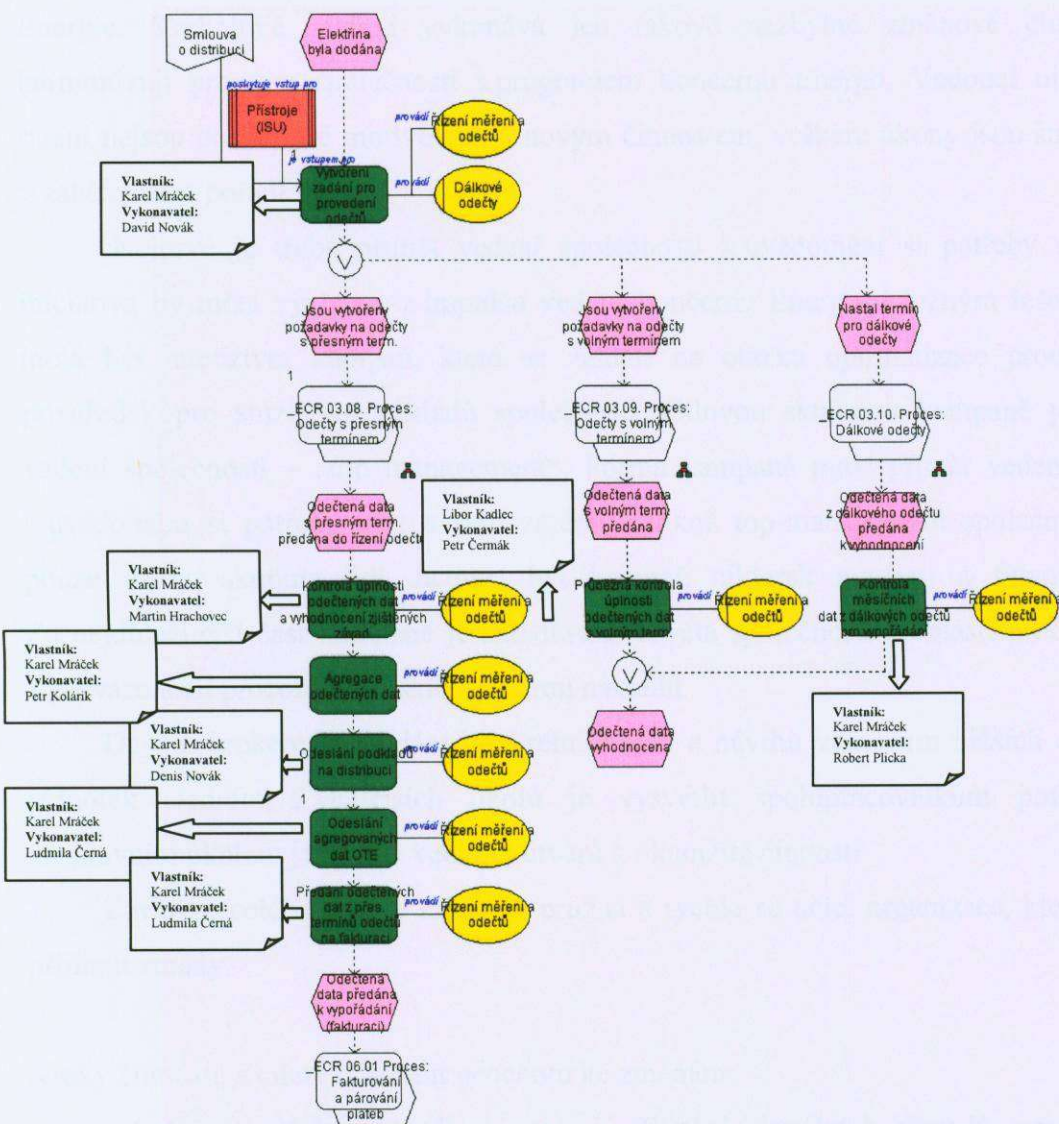
Vlastník procesu je osoba, která na sebe váže *povinnosti odpovědného vedoucího* procesu, který dohlíží na souběh činností, vykonávaných „vykonavatelem procesu“. V případě řádného plnění pracovních činností navrhuje odměny vykonavateli procesu, a naopak v případech, kdy dochází k nečinnosti pracovníka, přistupuje k sankcím. Vlastník procesu rovněž motivuje vykonavatele k co nejvyššímu pracovnímu nasazení formou finančních i nefinančních odměn. V případě výskytu jakéhokoliv nepředpokládaného stavu je vlastník procesu povinen spolupracovat s vykonavatelem procesu na odstranění příčiny tohoto stavu.

