

Diplomová práce



České  
vysoké  
učení technické  
v Praze

**F2**

Fakulta strojní  
Ústav Řízení a ekonomiky podniku

# Procesní řízení ve společnosti Beneš a Lát, a.s.

Bc. Klára Ivanišová

Červenec 2017

Vedoucí práce: Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.





## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Ivanišová** Jméno: **Klára** Osobní číslo: **384849**  
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**  
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**  
Studijní program: **Strojní inženýrství**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Procesní řízení ve společnosti Beneš a Lát, a.s.**

Název diplomové práce anglicky:

**Process management in Beneš a Lát, Inc.**

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska - procesní řízení, postupy, metody, nástroje
3. Charakteristika společnosti Beneš a Lát, a.s.
4. Procesní řízení ve společnosti Beneš a Lát, a.s. - analýza současného stavu
5. Návrh zlepšení procesního řízení ve společnosti Beneš a Lát, a.s.
6. Závěr

Seznam doporučené literatury:

FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídít, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.  
COKINS, Gary. Performance management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap). Hoboken, N.J.: Wiley, c2004. ISBN 0-471-57690-5.  
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Miroslav Žilka Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku MÚ**

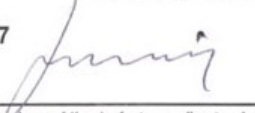
Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **10.04.2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **28.07.2017**

Platnost zadání diplomové práce: **25.08.2017**

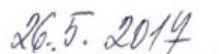
  
Podpis vedoucí(ho) práce

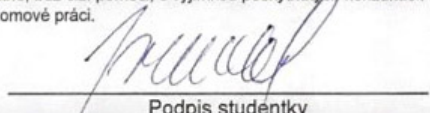
  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

  
Datum převzetí zadání

  
Podpis studentky

## Poděkování / Prohlášení

Děkuji především vedoucímu diplomové práce Ing. Miroslavu Žilkovi, Ph.D. za vždy jasné nasměrování na správnou cestu a cenné rady. Dále děkuji společnosti Beneš a Lát, a. s., která mi poskytla všechny potřebné informace a umožnila většinu mých návrhů realizovat v praxi. Také děkuji svým nejbližším za podporu při tvorbě diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jsem pouze podklady uvedené v příloženém seznamu.

V Praze dne 19. 7. 2017

.....

## Abstrakt / Abstract

Diplomová práce se věnuje problematice procesního řízení. Obsahuje informace o principu procesního řízení, jeho výhody a použití. V práci je shrnuta charakteristika procesu a jeho popis v organizaci za pomoci procesní mapy. Zabývá se také otázkou neustálého zlepšování procesů a propojení procesního řízení na informační systém. Stručně popisuje základní metodiky řízení procesů, metodiky reengineeringu a modelování procesů. V další kapitole diplomové práce je popsán program ATTIS, který je softwarovou platformou pro procesní řízení v rámci organizace. Následuje analýza procesního řízení ve společnosti Beneš a Lát, a. s. interpretované v softwaru ATTIS, ve které jsou shrnuty problematické body, zabraňující efektivnímu procesnímu řízení v této společnosti. Práce tyto problematické body identifikuje, analyzuje a navrhuje řešení, které napomůže zefektivnit procesní řízení ve společnosti Beneš a Lát, a. s..

**Klíčová slova:** Proces, činnost, cíl, zdroj, zlepšování, procesní mapa, řízení, notace, procesní řízení, management, BPM, TQM, ISO 9001, P-D-C-A, ARIS, Kodak, BPMN, ATTIS

This diploma thesis is about problematic of process management. Thesis contains principal of process management, its benefits and usage. The paper summarizes a process characterization and its description in the organization using a process map. It also addresses the issue of continuous process improvement and its connection to information system. It briefly describes basic process management methodology, process reengineering and process modeling. In the next chapter of this diploma thesis, there is a description of software ATTIS, which is software platform for process management in the organization. This is followed by an analysis of process management in the Beneš a Lát, Inc. company, which is interpreted in the software ATTIS. Analysis includes problematic points, which are blocking effective process management in the Beneš a Lát, Inc. company. Diploma thesis deals with these problematic points and proposes a solution that will help with effectivity of the process management in the Beneš a Lát, Inc. company

**Keywords:** Process, activity, goal, resources, improving, improvements, process map, controlling, notation, process management, management, BPM, TQM, ISO 9001, P-D-C-A, ARIS, Kodak, BPMN, ATTIS

**Title translation:** Process management in Beneš a Lát, Inc. company

# Obsah /

<b>1 Úvod</b> .....	1	3.5 Strategické cíle společnosti ....	26
<b>2 Teoretická část</b> .....	3	3.6 BaL a procesní řízení .....	27
2.1 Historie procesního řízení.....	3	<b>4 Software ATTIS</b> .....	28
2.2 Procesy .....	4	4.1 ATTIS.BPM - Procesní říze-	28
2.3 Procesní přístup .....	4	ní společnosti.....	
2.4 Charakteristiky procesu .....	6	4.2 ATTIS.MBO - Měření vý-	31
2.4.1 Cíl procesu a jeho mě-	6	konnosti společnosti.....	
řitelnost .....		4.3 ATTIS.MOT - Hodnocení	33
2.4.2 Zdroje procesu, vstupy	7	a motivace zaměstnanců.....	
a výstupy.....		4.4 Provázanost modulů SW	34
2.4.3 Vlastník procesu .....	7	ATTIS .....	
2.4.4 Zákazník procesu .....	8	<b>5 Procesní řízení ve společnosti</b>	
2.5 Zlepšování procesů .....	8	<b>Beneš a Lát, a. s. - analýza</b>	
2.6 Rozdělení procesů.....	9	<b>současného stavu</b> .....	35
2.7 Procesní mapa .....	10	5.1 Modul MBO ve společnosti	
2.8 Vazba procesního řízení na		BaL .....	35
IT .....	11	5.2 Modul BPM ve společnosti	
2.9 Metodiky řízení procesů .....	12	BaL .....	37
2.9.1 BPM - Business pro-	12	5.3 Provázanost Modulů ve spo-	41
cess management .....		lečnosti BaL .....	
2.9.2 TQM - Total Quality	13	<b>6 Návrh zlepšení procesního</b>	
Management .....		<b>řízení ve společnosti Beneš</b>	
2.9.3 ISO 9001 - Systém ma-	13	<b>a Lát, a. s.</b> .....	43
nagementu kvality .....		6.1 Terminologie .....	43
2.10 Metodiky procesního reengi-	17	6.2 Zjednodušení notace v pro-	44
neeringu .....		cesních mapách .....	
2.10.1 Metoda Hammera	17	6.3 Odpovědnosti v procesech ....	46
a Champyho .....		6.4 Aktualizace procesů s vlast-	47
2.10.2 Metodika T. Daven-	18	níkem .....	
porta .....		6.4.1 Popis schůzky při revizi	48
2.10.3 Metodika Manganelli-	19	procesů .....	
ho a Kleina .....		6.5 Revize oddělení Nákupu ve	49
2.10.4 Metodika Kodak .....	19	společnosti Beneš a Lát, a. s....	
2.10.5 Metodika ARIS .....	20	6.6 Další návrhy.....	54
2.11 Informační modelování	21	6.6.1 Interpretace funkčnosti	54
a modelování procesů .....		procesu .....	
2.11.1 Eriksson-Penkerova	22	6.6.2 Diagram procesní želvy	55
notace .....		u procesů .....	
2.11.2 BPMN notace .....	23	<b>7 Závěr</b> .....	56
<b>3 Charakteristika společnosti</b>		<b>Literatura</b> .....	58
<b>Beneš a Lát, a. s.</b> .....	25	<b>A Seznam zkratk</b> .....	61
3.1 Historie .....	25	<b>B Návod pro reporting metrik</b> ....	62
3.2 Současnost .....	25	<b>C Návod pro tvorbu analýzy</b> .....	67
3.3 Podnikatelský plán společ-	26	<b>D Export obsahu sw ATTIS na</b>	
nosti BaL, a.s.....		<b>intratetu</b> .....	77
3.4 Hodnoty společnosti .....	26		





# Kapitola 1

## Úvod

Na firmy jsou kladeny vysoké nároky, především pak neustálými změnami prostředí na trhu a stále narůstající konkurencí, proto jsou společnosti nuceny se co nejefektivněji s těmito překážkami vyrovnávat, být flexibilní a pružně odolávat těmto změnám. Schopnosti pružně reagovat lze dosáhnout jen v případě, že vrcholový management jasně chápe a uvědomuje si strukturu organizace a toto uvědomění dále komunikuje napříč společností. Možným řešením, které může organizacím pomoci v pochopení struktury a toků ve společnosti je procesní řízení. Pokud je základ organizace tvořen pomocí optimalizovaných a řízených procesů, které jsou komunikovány a pochopeny všemi zaměstnanci, je reakce na změnu na trhu snadná. Procesní řízení tedy nabízí ucelený pohled na organizaci a umožňuje se efektivně zaměřit na to, jak uspokojit zákazníka a vytvářet přidanou hodnotu odpovídající kvality.

Efektivní procesní management popisuje mnoho publikací různými způsoby ale s podobným principem. Každá organizace je jedinečná a je velmi obtížné si v tomto rozsahu vybrat ten správný způsob jak procesně řídit. Při zavádění těchto principů se každá společnost setká s mnoha překážkami. Ty je nutné překonat, aby dosáhla žádoucího výsledku, kterým je pružně procesně řídit a optimalizovat podnikové procesy.

Řízení, jako takové, je možné pouze v případě, že jsou efektivně stanoveny strategické i taktické cíle společnosti. Dosažení těchto cílů je možné sledovat pouze pokud je měřeno jejich naplnění.

Společnost Beneš a Lát, a. s., která je hlavním aktérem této diplomové práce je středně velká společnost rodinného charakteru a zabývá se slévárenstvím. Vyrábí výrobky z neželezných kovů a plastů. Již více než rok pracuji v této společnosti. Zabývám se problematikou procesního řízení a popisu procesů za pomoci softwaru ATTIS. Diplomovou práci jsem psala ve spolupráci s touto společností a mnoho poznatků, které jsou popsány, byly získány právě v jejím prostředí. Většina návrhů, které jsou uvedeny v návrhové části práce jsou ve spolupráci s Beneš a Lát, a. s. realizovány a uvedeny do praxe.

Cílem této diplomové práce je teoretické shrnutí poznatků o procesním řízení, popsání jeho současného stavu ve společnosti Beneš a Lát, a. s. a návrh řešení identifikovaných problematických bodů. Jelikož společnost pro podporu procesního řízení používá informační systém ATTIS, je popis současného stavu a následné návrhy výsledkem analýzy v daném softwaru. Aby bylo dosaženo lepšího pochopení čtenářů je součástí práce také detailní popis softwaru ATTIS.

Teoretická část je zaměřena na objasnění základních principů procesního řízení. Jsou popsány charakteristiky procesu, které jsou nezbytné pro jasnou interpretaci jeho fungování. Správné zdokumentování a pochopení procesů je nutné pro možnost jejich soustavného zlepšování, které je nezbytné k udržení konkurenceschopnosti. Všechny tyto charakteristiky procesu se interpretují pomocí procesních map, které jsou jasným a stručným shrnutím všech jejich náležitostí. Pro efektivní komunikování je nezbytné procesní řízení podložit informačním systémem, který je přístupný všem zaměstnancům v dané organizaci. Následně jsou v teoretické části popsány základní metodiky řízení procesů

a procesního reengineeringu. Teoretická část se také stručně věnuje modelování procesů a procesním notacím.

Další kapitoly zahrnují charakteristiku společnosti Beneš a Lát, a. s. a souhrn znaků softwaru ATTIS.

Před identifikací problematických bodů je popsán současný stav ve společnosti Beneš a Lát, a. s.. Je popsáno naplnění modulů softwaru ATTIS daty a jejich následné propojení. Datové propojení modulů se ukázalo jako jeden z problematických bodů procesního řízení ve společnosti Beneš a Lát, a. s..

Kapitola Návrh zlepšení procesního řízení ve společnosti Beneš a Lát, a. s., která je závěrečnou kapitolou této diplomové práce, se zabývá možností řešení problematických bodů. Toto řešení je popsáno na vybraném oddělení této společnosti.