Vykonavatel procesu má díky své odborné působnosti v dané problematice za úkol svědomité vykonávání přidělených činností. Odpovídá za kvalitu, včasnost a úplnost prováděných operací. Podléhá hodnotícím mechanismům vedoucího procesu.

Existence výskytu vedoucího procesu a vykonavatele procesu, je podmínkou pro úplnost procesního modelu. Případy, ve kterých by se jeden z těchto pracovníků nevyskytoval, jsou minimální. V ojedinělých případech může jedna osoba vykonávat obě činnosti, jak kontrolní, tak profesní. Systém hodnocení takové osoby potom přechází na vyšší řídicí úroveň.

Procesní model upravený o vlastníky a vykonavatele jednotlivých procesů zobrazuje obrázek č. 15. Pozice vlastníka procesů nemusí být vždy vázána na funkci vedoucího organizační jednotky, pod kterou proces spadá. U velkých organizačních jednotek mohou funkci vlastníka procesu vykonávat různé osoby. Softwarovou úpravou dosáhneme toho, že při aktivaci příslušného jména osoby vyskytující se v modelu, se zobrazí doplňující údaje o pracovníkovi, jako například:

- útvar,
- jméno nadřízené osoby,
- kontakt,
- výskyt v ostatních modelech.



Obrázek 15 : Model obsahující vlastníky a vykonavatele procesu[vlastní výzkum]

10.3 Odstranění neochoty společnosti ke změnám

Obecná neochota společnosti k jakýmkoliv změnám, ať už většího nebo menšího charakteru, je v současné chvíli ještě umocněna globální ekonomickou recesí. Neochota ke změnám pramení, kromě jiného, z pomalého vývoje odvětví distribuce elektřiny a plynu.

Společnost musí na „změnu“ nahlížet jako na nástroj vedoucí:

- ke snížení nákladů,
- k úspoře časového fondu a
- k růstu kvality poskytovaných služeb.

Neochota ke změnám prolíná celou hierarchickou organizační strukturu společnosti Energie. Vrcholové vedení vykonává jen takové nezbytné změnové činnosti, které harmonizují program společnosti s programem koncernu Energo. Vedoucí nižších úrovní řízení nejsou dostatečně motivováni k novým činnostem, veškeré úkony jsou strnule vedeny v zaběhnutém pořádku.

Nejprve je třeba přimět vedení společnosti k uvědomění si potřeby změny. Tato iniciativa by měla vycházet z impulsu vedení koncernu Energo. Možným řešením by tedy mola být intenzivní kampaň, která se zaměří na otázku optimalizace procesů, jakožto prostředek pro snižování nákladů společnosti. Cílovou skupinou kampaně je strategické vedení společnosti – „top management“. Forma kampaně musí přimět vedení společnosti k uvědomění si potřeby vést a řídit změny. Jelikož top-management společnosti zahrnuje pouze úzkou skupinu lidí, nemusí být kampaň nikterak masivní a finančně náročná. Za nejdůležitější část kampaně je shledávána osvěta společnosti v oblasti procesního řízení a provázanosti procesního řízení s úsporou nákladů.

Dalším krokem je předání konkrétních vizí a návrhů vedoucím nižších organizačních jednotek. Jedním z vedlejších úkolů je vysvětlit spolupracovníkům potřebu změny, ale hlavním úkolem je přimět vedoucí útvarů k okamžité činnosti.

Závěrem celého tohoto kroku je pružná a rychle se učící organizace, která je ochotna přijímat změny.

Kroky činností, s cílem odstranit neochotu ke změnám:

- *Analýza potřeby neustálých změn* – Zjištění aktuálních důvodů, proč se zabývat změnami.
- *Intenzivní kampaň u top-managementu společnosti* – Představení analýzy potřeb neustálých změn, volba vhodných postupů, jak řídit změny (procesní řízení), volba metod měření permanentního zlepšování.
- *Předání konkrétních vizí a úkolů na vedoucí organizačních jednotek* – Seznámení vedoucích nižších organizačních jednotek s jejich dalšími úkoly, vymezení přesných termínů a pravomocí při řízení změn.
- *Vyhodnocení opatření* – Analýza stavu společnosti před opatřením „řízení změn“ a po průběhu činností ke zvýšení ochoty řídit změny.

10.4 Zavedení měření procesu „Řízení odečtů“

Do současné chvíle nemá společnost Energie zpracovaný žádný ucelený koncept měření procesů. Neexistence norem sledování jednotlivých činností, zamezuje objektivnímu hodnocení pracovníků a nákladnosti.

U konkrétního procesu „Řízení odečtů“ je navrženo měřit z pohledu:

- doby trvání procesu,
- chybovosti celého procesu,
- nákladnosti všech činností,
- rizikového významu ve společnosti.

10.4.1 Zapracování doby trvání procesu do modelu

Doba trvání je měřena v jednotkách času (dny, hodiny, minuty). Do modelu jsou zapracovány dva úhly pohledu, jak měřit podnikový proces z hlediska času jeho trvání a to:

- proces jako celek,
- proces rozdělený na jednotlivé segmenty.

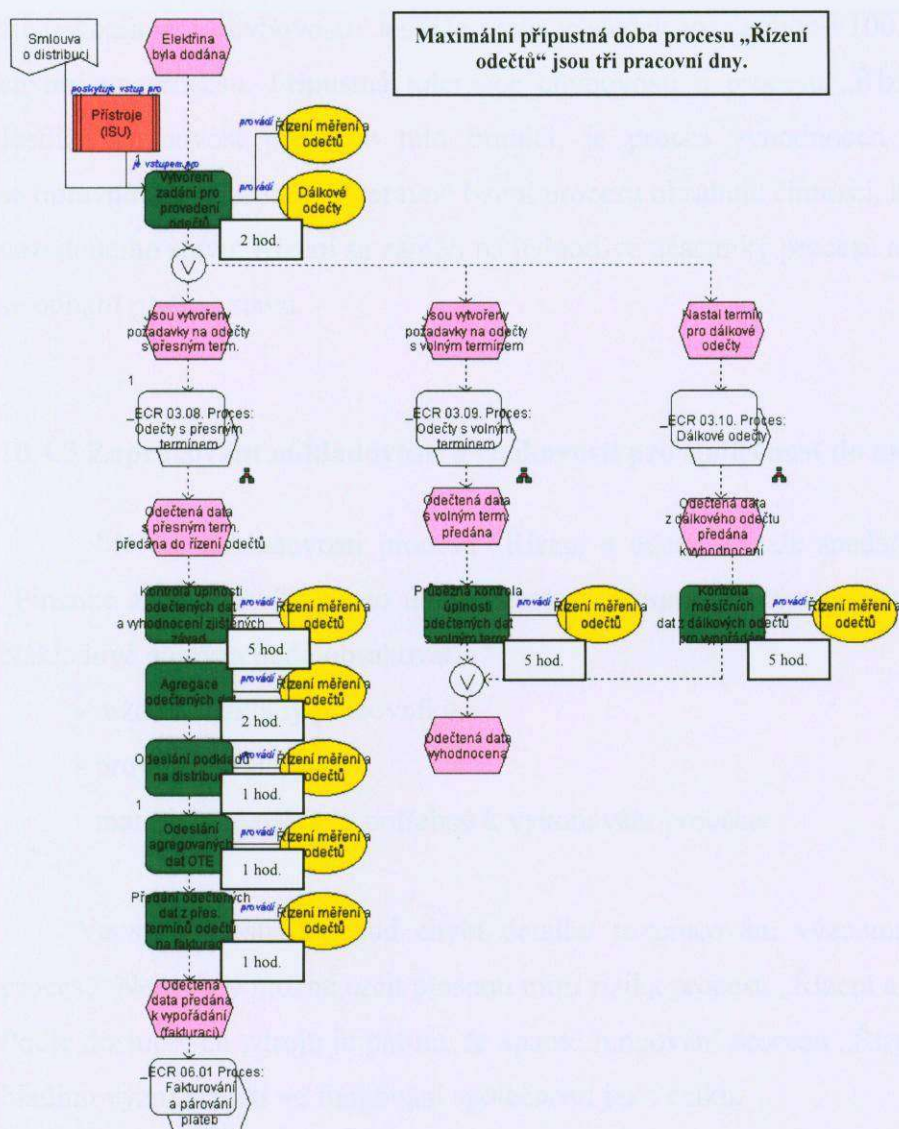
U prvního pohledu je proces brán, jako ucelený soubor činností. Za začátek procesu (časového úseku) se považuje krok, kdy elektřina byla dodána koncovému zákazníkovi a za konec procesu (časového úseku) se považuje krok, kdy odečtená data byla předána k fakturaci. K tomu, aby bylo možné hodnotit celý proces, je stanovena maximální přípustná doba trvání celého procesu. V případě procesu „Řízení odečtů“ je stanovena maximální přípustná doba trvání na *tři pracovní dny*. V případě nedodržení tohoto termínu přistoupí vlastník procesu ke sjednání nápravy a vyvodí z průtahů případného viníka, který bude finančně sankcionován.