# Kapitola 2

## Teoretická část

### 2.1 Historie procesního řízení

Jedna z významných změn v procesním řízení se odehrála v roce 1990, kdy mnoho západních firem čelilo hospodářské recesi a silnému tlaku globálních konkurentů, zejména japonských firem. Řešením se stal reengineering podnikových procesů<sup>1)</sup>, který přidal k obecnému souboru nápadů na řízení procesů několik nových přístupů:

- radikální redesign a zlepšení práce
- široké zaměření, napříč procesy
- zlepšování cílů
- využívání informačních technologií jako prostředku pro zefektivnění práce[2]

„Reengineering není jen další myšlenkou, která byla importována z Japonska. Není to rychlý a zaručený způsob nápravy, jež manažeři ve svých organizacích mohou použít. Podnikový reengineering znamená odložit část moudrosti, která byla získána v průběhu dvousetletého vývoje průmyslového managementu.“[3]

Reengineering byl hnacím mechanismem, který se zaměřil primárně na neprodukcii, nekladl ale důraz na statistické řízení procesů, ani neustálé zlepšování procesů.[2]

Poslední zanícení týkající se procesního řízení se točilo okolo metody Six sigma. Tento přístup byl vytvořen v roce 1980 ve společnosti Motorola a popularizovaný v roce 1990 společností General Electric. V některých ohledech představuje metoda Six sigma návrat ke statistické regulaci procesů<sup>2)</sup>. [2]

Nový přístup k řízení procesů je vítanou změnou všech předchozích přístupů. Není příliš zaměřen na statistickou kontrolu procesů nebo kontrolu zdola nahoru, ale zaměřuje se na zlepšování procesu, bere v úvahu všechny hlavní aspekty, měří je a mění způsob jakým fungují.[2]

„Procesy jsou tedy chápány účelově (jsou tu proto, aby vstupy byly zpracovány na výstupy, ne proto, aby se vykonávaly činnosti). Tímto pojetím procesů je dána i jejich případná hierarchie - hlavní či klíčové jsou ty řetězce činností, jimiž přímo vzniká hodnota pro zákazníka, u ostatních musíme hledat jejich smysl v podpoře oněch klíčových. Procesy a jejich vztahy tedy tvoří základ organizace, vše ostatní má již povahu infrastrukturální a je od základní struktury procesů odvozeno: organizační a komunikační struktura, informační systém a další případná technologie. Mají-li být procesy dostatečně pružné, aby mohly odrážet proměnlivou povahu zákaznických potřeb a okolností daných trhem, musí být adekvátně pružné i ostatní odvozené infrastruktury. Jak organizace, tak technologie již nemohou být definovány do úplného detailu pevně, naopak, musí být schopny pojmout onu permanentní změnu.“[5]

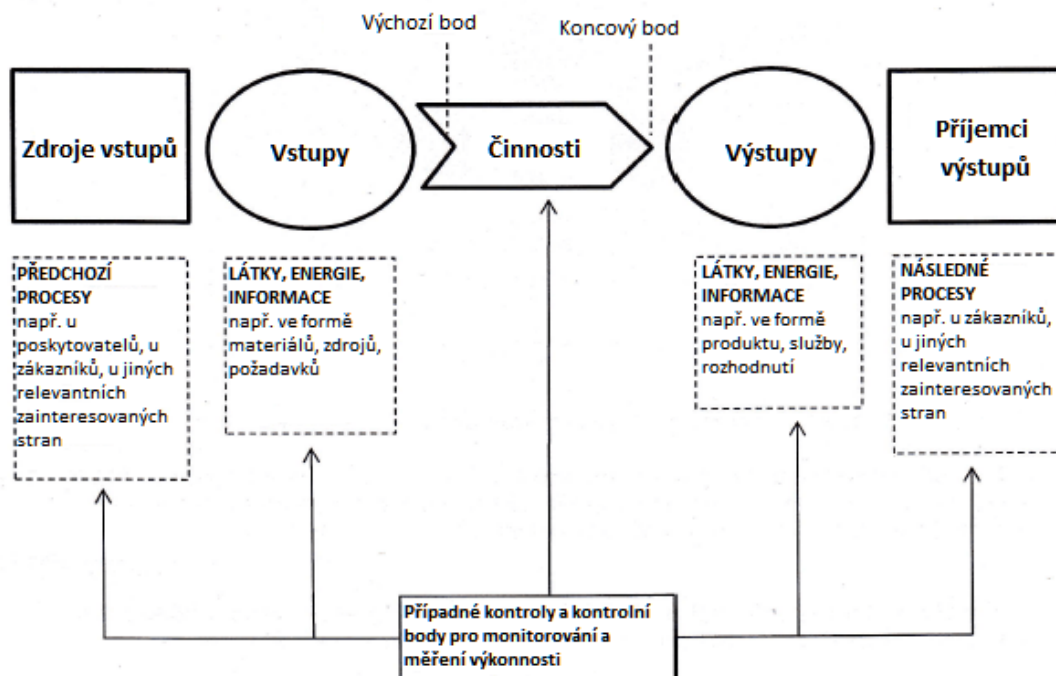
<sup>1)</sup> „Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“[1]

<sup>2)</sup> Statistical Process Control (SPC) - soubor nástrojů na udržování stability procesu a zlepšování jeho způsobilosti prostřednictvím redukce variability.[4]

## 2.2 Procesy

S pojmem proces se setkáváme takřka na každém rohu. Tento pojem lze nalézt v mnoha odvětvích a to pokaždé s trochu jiným významem, protože slovo proces se dá použít v mnoha situacích. Z tohoto důvodu zůstal pro mnoho lidí tento pojem, z hlediska procesního řízení, ne zcela správně pochopený.

V normě EN ISO 9000:2015 je proces definován jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“[1] Další definice říká, že „podnikovým procesem rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.“[5] Většina definic specifikující proces z hlediska procesního řízení pojednává o tom samém, jen s malými odchylkami. Jednoduše by se dalo říci, že „pojmem proces prostě míníme soubor činností, jež vztahy vytvářejí výslednou hodnotu určenou pro zákazníka, např. vývoj nového výrobku.“[3]



Obrázek 2.1. Schématické znázornění prvků jednoho procesu [6]

Podnikovým procesem tedy rozumíme soubor činností, které je zapotřebí vykonat pro uspokojení zákazníka, kde vstupy nám v tomto řetězci poskytuje dodavatel, tyto vstupy přeměňuje podnikový proces na výstupy a ty posléze poskytujeme zákazníkovi, který je pro podnikový proces příjemcem výstupů (obr.2.1).

## 2.3 Procesní přístup

„Systém managementu kvality sestává ze vzájemně provázaných procesů. Pochopení toho, jak jsou výsledky na základě tohoto systému dosahovány, umožňuje organizaci optimalizovat systém a jeho výkonnost.“[1] „Pochopení a řízení vzájemně provázaných procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování zamýš-

lených výsledků. Tento přístup umožňuje organizaci řídit vzájemné vztahy a vzájemné závislosti mezi procesy systému tak, aby bylo možné zvýšit celkovou výkonnost.“[6]

Abyste bylo možné procesně řídit, je zapotřebí dát do souvislosti tyto oblasti: [7]

#### ■ Znalost procesů

Znalosti procesů organizace dosáhne v tom případě, že zná všechny své procesy, jejich vstupy a výstupy, jak jsou vzájemně provázány, jaké zdroje jsou potřebné pro jejich hladký průběh a jak jsou tyto zdroje spotřebovávány.

#### ■ Verifikace činností pro přeměnu vstupů na výstup

Procesní činnosti jsou verifikované v tom případě, když jsou zmapovány a jsou u nich nastaveny výkonnostní charakteristiky, jsou monitorovány a je jasně dána odpovědnost za vykonávání těchto činností.

#### ■ Monitorování a neustálé zlepšování

Výsledky verifikovaných činností jsou porovnávány s požadovanou hodnotou a jsou konána opatření směřující k tomu, aby se funkčnost neustále zlepšovala.

„Použití procesního řízení ve společnosti umožní lepší pochopení požadavků a důslednost při jejich plnění. Při porozumění a monitorování vzájemně provázaných procesů dosahuje organizace efektivní výkonnosti těchto procesů. Toto porozumění umožňuje jejich následnému zlepšení na základě hodnocení dat a informací.“[6]

Mezi hlavní přínosy procesního přístupu patří:

- „zlepšený proces rozhodování
- zlepšené posuzování výkonnosti procesu a schopnosti dosahovat cíle
- zlepšená provozní efektivnost a účinnost
- zvýšená schopnost přezkoumávat názory a rozhodnutí, zpochybňovat je a měnit
- zvýšená schopnost prokazovat efektivnost minulých rozhodnutí“[6]

„Pro správné a komplexní uplatňování procesního řízení je nezbytné dodržet následující principy procesního managementu:“[7]

- **„Integrace a komprese prací** – integrace samostatných prací do logických celků, aby je byl procesní tým orientovaný na přidanou hodnotu pro zákazníka schopen obsáhnout.
- **Delinearizace prací** – práce je vykonávána v přirozeném sledu.
- **Nejvýhodnější místo pro práci** – práce je vykonávána tam, kde je to nejvhodnější bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce podniků.
- **Uplatnění týmové práce** – procesy jsou zajišťovány pomocí autonomních týmů s dostatečnými pravomocemi, tak aby jejich motivace byla přímo svázána s přidanou hodnotou pro zákazníka.
- **Procesní zaměření motivace** – motivace je přímo svázaná s výsledkem (přidaná hodnota pro zákazníka), nikoliv pouze s činností.
- **Odpovědnost za proces** – za proces je odpovědný vlastník procesu, který především odpovídá za efektivnost procesu v dlouhodobějším horizontu.
- **Variantní pojetí procesu** – každý proces má několik variantních provedení. Volba varianty závisí na typu požadavku vstupu, trhu, výstupech, případně na dostupnosti zdrojů.“[7]

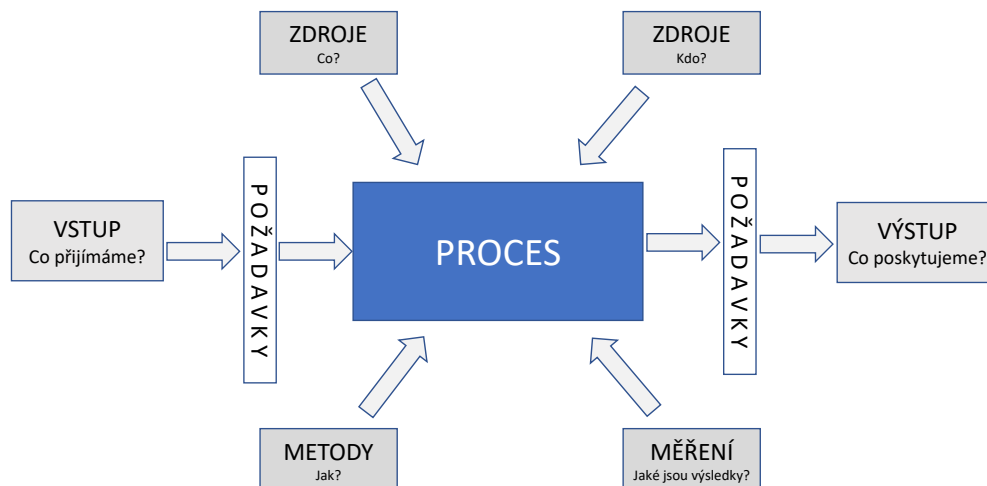
Je zřejmé, že procesní přístup přináší mnoho cenných benefitů. Je ale velmi náročné dosáhnout úplného pochopení systému procesů ve společnosti. Proto je nezbytné, aby

byly dostatečně komunikovány všechny aspekty zapadající do systému a jasně definovány a popsány všechny charakteristiky procesů a aby bylo vedení společnosti ztotožněno s tímto přístupem a motivováno dělat kroky pro to, aby procesní přístup byl plně využíván.

## 2.4 Charakteristiky procesu

Proces je charakteristický jeho dílčími prvky, které jsou nezbytné pro jasnou interpretaci a vyplnění podstaty výše zmíněných definic.

Pro srozumitelnou specifikaci charakteristik procesu jsou vhodné tzv. Želví diagramy, které shlukují do jednoduchého schématu všechny charakteristiky daného procesu (obr. 2.2). Tento souhrn všech aspektů procesu se tvoří převážně k hlavním, vedlejším a řídicím procesům v organizaci. Umožňuje efektivní komunikaci těchto aspektů všem zaměstnancům organizace v přehledné formě.



Obrázek 2.2. Procesní želva, přeloženo z [8]

### 2.4.1 Cíl procesu a jeho měřitelnost

Každý proces by měl mít svůj cíl. Cílem rozumíme bod, kterého chceme při přeměně vstupu na výstup dosáhnout. Snahou je tuto přeměnu dělat co nejefektivněji a proto je pro zhodnocení efektivity potřeba stanovit požadovanou hodnotu, kterou výstup dosahuje. Stanovení cíle „odlišuje podnikový proces od jiných. Nejedná se o postup sám o sobě, ale s jasným cílem, prováděný s úmyslem tohoto cíle dosáhnout v daných podmínkách.“[5] Procesní cíle by měly být SMART (specific, measurable, acceptable, realistic, time specific nebo-li specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově určené). Správné stanovení relevantního cíle je nezbytné pro možnost měření procesu za pomoci měřitelných ukazatelů. Stanovení měřitelných ukazatelů je nezbytné pro řízení a optimalizaci procesu.