U druhého pohledu není na proces „Řízení odečtů“ nahlíženo jako na celek, ale je rozdělen na jednotlivé segmenty (činnosti). Všechny činnosti jako např. vytvoření zadání pro provedení odečtů, agregace odečtených dat, odeslání podkladů na distribuci atd. budou ohodnoceny maximální přípustnou dobou trvání, ve které musí být vykonány. Maximální přípustné časové hodnoty jsou obsahem tabulky 5.

Název činnosti	Maximální doba trvání (v hod.)
Vytvoření zadání pro provedení odečtů	2
Kontrola úplnosti odečtených dat a vyhodnocení zjištěných závad	5
Agregace odečtených dat	2
Odeslání podkladů na distribuci	1
Odeslání agregovaných dat OTE	1
Předání odečtených dat z přesných termínů odečtů na fakturaci	1
Průběžná kontrola úplnosti odečtených dat s volným termínem	5
Kontrola měsíčních dat z dálkových odečtů pro vypořádání	5

Tabulka 5 – Maximální přípustná doba výkonu činností v procesu [vlastní výzkum]

Maximální přípustná doba procesu je stanovena s dostatečnou rezervou pro případ, že do výkonu činností jednotlivých pracovníků mohou vstupovat další úkoly zadané přímým nadřízeným. V případě nedodržení termínů je pracovník vykonávající činnost finančně sankcionován. Časové hledisko výkonu procesu je zobrazeno v modelu na obrázku 16.



Obrázek 16: Model obsahující časové hledisko [vlastní výzkum]

10.4.2 Zapracování chybovosti procesu do modelu

Chybovost celého procesu znamená, že se v průběhu procesu budou vyskytovat takové situace, které nám neumožní předložení požadovaného výstupu v odpovídající kvalitě. U procesu „Řízení odečtů“ je považován za nekvalitní výstup nepřesnost a neúplnost dat předaných k výpočtu.

Výpočet chybovosti u vybraného procesu bude vykonávat pracovník oddělení Controllingu, který za určité období pomocí matematického vzorce:

$$\text{počet chybně předaných dat} / \text{počet předaných dat celkem}$$

zjistí koeficient chybovosti. Jestliže tento výsledek vynásobíme 100, dostaneme průměrnou chybovost procesu. Přípustná tolerance chybovosti u procesu „Řízení odečtů“ je do 5%. Jestliže chybovost přesáhne tuto hranici, je proces vyhodnocen jako chybný a zahájí se opravné řízení procesu. Opravné řízení procesu obsahuje činnosti, které povedou k nápravě nežádoucího stavu. Řízení se zaměří na jednotlivé účastníky procesu a jejich činnosti a pokusí se odhalit příčinu stavu.