„Měřitelné ukazatele, neboli KPI (Key Performance Indicators) jsou indikátory přiřazené k procesu, organizačnímu útvaru, celé společnosti, vyjadřující požadovanou výkonnost.“[9] Stanovení jasného cíle a způsobu, jak měřit jeho dosažení je velmi podstatné, protože „systém měření výkonnosti silně ovlivňuje chování lidí v podniku i mimo něj. Pokud chtějí podniky v informačním věku přežít a prosperovat, musejí použít řídicí a měřicí systémy odvozené z jejich strategie a schopností.“[9]

Pro efektivní monitorování, měření, analýzu a vyhodnocení musí organizace určit:

- „co je třeba monitorovat a měřit
- metody pro monitorování, měření, analýzu a vyhodnocování, které jsou potřebné pro zajištění platných výsledků
- kdy se musí provádět monitorování a měření
- kdy se musí výsledky z monitorování a měření analyzovat a vyhodnocovat“[6]

## ■ 2.4.2 Zdroje procesu, vstupy a výstupy

Zdroje jsou základní faktory vstupující do procesu, které jsou potřebné pro přeměnu vstupu na výstup. Plánování zdrojů je nezbytné pro efektivní fungování organizace. Ve většině větších společností se zdroje měří a řídí pomocí ucelených informačních systémů.

Vstupem do procesních zdrojů mohou být zdroje:

- lidské
- materiální
- finanční
- informace
- energie

Některé zdroje jsou z procesního hlediska považovány za vstupy do procesu. Dalšími vstupy, které ale nejsou zdroji, považujeme například dokumenty, plány, požadavky. Vstupy do procesu musí být jasně definovány.

Výstupem z procesu se rozumí to, co vzniklo pomocí souboru činností, které tyto výstupy přeměnily ze vstupů. U některých procesů mohou být výstupy také zdroje, například výstupem procesu Personalistiky je zajištění lidských zdrojů pro ostatní procesy. Výstupy musí být jasně definovány a musí být v odpovídající kvalitě.

## ■ 2.4.3 Vlastník procesu

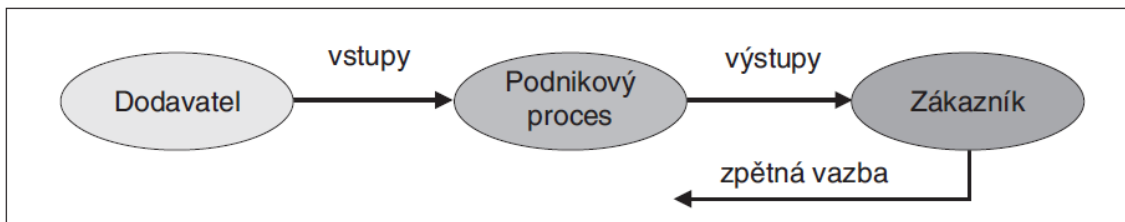
Vlastník procesu je zainteresovaná osoba, která je zodpovědná za hladký průběh sledu činností potřebných pro přeměnu vstupů na výstupy. Vlastník procesu je ve většině případů vrcholově odpovědný pracovník, který musí jasně znát odpovědi na následující otázky:

- Jak proces měříme a co je jeho cílem?
- Jaká je výkonnost procesu?
- Jaké jsou vstupy a výstupy daného procesu?
- Jaké jsou lidské zdroje potřebné pro fungování procesu?
- Jaká jsou rizika spojená s procesem?
- Jaké další podnikové procesy jsou na tomto procesu závislé?

Tyto otázky jasně a stručně definují proces a v procesně řízené organizaci by měly být u každého procesu známy odpovědi nejenom vlastníkům procesů, ale musí být komunikovány všem napříč společností.

### 2.4.4 Zákazník procesu

„V minulosti se podniky mohly soustředit na své interní možnosti, klást důraz na výkonnost produktu a technologické inovace. Pokud však nepochopily potřeby svých zákazníků, byly nakonec zaskočeny konkurencí, která přišla s nabídkou výrobků a služeb lépe uspokojující potřeby zákazníků. A tak se nyní podniky snaží přesouvat svůj zájem na zákazníky.“[10]



**Obrázek 2.3.** Proces v odběratelsko-dodavatelském řetězci [11]

Vydeme-li ze základního procesního modelu, tak na začátku procesu vstupy dodává dodavatel a na konci procesu výstupy odebírá zákazník. V řetězci procesů může být zákazníkem následující proces v systému, nebo konečný zákazník. Cílem každého procesu by mělo být, aby konečný zákazník byl uspokojen, protože zákazník procesu očekává odpovídající přidanou hodnotou. Tato přidaná hodnota je hnací silou fungování procesu a systému procesů. Zákazník může být interní, nebo externí nebo jím může být zainteresovaný subjekt, který má kapitálovou účast, nebo zájem na úspěchu organizace.

Zaměření se na zákazníka je podmíněno tím, že společnost zajistí, že

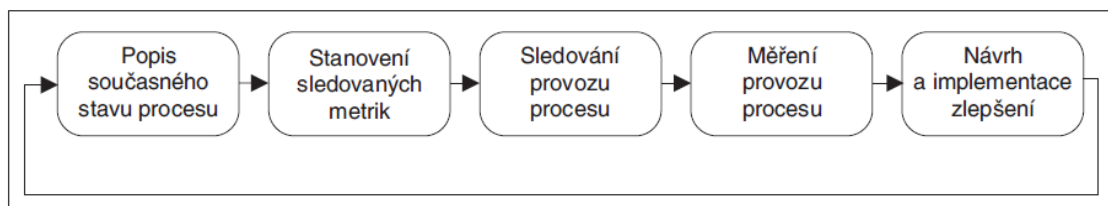
- „Jsou určeny, pochopeny a trvale plněny požadavky na zákazníka a příslušné požadavky zákonů a předpisů.
- Jsou určena a řešena rizika a příležitosti, které mohou ovlivnit shodu produktů a služeb a schopnost zvyšovat spokojenost zákazníka.
- Organizace se neustále zaměřuje na zvyšování spokojenosti zákazníka.“[6]

Naplněním požadavků lze dosáhnout pouze v případě, že se organizace zaměřuje na optimalizaci procesů a neustálé zlepšování.

## 2.5 Zlepšování procesů

„Zlepšování podnikových procesů 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 dávají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů.“[11]

Zlepšování procesů má svůj průběh a zákonitosti, jednotlivé kroky zlepšování nelze vynechávat (obr. 2.4).



**Obrázek 2.4.** Průběžné zlepšování procesů [11]



„Aby organizace udržela aktuální úroveň výkonnosti, reagovala na změny v interních i externích podmínkách a vytvářela nové příležitosti je zlepšování pro organizaci nezbytné.“[1] Aby se zlepšení dosáhlo je nutné „vzít v úvahu výsledky analýzy a hodnocení a výstupy z přezkoumání systému managementu, aby společnost určila, zda existují potřeby nebo příležitosti, které je třeba řešit jako součást neustálého zlepšování.“[6]

Hlavní přínosy zlepšování procesů v organizaci jsou:

- „zlepšená výkonnost procesu, organizační způsobilost a spokojenost zákazníků
- větší zaměření na zkoumání a určování kořenových příčin a následná prevence a nápravné opatření
- lepší schopnost předvídat vnitřní a vnější rizika a příležitosti a reagovat na ně
- rozšířené úvahy jak o postupných, tak o skokových zlepšeních
- lepší využití vědomostí pro zlepšování
- vyšší úsilí o inovace“[1]

Procesní přístup vede ke zlepšování, ale k dosažení neustálého zlepšování je potřebné podporovat vytvoření relevantních cílů a jejich měření. K jejich dosažení je nezbytné dostatečně vzdělávat a zaškolovat lidi na všech úrovních v tom, jak používat základní nástroje pro dosažení cílů společnosti. Zajistit, aby zaměstnanci byli dostatečně kompetentní pro vyvíjení a zavádění procesů, realizaci projektů a zlepšování napříč organizací.[1]

## 2.6 Rozdělení procesů

Procesy dělíme z různých hledisek, nejčastěji dle toho, kdo je jejich koncovým zákazníkem a jakou přidanou hodnotu mu přináší. Členění procesů se skládá ze 3 nejzákladnějších kategorií:

### ■ Hlavní procesy

Hlavní procesy jsou ty, které přinášejí hlavní přidanou hodnotu poskytovanou zákazníkovi - to, co je předmětem podnikání. „Jsou to ty procesy, ze kterých je organizace živa.“[5] Tyto procesy přispívají k naplnění poslání organizace.

### ■ Podpůrné procesy

„Jsou všechny ostatní procesy, jejichž existence je odůvodněna tím, že poskytují nějaké služby jiným procesům (klíčovým, nebo i podpůrným atd.)“[5] Podpůrné procesy zabezpečují chod organizace.

### ■ Řídící procesy

Jsou manažerskými procesy, které zajišťují rozvoj a řízení výkonu společnosti, integritu a pochopení systému organizace. Řídící procesy zajišťují, aby hlavní a podpůrné procesy naplňovaly cíle.[2] „Produkují výstupy, které určují dlouhodobé směřování firmy (strategické řízení), její organizaci a způsob fungování (taktické řízení) i krátkodobé koordinační a kontrolní zásady (operativní řízení). Do této skupiny řadíme i nezávislé monitorování, hodnocení a poskytování zpětných vazeb k celkové výkonnosti firmy (controlling).“[12]

Členění procesu je důležité z toho důvodu, že se při modelování procesních schémat majitelé zamyslí nad tím, jaká je role daného procesu v systému organizace. Toto členění také ulehčuje orientaci v procesních schématech, ve kterých jsou ve většině případů toto rozdělení patrné z jejich notace.

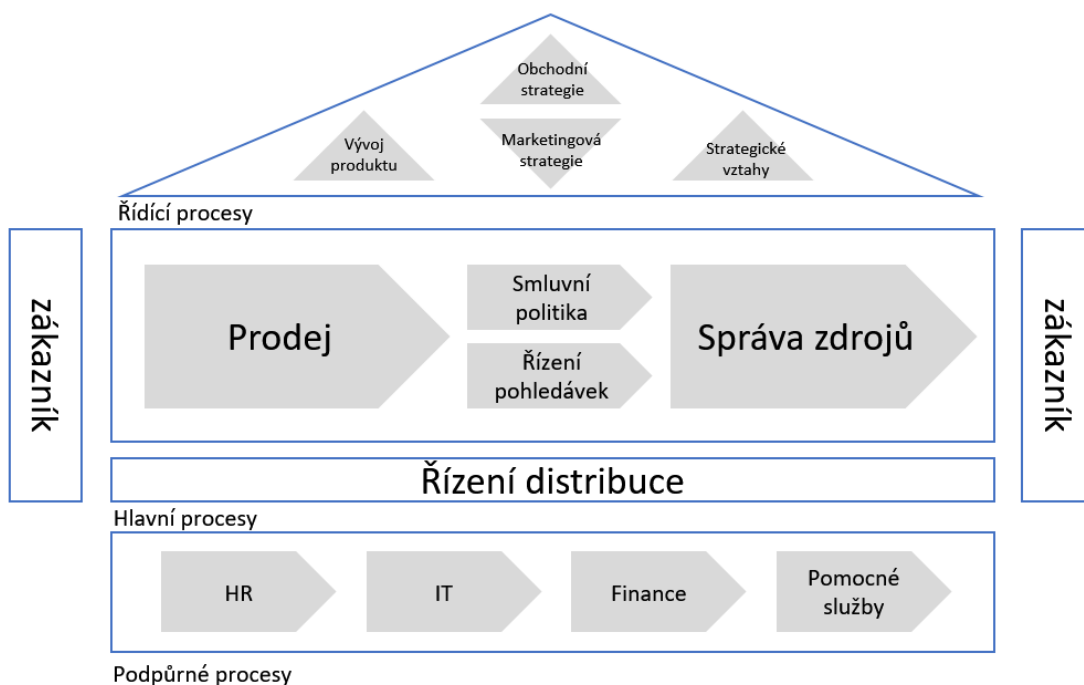
V následující tabulce jsou znázorněny typy procesů a jejich všeobecná charakteristika (obr. 2.5):

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč podnikem?	Má externí zákazníky?	Generuje tržby (zisk)?
hlavní	Výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
řídící	Nákladově	NE	ANO	NE	NE
podpůrný	Výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

**Obrázek 2.5.** Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů [13]

## 2.7 Procesní mapa

Procesní architektura také musí obsahovat jednoduché a srozumitelné grafické zobrazení hlavních, podpůrných a řídicích procesů, ze kterého je zřejmá syntaxe mezi nimi. Dobrým způsobem zobrazení je procesní mapa (obr. 2.6), která reprezentuje zobrazení nejvyšší úrovně procesů.



**Obrázek 2.6.** Procesní „end-to-end“ mapa organizace, přeloženo z [2]

Podniková procesní mapa pomáhá tomu, aby všichni zaměstnanci porozuměli aktivitám a prioritním procesům organizace z hlediska procesního řízení.

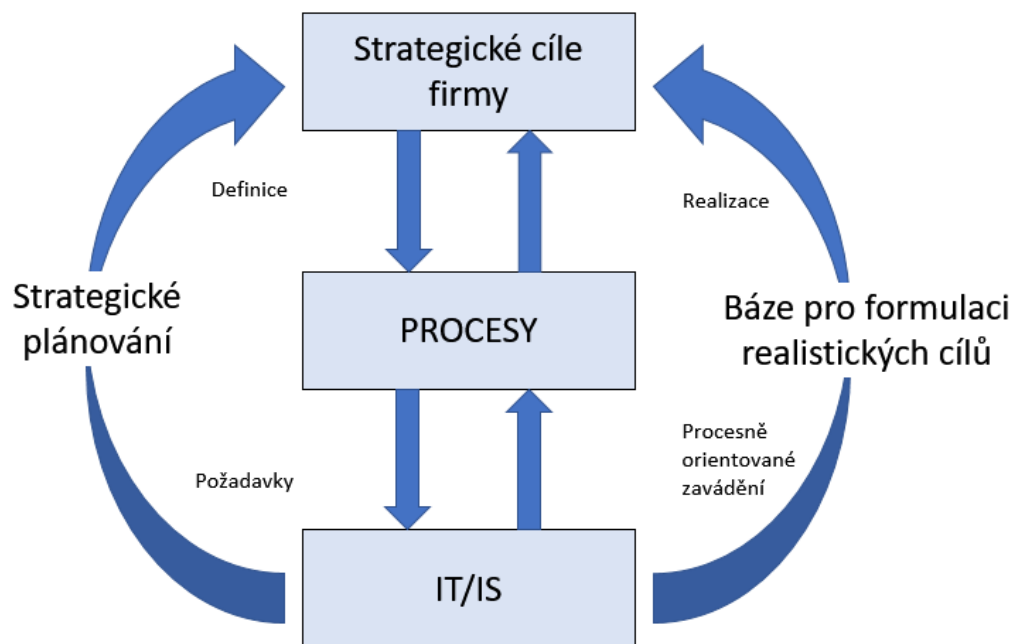
Procesní mapa by měla:

- popisovat všem zaměstnancům a zúčastněným stranám procesy organizace
- být umístěna na všem dostupném místě, nejlépe na intranetu společnosti[2]

Toto porozumění a přínos procesní mapy funguje jen v případě, že procesní mapa je přijata a používána napříč organizací a všichni vedoucí pracovníci a zúčastněné strany používají pojmy, kterým všichni rozumí. Zapojení managementu do modelování procesní mapy umožňuje, aby si manažeři uvědomili a definovali kritické oblasti procesu, na které se následně mohou soustředit.[2]

## 2.8 Vazba procesního řízení na IT

Pro správné pochopení a realizaci podnikového řízení je zapotřebí zvolit vhodnou softwarovou podporu, která umožňuje mít všechny data a informace uceleně na jednom místě. Podstatné je, aby všechny tyto klíčové informace byly jednoznačné a jednoduše pochopitelné všem zainteresovaným stranám. Software musí umožnit realizaci podnikových procesů, které mají naplnit strategické cíle firmy (obr. 2.7). Softwarová podpora procesního řízení je stále dostupnější a při jeho volbě je nutné zvážit požadavky dané organizace na jednotlivé funkce a také to, jaké má prostředky na udržování zvoleného softwaru.



**Obrázek 2.7.** Vztah podnikových procesů a informační technologie [14]

„Úspěšnost procesního řízení bude vždy do značné míry ovlivněna výběrem softwaru, který pro modelování a řízení procesů využijeme. Je dobré myslet na to, že cílem není procesní model samotný, ale skutečná změna výkonu, jež záleží na tom, jak informace o procesech, cílech a ukazatelích i požadovaných kompetencích dokážeme zprostředkovat lidem, kteří procesy vykonávají.“[12]

Jako příklad skutečně komplexní podpory procesního řízení uvádí Roman Fišer ve své knize program ATTIS, na jehož vývoji několik let spolupracuje. „Hlavní funkce programu jsou znázorněny na obrázku 2.8. Program je navržen tak, aby uživateli (zaměstnanci) poskytoval informace o tom, jaké jsou jeho pracovní povinnosti (Co má dělat?), jaké výsledky jsou od něj očekávány (Čeho má dosáhnout?), jak se mu aktuálně daří očekávaného výkonu dosáhnout (Jak si vede?) a jakými lidskými zdroji by měl disponovat (Co má umět?).“[12]



Obrázek 2.8. Podpora procesního řízení v programu Attis z [12]

## 2.9 Metodiky řízení procesů

Metody řízení procesů se zaměřují na správné nastavení procesů, jejich popis a řízení tak, aby bylo efektivně dosahováno požadovaných výsledků.

### 2.9.1 BPM - Business process management

BPM se zabývá efektivním řízením obchodních procesů. Týká se především plánování a sledování výkonnosti klíčových procesů. V následujícím odstavci jsou shrnuty termíny použité v definici metody BPM.

#### ■ Úspěch

Realizace strategických cílů, které jsou součástí strategického plánu organizace. Na úrovni projektu se jedná o naplnění cílů daného projektu, převážně o realizaci obchodního přínosu.[2]

### ■ Organizace

Společnosti si musí zorganizovat oddělení, která pracují víceméně samostatně na různých úkolech tak, aby nedošlo k tomu, že spolu tyto oddělení přestanou komunikovat a sdílet informace. [2]

### ■ Cíle

Metoda BPM obsahuje jak cíle strategické, tak cíle procesní. Důležitou součástí je také definování toho jak dosáhnout výsledků a naplnění stanovených cílů. BPM není cílem samo o sobě, je spíše prostředkem jak dosahovat vytyčených cílů. [2]

### ■ Zlepšení

Zaměřuje se na to, jak dělat procesy více účinné a efektivní.[2]

### ■ Strategické řízení

Strategické řízení se zabývá měřením a správou výkonu procesů. Jedná se o organizaci všech základních komponent procesu. V metodice BPM není pod řízením myšleno řízení výkonnosti lidí, ale řízení struktury procesů jako celku a řízení systémů potřebných pro podporu procesů v dlouhodobém horizontu.[2]

### ■ Taktické řízení

V tomto bodě se metodika BPM zabývá řízením obchodních procesů a zahrnuje celý cyklus P - D - C - A (Plan - Do - Control - Act nebo-li Plánuj - Dělej - Kontroluj - Jednej).[2]

### ■ Určení

Ne každý proces v organizaci přispívá k dosažení strategických cílů. Je nezbytné určit, které procesy jsou hlavní. [2]

### ■ Podnikání

Implementace BPM musí podnikání přinášet výhody. Organizace by se měla zaměřit na klíčové procesy podnikání, které jsou nezbytné pro vykonávání obchodní činnosti a přispívají k dosažení strategických cílů společnosti.[2]

Dalo by se tedy říci, že metoda BPM spočívá v dosažení cílů prostřednictvím uvědomění si důležitosti strategického a taktického řízení základních obchodních procesů.[2]

## ■ 2.9.2 TQM - Total Quality Management

Total Quality Management je komplexní technika, kladoucí důraz na řízení kvality ve všech úrovních organizace. Je metodou strategického řízení na rozdíl od Quality Managementu, který se zabývá operativním řízením kvality ve společnosti.

■ **Total** – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace.

■ **Quality** – jde o pojetí principů kvality v celé organizaci.

■ **Management** – principy se prolínají všemi úrovněmi řízení i všemi manažerskými funkcemi.[15]

Definice Total Quality Managementu dle International Organization for Standardization je: „TQM je manažerský přístup určený pro organizaci, soustředěný na kvalitu, založený na zapojení všech jejích členů a zaměřený na dlouhodobý úspěch dosahovaný prostřednictvím uspokojení zákazníka a prospěšnosti pro všechny členy organizace i pro společnost.“[15]

TQM je tedy metoda řízení kvality z dlouhodobého hlediska zahrnující všechny úrovně organizace.

## ■ 2.9.3 ISO 9001 - Systém managementu kvality

Mezinárodní norma ISO 9000 má „pomoci uživatelům pochopit základní pojmy, zásady a slovník managementu kvality tak, aby byli schopni efektivně a účinně zavádět systém

managementu kvality a získat hodnotu.“[1] Obsahuje sedm zásad, které je potřebné dodržet pro efektivní řízení kvality. „Tato metoda umožňuje organizaci pružně reagovat na změny vyvolané prostředím. Pochopení a řízení vzájemně provázaných procesů přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování zamýšlených výsledků. Tento přístup umožňuje organizaci řídit vzájemné vztahy a vzájemné závislosti tak, aby bylo možné zvýšit celkovou výkonnost organizace.“[1] Norma ISO 9000 popisuje systém managementu kvality, jeho základní principy a slovník, ISO 9001 je její odnoží, která se zaměřuje na požadavky na systém managementu kvality a podrobněji popisuje to, jak dosáhnout efektivního managementu kvality.

Sedm zásad managementu kvality dle ISO 9000:

#### ■ **Zaměření se na zákazníka**

„Primárním zaměřením managementu kvality je plnit požadavky zákazníka a usilovat o překročení jeho očekávání.“[1] Tato zásada přináší vysokou hodnotu pro zákazníka a jeho spokojenost. Z čehož vyplývá vysoká loajalita zákazníka a nárůst vracejících se zákazníků. Zlepšuje se tak povědomí o organizaci a její pověst.[1]

#### ■ **Angažovanost lidí**

„Kompetentní, zmocnění a angažovaní lidé na všech úrovních v celé organizaci jsou zásadní pro zvýšení schopnosti organizace vytvářet a poskytovat hodnotu.“[1] Hlavním přínosem této zásady je vyšší zapojení lidí, větší osobní rozvoj a z toho vyplývající vyšší spokojenost a důvěra v organizaci.[1]

#### ■ **Procesní přístup**

„Konzistentních a předvídatelných výsledků se mnohem efektivněji a účinněji dosáhne v případě, že jsou činnosti pochopeny a řízeny jako vzájemně provázané procesy, které fungují jako koherentní systém.“[1] Hlavním přínosem procesního přístupu je schopnost soustředění se na klíčové procesy a příležitosti pro zlepšování. Umožňuje optimalizovanou a řízenou výkonnost systému vyrovnaných procesů.[1]

#### ■ **Zlepšování**

„Aby organizace udržela aktuální úroveň výkonnosti, reagovala na změny v interních a externích podmínkách a vytvářela nové příležitosti, je zlepšování pro organizaci nezbytné“[1] Umožňuje lepší využití vědomostí pro zlepšování pomocí vyššího úsilí o inovace. Zlepšuje výkonnost procesů, organizační způsobilost a spokojenost zákazníků.[1]

#### ■ **Rozhodování na základě důkazů**

„Rozhodnutí založená na analýze a hodnocení dat a informací budou s vyšší pravděpodobností přinášet požadované výsledky.“[1] Přináší zlepšený proces rozhodování a zlepšenou provozní efektivnost a účinnost.[1]

#### ■ **Management vztahů**

„Pro udržitelný úspěch řídí organizace své vztahy s relevantními zainteresovanými stranami, např. s poskytovateli.“[1] Hlavním přínosem je společné pochopení cílů a hodnot zainteresovaných stran, které přináší spokojenost těchto zainteresovaných stran.[1]

„Procesní přístup vyžaduje systematické vymezení a management procesů a jejich vzájemných vazeb tak, aby se dosáhlo zamýšlených výsledků v souladu s politikou kvality a strategickým zaměřením organizace. Management procesů a systému jako celku může být realizován používáním cyklu PDCA, s celkovým zaměřením na zvažování rizik, jehož cílem je využít příležitosti a předcházet nežádoucím výsledkům.“[6]