10.4.3 Zapracování nákladovosti a rizikovosti pro společnost do modelu

Měření nákladovosti procesu „Řízení a odečty“ bude spadat do kompetence útvaru „Finance a účetnictví“. Tento útvar vyhotoví přesnou analýzu nákladovosti tohoto procesu.

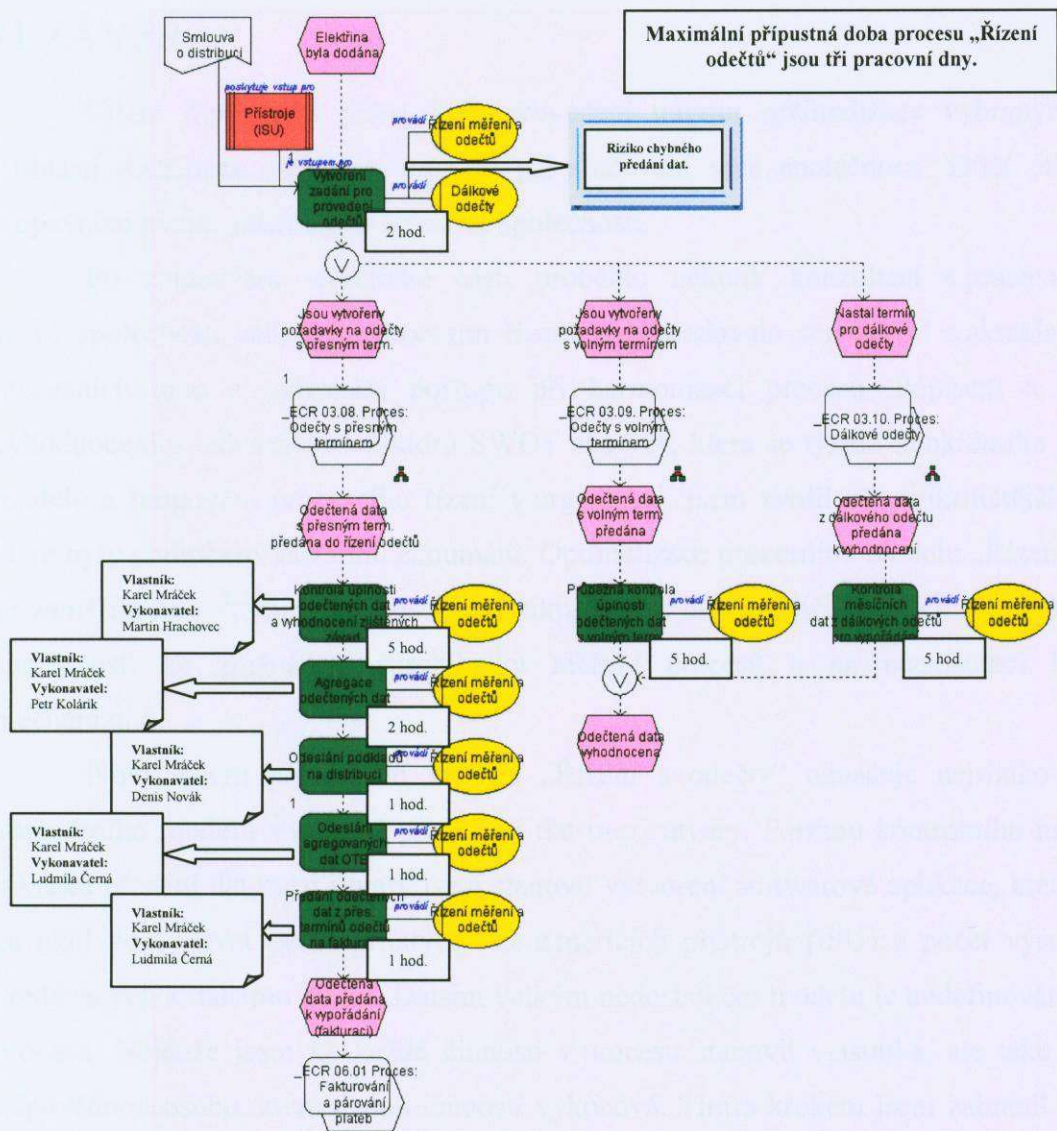
Nákladová analýza bude obsahovat:

- mzdové náklady pracovníků,
- provozní režie,
- materiálové náklady potřebné k vykonávání procesu.