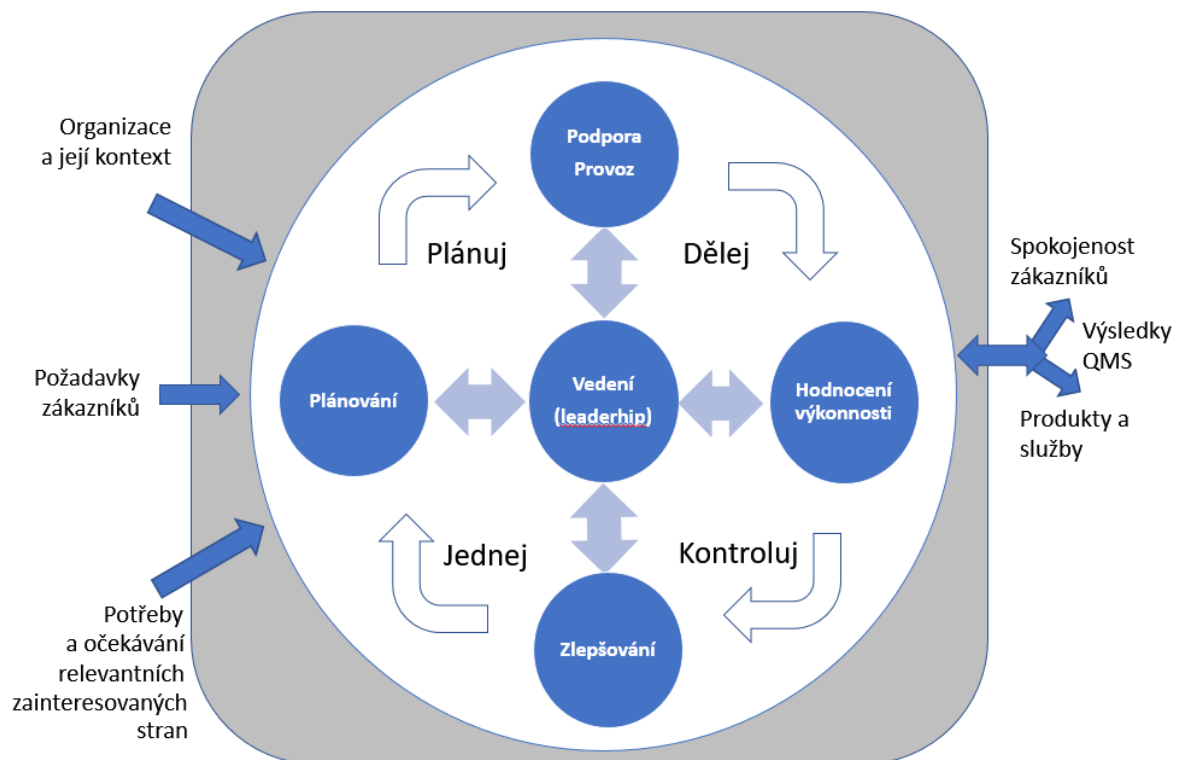
Používání procesního přístupu v rámci systému managementu kvality umožňuje:

- pochopení požadavků a důslednost při jejich plnění

- zvažování procesů z hlediska přidané hodnoty
- dosažení efektivní výkonnosti procesů
- zlepšení procesů na základě dat a informací[6]

### Demingův cyklus P - D - C - A

Mezinárodní norma ISO 9001 zahrnuje cyklus *Plánuj - Dělej - Kontroluj - Jednej* je metoda postupného zlepšování kvality. Popisuje síly, které spouští inovační cyklus, který je základem neustálého zlepšování. Tento cyklus je znázorněn na obrázku 2.9. „PDCA cyklus umožňuje organizaci ujistit se, že jsou pro její procesy zajištěny a řízeny odpovídající zdroje, jsou stanoveny příležitosti ke zlepšování a jedná se podle nich.“[6]



Obrázek 2.9. Cyklus Plánuj - Dělej - Kontroluj - Jednej [1]

Kde jednotlivé činnosti vyjadřují následující:

- **Plánuj:**  
„Stanov cíle systému a jeho zdroje potřebné pro dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikami organizace.“[1]
- **Dělej:**  
„Zaváděj to, co bylo plánováno.“[1]

■ **Kontroluj:**

„Monitoruj a (přichází-li to v úvahu) měř procesy a výsledné produkty a služby ve vztahu k politikám, cílům, požadavkům a plánovaným činnostem a podávej zprávy o výsledcích.“[1]

■ **Jednej:**

„Podle potřeby přijímej opatření pro zlepšování výkonnosti.“[1]

Certifikační systém managementu kvality společnost prokazuje, že nastavené procesy a jejich řízení je v souladu s požadavky této normy. Společnost řídí procesně a je zaměřená na neustálé zlepšování procesů, které naplňují požadavky zainteresovaných stran. Norma ISO 9001:2015 specifikuje požadavky v deseti kapitolách. První tři kapitoly obsahují všeobecné požadavky, jako je předmět normy, dokumenty, termíny a definice. Požadavky, které musí společnost splnit jsou obsaženy v následujících sedmi kapitolách.

■ **Kapitola 4 - Kontext organizace:**

Tato kapitola se zaměřuje na porozumění organizaci a jejímu kontextu. Uvádí, že „organizace musí určit interní a externí aspekty, které jsou relevantní pro její účel a strategické zaměření.“[6] Zaměřuje se na porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran a určení rozsahu managementu kvality. Dále uvádí, že „organizace musí vytvořit, zavést, udržovat a neustále zlepšovat systém managementu kvality, včetně potřebných procesů a jejich vzájemných vazeb, v souladu s požadavky.“[6]

■ **Kapitola 5 - Vedení (leadership):**

Tato kapitola se zaměřuje na potřebu prokázání vůdčí role vedení vůči organizaci a jeho závazek na systém managementu kvality. Kapitola uvádí, že vedení musí převzít odpovědnost za systém managementu kvality a zajistit, že je politika jakosti stanovena a je v souladu s kontextem a strategickým zaměřením organizace. Politika jakosti musí být vytvořena, dostatečně komunikována a musí být určeny role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace.[6]

■ **Kapitola 6 - Plánování:**

Tato kapitola pojednává o nutnosti stanovení opatření pro řešení rizik a příležitostí. Musí stanovit cíle kvality a plánovat jak dosáhnout jejich dosažení.[6]

■ **Kapitola 7 - Podpora:**

„Tato kapitola normy uvádí, že organizace musí určovat a poskytovat zdroje potřebné pro vytvoření, zavedení, udržování a neustálé zlepšování systému managementu kvality.“[6] Musí určit a mít k dispozici osoby, které jsou potřebné pro fungování a řízení procesů a zajišťovat pro ně vhodné prostředí a infrastrukturu. Zajistit zdroje pro monitorování a měření a šířit znalosti potřebné pro fungování procesů. Zvyšovat povědomí o systému managementu kvality a komunikovat ho. Zvyšovat kompetentnost lidí a o všech těchto aspektech uchovávat dokumentované informace, které jsou přístupné všem zaměstnancům organizace.[6]

■ **Kapitola 8 - Provoz:**

V této kapitole je popsáno plánování a řízení provozu dle určených požadavků na produkty a služby, které jsou stanoveny na základě komunikace se zákazníkem. Tyto požadavky jsou následně pravidelně přezkoumávány. Tato kapitola se také



zabývá návrhem a vývojem produktů a služeb, jejími vstupy, způsobem řízení a výstupy.[6]

■ **Kapitola 9 - Hodnocení výkonnosti:**

Kapitola *Hodnocení výkonnosti* pojednává o monitorování, měření, analýze a vyhodnocování uvnitř a vně organizace, jako je např. monitorování interních procesů a spokojenosti zákazníka, její analýze a vyhodnocení. Dále se zmiňuje o přezkoumání systému managementu jakosti.[6]

■ **Kapitola 10 - Zlepšování:**

„Tato kapitola uvádí, že organizace musí určit a zvolit příležitosti ke zlepšování a realizovat veškerá nezbytná opatření pro splnění požadavků zákazníka a zvýšení jeho spokojenosti.“[6]

## 2.10 Metodiky procesního reengineeringu

Tato kapitola se zaměřuje na přehled nejvýznamnějších metodik reengineeringu procesů. Metodik zavádění procesních změn je mnoho, dalo by se říci, že neexistuje jediný, všeobecně uznávaný, způsob jak analyzovat a definovat podnikové procesy. Ukazuje se, že „hned po informačních technologiích je nejdůležitějším prvkem metodik pozornost věnovaná lidskému faktoru - týmové práci.“[11]

Všechny metody procesního reengineeringu předpokládají úplnou podporu vrcholového vedení, která je nezbytná pro tak radikální změny ve společnosti. Vrcholové vedení vybere tým, který bude reengineering vykonávat. Tým vykonávající takto náročný úkol musí mít od vedení naprostou podporu.

### 2.10.1 Metoda Hammera a Champyho

Hammer a Champy ve své knize tvrdí, že nastal čas opustit staré principy a přijmout nové. Popisují „koncepční model podnikové činnosti a s ním spojené techniky.“[3] „Nedostatečný management a nejasné cíle vidí jako hlavní problémy firem, a jejich zlepšení jako faktory úspěchu reengineeringu.“[11] Postup reengineeringu firmy se dle Hammera a Champyho dělí do šesti 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.“[11]

■ **Identifikace podnikových procesů:**

„Tento krok dá všeobecný přehled o procesech v podniku, jak se k sobě vzájemně mají a jak integrují s okolím podniku. Jedním z hlavních výstupů kroku je grafické znázornění všech podnikových procesů.“[11]

■ **Výběr podnikových procesů k reengineeringu:**

„Cílem tohoto kroku je výběr takových procesů podniku, jejichž reengineering přinese zákazníkům podniku zvýšenou hodnotu. V tomto kroku doporučuje metodika též vybrat ty procesy, jejichž reengineering bude bezproblémový.“[11]

■ **Poznání vybraných podnikových procesů:**

„Smysl tohoto kroku nespočívá ani tak v detailní analýze funkčnosti vybraných procesů, jen spíše v analýze jejich výkonu v porovnání s tím, co se od nich očekává v budoucnu.“[11]

- **Redesign vybraných podnikových procesů:**

„Tento krok je autory metodiky považován za jádro tvůrčího přínosu. Je charakteristický užitím představivosti, vícerozměrným myšlením a „jistým druhem bláznovství“.[11]

- **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 úspěšně proběhnout i implementace.“[11]

## ■ 2.10.2 Metodika T. Davenporta

Podle T. Davenporta hrají klíčovou roli v reengineeringu procesů informační technologie. Dále zmiňuje důležitost organizačního a personálního odvětví. Postup reengineeringu firmy se dle T. Davenporta dělí do šesti hlavních kroků:

- **Vize a cíle**

„První krok se musí zaměřit na všechny potřebné akce, spojené s vizí organizace a cíli jejich procesů. Za důležitý cíl je považováno snížení nákladů, přičemž Davenport současně varuje před přílišnou orientací na náklady. Dosažení dalších důležitých cílů, totiž uspokojení zaměstnanců, snížení potřeby času a zlepšení výkonu procesů, totiž bývá přílišným důrazem na redukci nákladů značně omezeno.“[11]

- **Identifikace podnikových procesů**

„V tomto kroku jde o identifikaci i podnikových procesů, které mají být předmětem změny. Davenport doporučuje reengineering týmu zaměřit se na malý počet (nejlépe méně než 15) těch nejdůležitějších procesů, které tvoří jádro chování firmy. tzv. „core processes“.[11]

- **Poznání a měření procesů**

„Třetí krok je zaměřen na studium přesného fungování a výkonu vybraných procesů. Zde se Davenportův přístup liší od přístupu Hammera a Champyho. Davenport má potřebu zajistit, aby během rekonstrukce (redesignu) procesů nebyly znovu „objevovány“ staré praktiky a aby byly dostatečně a objektivně nastaveny potřebné srovnávací hodnoty výkonu nových procesů. V tomto kroku se proto nejedná pouze o modelování průběhu procesů, ale i o měření jeho ostatních podstatných výkonových charakteristik.“[11]

- **Informační technologie**

„V tomto kroku jsou strukturovány možnosti aplikace informačních technologií - nástrojů a aplikací na podporu nově konstruovaných procesů.“[11]

- **Prototypování procesů**

„Ještě před implementací nových procesů je v tomto kroku vytvořen jejich funkční prototyp. Je určen k tomu, aby se jednotliví lidé z organizace podrobně a prakticky seznámili s procesní změnou a měli možnost sami tvůrčím způsobem přispět k této změně - novými nápady, rozšiřujícími a upravujícími stávající návrhy, a to i ve smyslu přizpůsobení procesu jejich praktickým potřebám a podmínkám.“[11]

- **Implementace procesů**

„Nakonec jsou v posledním kroku změny v procesech (resp. nové procesy jako celek) implementovány a testovány se všemi důsledky v organizaci. Tento krok považuje Davenport za klíčový pro úspěch celého projektu, jelikož předpokládá, že implementace procesů zabere přibližně dvojnásobek času předchozích kroků.“[11]

### ■ 2.10.3 Metodika Manganelliho a Kleina

Manageli a Klein se zaměřují na ty procesy, které podporují strategické cíle společnosti a zahrnují požadavky zákazníků. Metodika se dělá do pěti kroků:

#### ■ Příprava projektu

„V prvním kroku veškeré zainteresované osoby definují cíle a připraví projekt reengineeringu.“[11]

#### ■ 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.“[11]

#### ■ Vize

„Vizi, vytvořenou v tomto kroku, se rozumí přesná představa o budoucím zvýšení výkonnosti procesů, postavená na přesném zjištění stávající úrovně jejich výkonnosti. Výsledky tohoto kroku jsou tedy postaveny na důkladném a přesném měření stávajících procesů.“[11]

#### ■ Re-desing

Dělíme na re-desing technický a 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.“[11]

#### ■ Transformace

„Transformací se rozumí implementace rekonstruovaných procesů a pracovního prostředí v organizaci, a to včetně všech náležitostí řádného provedení změny.“[11]

### ■ 2.10.4 Metodika Kodak

Metodiku Kodak vyvinula organizace Kodak a je velmi ovlivněna přístupem Hammera a Champyho. Postup má 5 kroků:

#### ■ Iniciale projektu

„První krok je považován za klíčový. Pokrývá naplánování projektu a definici všech potřebných administrativních projektových pravidel a procedur.“[11]

#### ■ Poznání procesů

„Smyslem tohoto kroku je nastavení projektového týmu na společný cíl a společnou hladinu poznání problematiky, vytvoření modelu procesů organizace a získání manažerů procesů, kteří budou odpovědní za naplánování pilotní implementace rekonstruovaných procesů.“[11]

#### ■ Design nových procesů

„Během rekonstrukce vybraných podnikových procesů v tomto kroku postupu je přihlíženo zejména k potenciálu informačních technologií. Tento krok končí naplánováním pilotní implementace rekonstruovaných procesů.“[11]

#### ■ Transformace podniku

„Tento krok je zaměřen na implementaci nově konstruovaných podnikových procesů v organizaci. Důležitou součástí tohoto kroku je také přizpůsobení infrastruktury organizace požadavkům nově konstruovaných podnikových procesů.“[11]

#### ■ Řízení změny

„Poslední krok je prováděn paralelně s ostatními čtyřmi kroky. Podstatou řízení změny je překonávání bariér, které se během procesu reengineeringu postaví projektovému týmu do cesty.“[11]

### ■ 2.10.5 Metodika ARIS

Metodika ARIS, kterou definoval A. W. Scheer neformuluje přesný postup, ale zmiňuje řadu nástrojů pro modelování a analýzu procesů a klade důraz na podporu IT systému. ARIS se zabývá jak metodikou modelování, tak i následným zpracováním pomocí stejnojmenného softwaru ARIS, který napomáhá k řízení podniku.

Tato metodika zmiňuje procesy z pěti základních pohledů, které jsou vzájemně propojeny:

- **Organizační pohled**

„Popisuje pracovníky a organizační jednotky.“[11]

- **Datový pohled**

„Je tvořen stavy a událostmi. Události definují změny stavu informačních objektů (dat) a stavy souvisejícího okolí jsou také representovány daty.“[11]

- **Funkční pohled**

„Tvoří funkce systému a jejich vzájemné vztahy. Funkční pohled obsahuje: popis funkcí, výčet jednotlivých částečných funkcí, které tvoří jeden logický celek a strukturu vztahů platných mezi funkcemi.“[11]

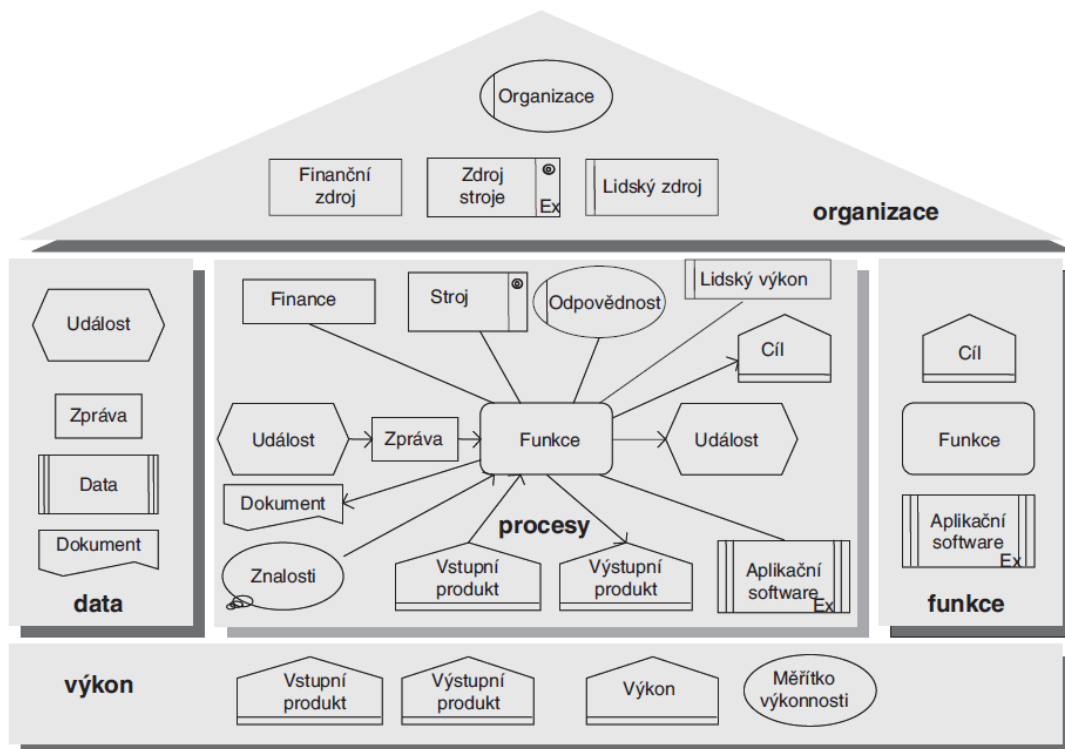
- **Procesní pohled**

„Je pohledem centrálním a zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy. V centru zájmu popisu jsou zde podnikové procesy jako centrální integrující prvek podniku. Podle prof. Scheera tato charakteristika představuje hlavní odlišnost přístupu ARIS od jiných přístupů k modelování podniku a vývoji jeho informačního systému.“[11]

- **Výkonnostní pohled**

„Je relativně novým pohledem, který nebyl přítomen ve starších verzích této metodiky. Tento pohled slouží jako hlavní nástroj realizace průběžného zlepšování procesů - představuje jednotlivé prvky měření procesů a jejich metriky.“[11]

Přístup ARIS má obrovský benefit v existenci softwaru, který plně podporuje použití této metodiky v praxi. Na obrázku 2.10 jsou popsány pohledy přístupu ARIS a jejich možný obsah.



Obrázek 2.10. Prvky popisu v jednotlivých pohledech ARIS z [11]

## 2.11 Informační modelování a modelování procesů

Modelování se zabývá reprezentací dějů pomocí modelů, které pracují s informacemi. Modely jsou následně srozumitelným způsobem šířeny a poskytovány, takže slouží jako podklad pro změny a optimalizaci. Obecně lze model vysvětlit následujícím způsobem:

- „Formální vyjádření zkoumaného jevu (systému) sloužící jako vyjádření skutečnosti.“[5]
- „Zjednodušení zobrazení určitého jevu (systému) pomocí vhodných zobrazovacích prostředků znázorňující pouze ty rysy, jež jsou podstatné z hlediska cíle, který při konstrukci modelu sledujeme.“[5]
- „Reprodukce charakteristik určitého objektu na objektu jiném, zvláště vytvořeném pro jejich studium.“[5]

Metodické postupy vycházejí z myšlenky, že informační systém je modelem reálného systému. Pro podporu informačního modelování slouží kategorie nástrojů IT, které jsou označovány značkou CASE (Computer Aided Systems Engineering).[5] Tyto nástroje usilují o to, aby informační model byl jakýmsi popisem reality s ohledem na vzájemné vztahy mezi modely. „V současné době všechny ve světě rozšířené objektově orientované CASE nástroje vycházejí z modelovacího jazyka UML (Unified Modeling Language).“[16] „UML je modelovací jazyk, který umožňuje modelovat jednoduché i složité aplikace pomocí stejné formální syntaxe, a proto můžete výsledky své práce sdílet s ostatními návrháři. Vybrané modely jsou pochopitelné i pro zadavatele aplikace a umožní kvalitní vyjasnění požadavků uživatelů na vytvářený systém.“[16]

Modelování procesů vychází z principu informačního modelování a procesní modely popisují to, co se v reálném světě děje. „Proces je vždy modelován jako struktura vzájemně navazujících činností. Platí zde princip relativity, podle níž obecně každá činnost může být samostatně popsána jako proces.“[11] To, co je proces a co činnost si určuje každá organizace sama, dle potřeby míry podrobnosti procesního modelu. „Tyto činnosti jsou řazeny do vzájemných návazností. Tyto návaznosti činí z množiny činností, jíž proces je, definovanou strukturu.“[11] „Často grafický popis firemních procesů ve zkoumané firmě či organizaci vyvolá myšlenku úpravy těchto firemních procesů.“[16] Při modelování procesů vznikají dvě dimenze modelu, které jsou mezi sebou vzájemně provázány:

#### ■ Globální model systému procesů

„Popisuje existenci procesů a vztahů mezi nimi.“[5] Tento globální model je jakousi přehledovou mapou procesů shrnující všechny procesy organizace dané do souvislosti a návaznosti. Obsahuje hlavní, podpůrné a řídicí procesy zajišťující uspokojení zákazníka. „Řeší dekompozici procesů a pomáhá ujasnit rozsah vyvíjeného systému, jeho modularitu a vzájemné souvislosti jednotlivých firemních procesů na jejich nejvyšší úrovni.“[16]

#### ■ Detailní model procesu

„Popisuje postup procesu jako uspořádanou strukturu akcí, nutných k dosažení daného cíle procesu, kombinovaných se stavy a akcemi, nutnými k synchronizaci procesu s ostatními business procesy. Pro tento model se používá diagram procesu.“[5] Tento diagram procesu popisuje například metodika BPMN (Business Process Modeling Notation).

### ■ 2.11.1 Eriksson-Penkerova notace

„Eriksson-Penkerova notace vznikla jako reakce na praktickou nepoužitelnost originálního rozšíření jazyka UML pro potřebu modelování podnikových procesů. Pro svou kvalitu, komplexnost a potažmo praktickou použitelnost se Eriksson-Penkerův profil stal nejpoužívanějším UML profilem pro potřebu modelování podnikových procesů.“[5]

Eriksson-Penkerova notace je založena na čtyřech základních pohledech na organizaci:

#### ■ Strategický pohled (vize organizace)

„Zahrnuje klíčové pojmy - hodnoty firmy a její strategické cíle. Zaměřuje se na hlavní problémy a úmysly, které mají být procesní změnou řešeny.“[5]

#### ■ Procesní pohled

„Zahrnuje podnikové procesy, činnosti v organizaci a hodnoty, které tyto aktivity vytvářejí. Popisuje vzájemnou spolupráci procesů a využívání zdrojů za účelem dosažení strategických cílů definovaných ve vizi organizace.“[5]

#### ■ Strukturní pohled

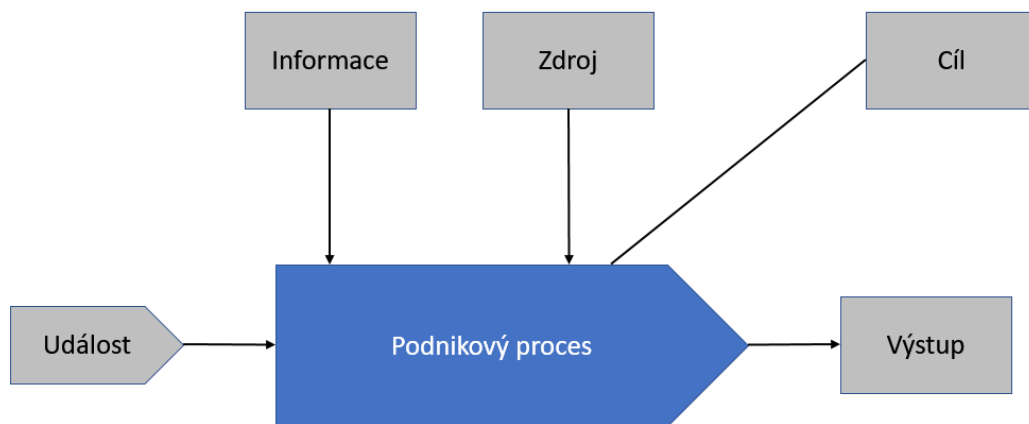
„Zahrnuje zdroje organizace, jako jsou organizační jednotky, produkty, dokumenty, informace, znalosti, atd.“[5]

## ■ Chování organizace

„Zahrnuje jak vnitřní chování, tak interakci jednotlivých prvků organizace (zdroje a procesy). Jedním z nejdůležitějších cílů analýzy interakcí je přiřazení odpovědnosti za jednotlivé zdroje.“[5]