Ve společnosti doposud chybí detailní rozpracování významnosti rizik jednotlivých procesů. Není tedy možné určit přesnou míru rizika procesu „Řízení a odečty“ pro společnost. Podle dostupných zdrojů je patrné, že špatné fungování procesu „Řízení a odečty“ má malou hladinu významnosti ve fungování společnosti jako celku.

10.5 Harmonizovaný model procesu „Řízení a odečty“

V předchozí kapitole č. 9 byly uvedeny metody a postupy, jak může společnost Energie harmonizovat svůj procesní model „Řízení a odečty“. Na obrázku č. 17 vidíme implementované návrhy řešení ve vybraném procesním modelu. Nový model obsahuje vlastníky a vykonavatele jednotlivých činností, nastavuje kontrolní mechanismy a přípustné časy jednotlivých činností a odhaluje riziková místa procesu.



Obrázek 17 : Harmonizovaný model procesu „Řízení a odečty“ [vlastní výzkum]

11 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provedení návrhu optimalizace vybraných procesů v oblasti distribuce elektřiny a plynu při slučování více společností. Dílčí cíl směřoval k upevnění pozice procesního řízení ve společnosti.

Po zpracování teoretické části proběhlo několik konzultací s pracovníky, kteří se ve společnosti zabývají procesním řízením. Následovalo seznámení s aktuálním stavem procesních map a upřesnění postupu při harmonizaci procesů. Popisem a následným vyhodnocením jednotlivých faktorů SWOT analýzy, která se týkala konkrétního procesního modelu a fungování procesního řízení v organizaci, jsem zvolil pět nejkritičtějších faktorů, které byly podrobeny bližšímu zkoumání. Optimalizace procesního modelu „Řízení a odečty“ se zaměřila na nekomplexní přístup k riziku, špatně definované vlastníky procesů, neochotu společnosti ke změnám, neprobíhající měření procesů a na neexistenci kontrolních mechanismů.

Nový návrh procesního modelu „Řízení a odečty“ označuje nejrizikovější místo konkrétního modelu v podobě předávání dat mezi útvary. Formou kontrolního mechanismu u kroku předání dat mezi útvary jsem stanovil vytvoření softwarové aplikace, která bude mít za úkol porovnávat počet přijatých dat z měřících přístrojů (ISU) a počet výstupních dat předávaných k dalšímu kroku. Dalším velkým nedostatkem modelu je nedefinování vlastníků procesu. Nejenže jsem ke každé činnosti v procesu stanovil vlastníka, ale také jsem určil odpovědnou osobu, která danou činností vykonává. Tímto krokem jsem zabránil případným spekulacím o odpovědnosti jednotlivých pracovníků. Jako velký problém shledávám neochotu společnosti přistoupit k jakýmkoliv změnám. Přimět vedení společnosti k diskuzi o změně procesů je velký problém. Jednou z možností, jak tento stav změnit je iniciativa koncernového vedení, která bude mít za výsledek informovanost o nutnostech změny provádět. Dobře fungující proces musí mít také navrženy systémy měření, které ovšem vybraný model neobsahuje. Navrhl jsem tedy systémy měření v oblasti délky trvání a chybovosti procesů. Touto úpravou je nyní možné daný proces sledovat a vyhodnocovat jeho efektivitu.

Díky konzultacím se zaměstnanci společnosti, podrobným zkoumáním procesních modelů a stylu procesního řízení ve společnosti jsem dospěl k názoru, že není věnována dostatečná pozornost procesnímu řízení, jakožto prostředku pro lepší fungování společnosti a minimalizaci nákladů. Současné procesní mapy obsahují velké množství chyb a nedostatků, které brání správné funkcionalitě těchto modelů. Procesní řízení je jedním z prostředků,

kterým mohou společnosti šetřit své náklady, a tudíž si myslím, že i společnost Energie se bude v budoucnu věnovat této problematice intenzivněji.