Modelování pomocí Eriksson-Penkerovy notace zahrnuje následující otázky:

- Jak spolupracují různí aktéři?
- Jaké aktivity jsou součástí jejich práce?
- Jaké jsou cíle jejich práce?
- Jaké další osoby, systémy nebo zdroje jsou zapojeny?
- Jaká pravidla upravují jejich činnost?
- Existují způsoby jak by zúčastněné osoby mohly dělat svou práci efektivněji?[17]



**Obrázek 2.11.** Elementy modelu podnikového procesu podle H. Erikssona z [5]

Z odpovědí na tyto otázky dostaneme jasnou identifikaci následných objektů:

- **Zdroje** - jsou objekty v rámci firmy (například lidé, materiál, informace, produkty), které jsou používány pro uskutečnění podnikání. Jsou uspořádány do struktur a mají mezi sebou souvislosti.[17]
- **Procesy** - jsou soubory činností prováděné v rámci podnikání, které se řídí pravidly.[17]
- **Cíle** - „jsou objekty představující cíle, kterých má být v rámci organizace dosaženo. Takovým cílem může být například spokojenost zákazníka.“[5]
- **Vstupy** - jsou „objekty, které jsou procesem spotřebovávány nebo přetvářeny.“[5]
- **Výstupy** - jsou „objekty, které jsou výsledkem nebo produktem procesu.“[5]
- **Pravidla** - řídí, jak má být podnik provozován. Pravidla mohou být vynucena na organizaci zvenčí, například nařízení a zákony, nebo mohou být nařízeny uvnitř organizace.[17]

### ■ 2.11.2 BPMN notace

The Business Process Management Initiative (BPMI) vyvinula obchodní notaci BPMN (Business Process Management Notation), která je standartem pro grafickou reprezentaci procesů a jejím cílem je především srozumitelnost popisu procesů.[18] Jedná se o všeobecně uznávaný nástroj vycházející z jazyka UML.[5] BPMN definuje

pravidla pro schéma podnikových procesů, které je založeno na principu vývojového diagramu přizpůsobeného pro vytváření grafických modelů obchodních procesů. Charakterizuje síť procesů, ze které je zřejmé pořadí činností.[18] V tomto diagramu se objevují jednotlivé elementy:

- Událost - je jakákoliv událost v procesu, událost se dá definovat jako změna stavu (např. převzetí zprávy).
- Činnost - je aktivita vykonávaná v rámci procesu. Notace BPMN rozeznává tři druhy činností v procesním modelu: procesy, pod-procesy, úlohy.
- Brána - je grafický popis procesu, znázorňující v procesu místo, kde se setkávají větve procesu.
- Sekvenční tok - vyjadřuje pořadí v jakém budou činnosti v rámci procesu prováděny. Sekvenční tok je v procesním modelu znázorněn šipkou.
- Asociace - používá se k připojení informace, jako je např. text, k entitě procesu.
- Bazény a dráhy - umožňují zvýraznit úhel pohledu jednotlivých entit, např. na účastníky, organizační jednotky, aj.

Jazyk BPMN je jeden z nejrozšířenějších jazyků používaný pro popis procesů, který se stal standardem v modelování procesů.



## Kapitola 3

# Charakteristika společnosti Beneš a Lát, a. s.

### 3.1 Historie

„Josef Beneš již v roce 1934 založil slévárnu, která se čtyři roky na to přestěhovala z pražských Holešovic do Průhonic a následně do dnešního sídla v Poříčanech. Během 2. světové války v době totálního nasazení sloužila slévárna jako útočiště pro vesničany. Josef Beneš padl před koncem války jako velitel obrany jižní části Prahy na barikádách pražského povstání.“ [19]

„Vdova po panu Benešovi, paní Anděla Benešová řídila slévárnu po smrti svého manžela až do nástupu pana Josefa Láta. Pod jeho taktovkou se s z malé provozny stal moderní výrobní závod. Josef Lát byl uznávaným slévárenským odborníkem a zejména jeho zásluhou podnik udržel krok s nejmodernějšími technologiemi i během komunistické éry, kdy byl podnik znárodněn. Slévárny se dostaly v roce 1992 zpět do rukou rodiny Benešů a Látů. V rámci privatizace ji převzala paní Anděla Benešová Látová a její synové Petr Beneš, Ing. Josef Lát a Vladimír Lát. Kapitál společnosti se postupně zvýšil z počátečních 105k Kč (€3,500) na dnešních 35M (€1,2 Mio).“ [19]

### 3.2 Současnost

Společnost Beneš a Lát, a. s. (dále BaL) je v současnosti středně velká společnost rodinného charakteru s kapitálem 35mil Kč a cca 500 zaměstnanci. Zaměřuje se na slévárenství a vyrábí strojírenské výrobky z neželezných kovů a plastů. V České republice je BaL lídrem v technologii nízkotlakého lití, má více než sedmdesátiletou tradici v gravitačním odlévání, tlakovým litím a vstřikováním plastů. BaL disponuje 4 závody, které jsou umístěné na hlavních dálničních tazích Evropy. Společnost BaL kooperuje s mnoha globálně etablovanými zákazníky a její portfolio je velmi široké.

Závod v Poříčanech se zaměřuje na vysokotlaké a nízkotlaké odlitky ze slitin hliníku a montované sestavy z nich. V Poříčanech se také nachází hala, ve které je umístěna CNC obrobna. V Suticích u Semil má BaL závod, který vyrábí výlisky z plastů, technické díly a stavebnice VISTA. Vysokotlacc odlévané odlitky ze slitin hliníku, obrobky s povrchovou úpravou a zálitky vyrábí závod v Mimoňi. Poslední závod se nachází ve Slané u Semil, ve kterém BaL vyrábí vysokotlacc odlévané odlitky ze slitin zinku, obrobky a montované skupiny z nich. [20]

### 3.3 Podnikatelský plán společnosti BaL, a.s.

#### ■ Motto

„Dáváme materiálům tvar.“ [21]

#### ■ Poslání

„Chceme lidem ukázat, že je možné tvořit úspěšný výrobní podnik poctivou cestou, bez korupce a podvodů.“ [21]

#### ■ Vize 2023

„Prodáváme výrobky s vysokou přidanou hodnotou, které vytváří lidé, kterým se zde dobře pracuje. Dosahujeme roční konsolidovaný obrat 4 miliardy Kč při EBITDA 6%<sup>1)</sup>, vynakládáme 2% obrátu na výzkum a vývoj a 1% prostřednictvím svého nadačního fondu na dobročinné akce.“ [21]

### 3.4 Hodnoty společnosti

#### ■ Podnik jako rodina

„Zaměstnanci i vlastníci tráví v práci velkou část života. Zaměstnanci se často potkávají se svými kolegy častěji než se svými rodinami. Proto je pro nás důležité, aby podnik byl pro nás místem, na který se můžeme spolehnout, který nás živí i chrání a který nám poskytuje radost ze spolupráce s lidmi, kteří ho tvoří.“ [21]

#### ■ Podnik jako katedrála

„Myslíme si, že každé umění je výsledkem velikého úsilí, trpělivosti a soustavnosti. Snažíme se vnímat naši práci jako umění, které navazuje na generace předchůdců a bude navazovat na generace následovníků.“ [21]

#### ■ Podnik jako fotbalový tým

„Vážíme si lidí, kteří soustavně a dobře pracují. Proto si vážíme všech lidí, kteří usilují o společný cíl, bez ohledu zda jsou kmenoví zaměstnanci nebo externí spolupracovníci, a zároveň na národnost, věk a pohlaví.“ [21]

#### ■ Podnik jako strom

„Myslíme si, že podnik je živý organismus, který je potřeba zalévat. Když se o něj pečuje dobře, tak přináší plody jak obyvatelům, tak jeho vlastníků. Proto považujeme za důležité, že se nejprve uspokojují potřeby podniku v podobě investic a pak teprve potřeby akcionářů.“ [21]

### 3.5 Strategické cíle společnosti

#### ■ Vertikální integrace

„Propojit jednotlivé výrobní procesy jako je odlévání, obrábění, povrchová úprava, montáž do jednoho integrovaného celku tak, abychom zákazníkům mohli nabídnout ucelený proces s cílem dosáhnout většího zisku.“ [21]

#### ■ Industry 4.0

„Aplikovat metody počítačové simulace lití a vstřikování, zavést Aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů do vývoje a výroby, řídit a monitorovat výrobu pomocí BPM, sledování prostojů pomocí S-Data, řízení vývoje pomocí nástrojů PLM<sup>2)</sup> tak, aby podnik dosahoval rostoucího obrátu a zisku.“ [21]

<sup>1)</sup> Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization Charges - zisk před zdaněním a odpisy.

<sup>2)</sup> Produkt Lifecycle Management - řízení životního cyklu výrobku.

### ■ Výrobky s vysokou přidanou hodnotou

„Dosáhnout stavu, kdy tržby vlastních finálních výrobků překonají podíl prodeje polotovarů na zakázku s cílem zvýšit zisk a hodnotu firmy.“ [21]

## 3.6 BaL a procesní řízení

Jelikož se potřeba procesního pohledu na podnik objevuje v jeho strategických cílech, rozhodl se BaL v roce 2013 navázat spolupráci se společností ATTN Consulting s.r.o. Tato společnost poskytuje poradenské služby v problematice řízení výkonnosti organizací a jejich komplexnímu rozvoji. Nosným produktem společnosti ATTN Consulting je manažerský softwarový nástroj ATTIS, který vytváří komplexní řešení pro efektivní řízení výkonnosti organizace na všech úrovních, který byl ve společnosti BaL implementován. Potřeba mít softwarové řešení pro řízení společnosti vyplynula z nárůstu společnosti jak z hlediska obrátu, tak z hlediska počtu zaměstnanců, při růstu společnosti bylo stávající řešení neefektivní a velmi problematické. Výkonnost se měřila za pomoci .xls tabulek, které jsou při velkém počtu řádků a dat problematické na údržbu. Při udržování dat v .xls tabulkách nelze určit uživatelská práva, co uživatel smí vidět a co nikoliv. Protože je nežádoucí, aby uživatelé viděli data o výkonnosti svých kolegů, tak vedoucí dostávali od svých podřízených tabulky s daty týkající se jejich osoby a následně si tyto data přepisovali do své tabulky pro všechny podřízené, aby byli schopni porovnat jejich výkonnost. Toto řešení je značně neefektivní a dává příležitost k chybám. Procesní mapy byly součástí dokumentace, takže se po nějaké době staly neaktuální. Organizační struktura byla součástí příručky jakosti v textové podobě a odkazovala na konkrétní lidi, takže se při míře fluktuace v současné době stávala poměrně rychle neaktuální.

Software ATTIS poskytl elegantní řešení výše zmíněných problémů. Postupně se ve spolupráci s konzultanty společnosti ATTN Consulting začal plnit obsah softwaru, cílem bylo použít ATTIS v co největší míře. Jako úskalí se ale ukázala komplexnost softwaru. V případě naplnění daty jednoho modulu a posléze druhého modulu je uživatelsky náročné tyto data následně spojit tak, aby dávaly ucelený výstup. Ve společnosti Beneš a Lát se plošně začaly kreslit procesní mapy, následně se přešlo k definování KPI. Vznikly dvě objemné struktury dat, které spolu úzce souvisí, ale v ATTISu nebyly propojeny.

V současnosti je snaha software ATTIS co nejvíce přiblížit uživatelům tak, aby ho využili co nejjednodušším způsobem a našli si s jeho pomocí potřebné informace, malými krůčky tak zlepšit povědomí o tomto softwaru. Cílem společnosti Beneš a Lát je využít všechny moduly tohoto softwaru v co největší míře za pomoci efektivního propojení dat v nich obsažených.

Procesní řízení ve společnosti BaL se řídí metodikou dle ISO 9001, na kterou je tato společnost certifikována. Tato metodika je podrobně popsána v kapitole 2.9.3 *ISO 9001 - Systém managementu kvality*. Konkrétněji je procesní řízení ve společnosti Beneš a Lát popsáno v kapitole 5 - *Procesní řízení ve společnosti Beneš a Lát, a. s. - analýza současného stavu*.

## Kapitola 4

# Software ATTIS

V současné době je ve společnosti BaL implementován software ATTIS, který umožňuje procesní řízení společnosti sadou nástrojů pro podporu řízení výkonnosti firem a organizací. Přístup k programu má každý zaměstnanec prostřednictvím webového klienta, který je přístupný na intranetu společnosti přes PC nebo informační kiosek ve výrobě. Na pracovních počítačích je nainstalována aplikace ATTIS, která umožňuje prohlížení dat a reportování hodnot.