1) DUBOVIČ, J. M. a DVOŘÁK, J. *Kapitál a management – Kvalita práce ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-02-04341-1.

2) GLASSHOVÁ, K. a JELÍČEK, J. *Pracovní prostředí a pracovní spokojenost*. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-02-04341-1.

3) HAMČHEK, M. a J. JELÍČEK, J. *Pracovní prostředí a pracovní spokojenost*. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-02-04341-1.

4) HROBÁK, J. a JELÍČEK, J. *Pracovní prostředí a pracovní spokojenost*. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-02-04341-1.

5) KRYŠTOF, J. *Pracovní prostředí a pracovní spokojenost*. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-02-04341-1.

6) RÁKOVSKÝ, M. a JELÍČEK, J. *Pracovní prostředí a pracovní spokojenost*. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-02-04341-1.

7) ŠTĚPÁNEK, J. a J. JELÍČEK, J. *Pracovní prostředí a pracovní spokojenost*. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-02-04341-1.

8) ŠTĚPÁNEK, J. a J. JELÍČEK, J. *Pracovní prostředí a pracovní spokojenost*. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-02-04341-1.

9) ŠTĚPÁNEK, J. a J. JELÍČEK, J. *Pracovní prostředí a pracovní spokojenost*. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-02-04341-1.

10) ŠTĚPÁNEK, J. a J. JELÍČEK, J. *Pracovní prostředí a pracovní spokojenost*. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-02-04341-1.

12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) DRDLA, M. - RAIS, K.: *Reengineering – řízení změn ve firmě*, Praha: Computer Press 2001. ISBN 80-7226-411-7.
- 2) GRASSEOVÁ, M. a kol.: *Procesní řízení – ve veřejném i soukromém sektoru*, Praha: Computer Press 2008, ISBN 978-80-251-1987-7.
- 3) HAMMER, M. - CHAMPY, J.: *Reengineering – radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press, 1995, 212 s. ISBN 80-855603-73-X.
- 4) HRON, J. - TICHÁ, I. - DOHNAL, J.: *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
- 5) KRYŠPÍN, L.: *Ekonomika procesně řízených organizací*. Praha: Oeconomica Nakladatelství VŠE, 2005, 53 s. ISBN 80-245-0965-2.
- 6) ROBSON, M. - ULLAH, P.: *Praktická příručka podnikového reengineeingu*. Praha: Management Press, 1998, ISN 80-85943-63-6.
- 7) ROLÍNEK, L. a kol. *Procesní management: vybrané aspekty*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7394-148.
- 8) ŘEPA, V., *Podnikové procesy – Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, dotisk 2007, ISBN 80-247-1281-4.
- 9) STANĚK, V.: *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2003, 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- 10) TRUNEČEK, J.: *Systém podnikového řízení ve společnosti znalostí*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1999 (ZF) ISBN 80-7079-083-0.

- 11) VEBER, J. a kol.: *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.
- 12) VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- 13) ZÁVADSKÝ, J.: *Systémové pojednání o procesním řízení*. Praha: Alfa Publishing, 2005, 77 s. ISBN 80-86851-15-X.
- 14) ZELENÝ, M. IN: TOMÁNEK, J.: *Reengineering a management změn*. Praha: Computer Press, 2001, 515 s. ISBN 80-7226-428-1.
- 15) *Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2001 , [cit. 2009-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/zabezpecovani-jakosti-ve-smyslu-tqm/1000513/43055/>>.
- 16) *Institut průmyslového managementu, spol. s r. o.* [online]. 2006 [cit. 2009-03-14]. Dostupný z WWW: <http://www.ipm-plzen.cz/index.php?t=opti_podnik_proc>.
- 17) *IT SOLUTION* [online]. 2008 [cit. 2009-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.itsolution.cz/topologie-procesni-mapy.a28.html>>.
- 18) *Wikipedia* [online]. 2003- [cit. 2009-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://ru.wikipedia.org>>.

Příloha č. 1

Přehledová mapa distribučních procesů společnosti Energie