Obrázek 4.1. Klíčové moduly softwaru ATTIS [22]

Software ATTIS má tři klíčové moduly obr. 4.1

- **BPM (Business Process Management)** – Procesní řízení společnosti
- **MBO (Management by Objectives)** – Měření výkonnosti
- **MOT (Motivation)** – Hodnocení a motivace zaměstnanců

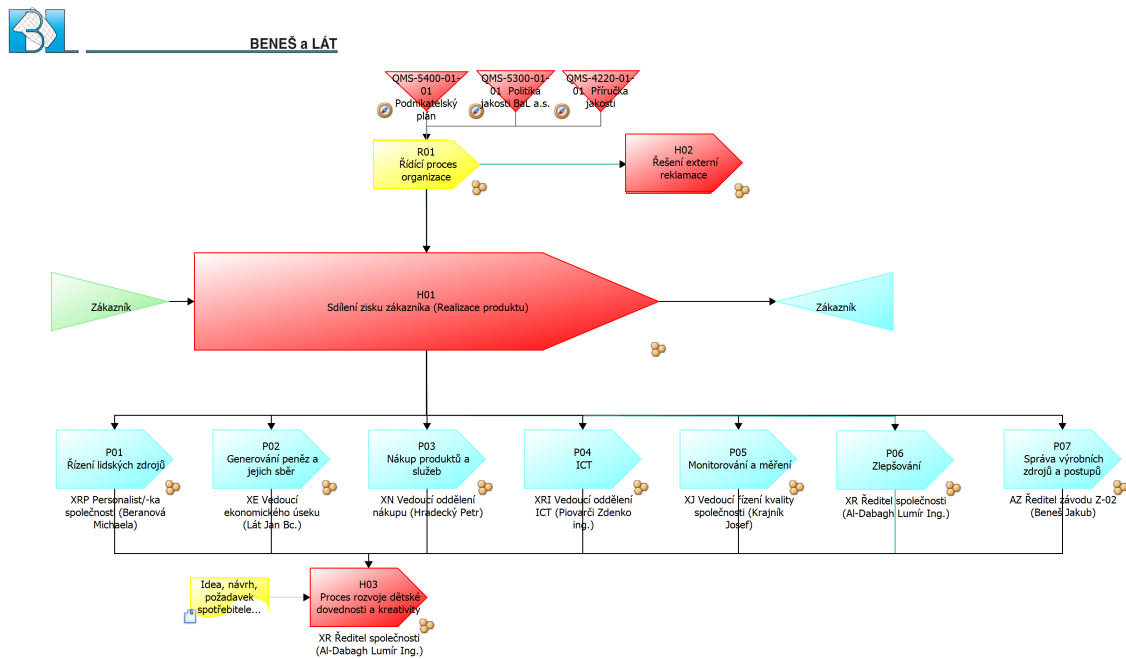
„Vzájemné propojení těchto modulů umožňuje vytvořit centrální sdílenou informační databázi, která integruje nástroje řízení s dalšími sw aplikacemi. Dojde tak k vytvoření jednotné aplikační a datové platformy nejen pro všechny vedoucí pracovníky a manažery, ale i pro všechny pracovníky organizace.“[23]

### 4.1 ATTIS.BPM - Procesní řízení společnosti

„Modul ATTIS.BPM je specializovaný nástroj pro modelování, popis, správu a analýzu firemních procesů. Přímé vazby modulu ATTIS.BPM do modulu ATTIS.MBO

umožňují propojit procesní model se systémem měření výkonnosti a získat tak důležité podklady pro hodnocení procesní výkonnosti. Provázanost s modulem ATTIS.MOT umožňuje správně definovat kompetenční modely a optimalizovat pracovní náplně zaměstnanců.“[24]

Modul procesního řízení společnosti umožňuje názorně popsat jednotlivé procesy, procesní kroky a činnosti včetně jejich souvislostí (obr. 4.2). Prostřednictvím modulu BPM lze stanovit úkoly a odpovědnosti zaměstnanců a jasně definovat cíle jednotlivých procesů.



Obrázek 4.2. Procesní mapa BaL [25]

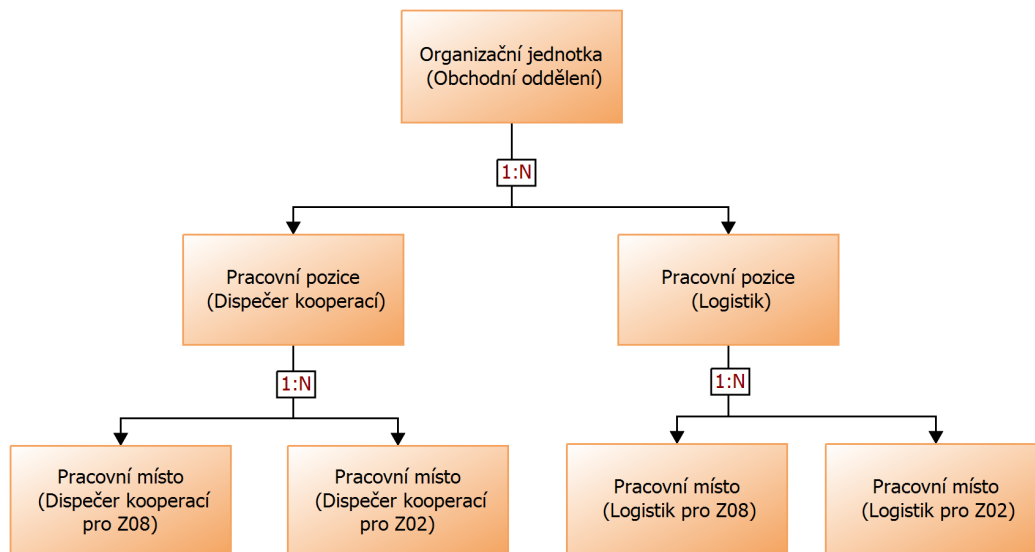
### „Modul ATTIS.BPM se zaměřuje především na:

- tvorbu přehledných procesních map
- přehledné úpravy procesních map
- definování vstupů a výstupů jednotlivých procesů
- zdokumentování odpovědností pracovníků
- poskytnutí informací o procesu všem zapojeným pracovníkům
- zpřístupnění dokumentů v procesních mapách“[24]

BPM modul umožňuje ke každému procesu připojit metriky, pro měření jeho výkonnosti. Dále lze ke každému procesu přiřadit vlastníka a matici odpovědností z databáze rolí. Z organizační struktury, kterou lze definovat v modulem ATTIS.MOT vstupují k jednotlivým procesům informace o organizačním zabezpečení. Organizační struktura má několik číselníků:

- Organizační jednotka/tým
- Pracovní pozice
- Typ pozice
- Pracovní místo

Závislost mezi Organizační jednotkou, pracovní pozicí a pracovním místem je znázorněna na obrázku 4.3.



Obrázek 4.3. Číselníky podpurného modulu ORG

Software ATTIS umožňuje vytvořit organizační strukturu, ze které je zřejmá nadřízenost a podřízenost mezi pracovními místy. Osoba, jejíž číselník se automaticky každý den stahuje z informačního systému, se připojuje k číselníku pracovních míst, pracovních rolí a organizační jednotky.

V procesní mapě také definujeme vstupy a výstupy z databáze *Zdrojů*. Pro každý zdroj je definován obrazec se specifickou barvou a tvarem, který se propíše do procesní mapy v případě vložení zdroje (obr. 4.4).

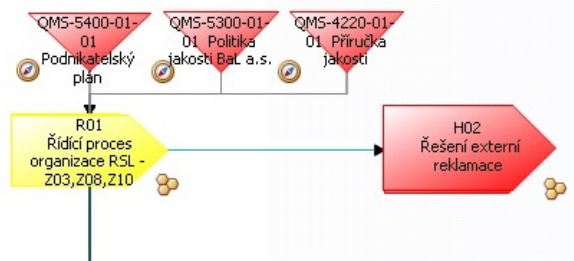
Název	Barva
Dokument (papírový nebo elektronický)	255; 255; 0
Hmotný vstup / výstup (materiál, produkt)	224; 224; 224
IS KARAT	255; 128; 255
IS ostatní	255; 0; 255
IS PALSTAT	255; 0; 255
Katalog produktů	0; 0; 0
Konec procesu	192; 192; 255
Legislativa	192; 192; 192
Nepoužívat - papírový dokument	255; 255; 0
Pracovní pokyn, postup, návod managementu jakosti	255; 0; 0
Start procesu	0; 255; 0
Událost / stav	0; 255; 0

Obrázek 4.4. Soupis zdrojů a jejich zobrazení v procesní mapě [25]

Vložení zdroje se do procesní mapy propíše způsobem popsáním na obrázku 4.5. V případě *Řídícího procesu organizace* je patrné, že je ovlivněn třemi dokumenty:

- Podnikatelským plánem
- Politikou jakosti BaL
- Příručkou jakosti

Tyto dokumenty lze otevřít v podobě PDF přímo z procesní mapy.



Obrázek 4.5. Zobrazení vstupujícího zdroje [25]

Dalším důležitým číselníkem modulu ATTIS.BPM je číselník rolí, který je plně editovatelný a uživatel si tento číselník vyplňuje dle své potřeby. Dále v BPM najdeme typ odpovědnosti. Typy odpovědností rozlišujeme v rámci atributu procesního kroku na možnosti zobrazené na obrázku 4.6

<input type="checkbox"/>	0	Je informován
<input type="checkbox"/>	0	Kontroluje
<input type="checkbox"/>	0	Produkt
<input type="checkbox"/>	0	Spolupracuje
<input type="checkbox"/>	0	Vlastník
<input type="checkbox"/>	0	Vykonává
<input type="checkbox"/>	0	Zastupuje

Obrázek 4.6. Typy procesních odpovědností [25]

## 4.2 ATTIS.MBO - Měření výkonnosti společnosti

„Modul ATTIS.MBO je specializovaným nástrojem pro tvorbu a správu systému měření výkonnosti všech typů společností. ATTIS.MBO lze využít pro tvorbu systému měření dle osvědčených metod Management by Objectives nebo Balanced Scorecard. Lze v něm tvořit i jakékoli jiné struktury ukazatelů, které budou pravidelně vyhodnocovány dle vložených kritérií.“ [24]

„Ukazatele v modulu ATTIS.MBO využívají prvky vizuálního managementu, kdy jsou takzvaným semafor systémem barevně signalizovány hodnoty ukazatelů a cílů a pomocí barevných šipek indikovány vývojové trendy naměřených hodnot.“ [24]

### V modulu ATTIS.MBO nalezneme 3 prvky:

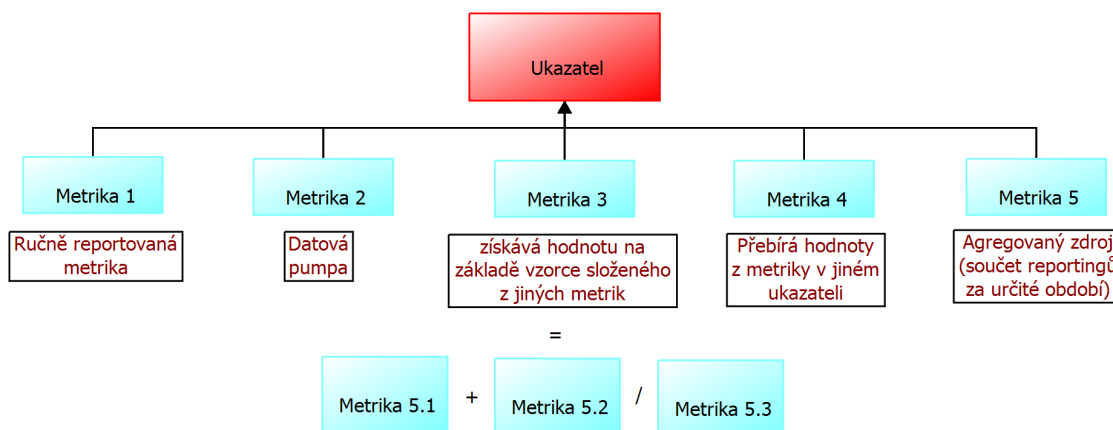
- Ukazatel
- Metrika
- Reporting metriky

Číslo	Δ	Název ukazatele	Stav	Δ	Odpovídá	Platí od	Platí do
AF AJZM.03		Hodnocení výkonu prac. AJZ...	Platný		AJZM Mezioperační kontrolor/-ka - Z02 (Mužik ml. Vlastimil)	4.4.2016	31.12.9999
AF AJZM.04		Hodnocení výkonu prac. AJZ...	Platný		AJZM Mezioperační kontrolor/-ka - Z02 (Pošíval Michal)	1.4.2016	31.12.9999
AF AJZM.05		Hodnocení výkonu prac. AJZ...	Platný		AJZM Mezioperační kontrolor/-ka - Z02 (Stehlík Libor XXX)	1.4.2016	31.12.9999
AF AJZP.01		Hodnocení výkonu plánovač...	Platný		AJZP Plánovač/-ka kvality (Vilimková Petra)	1.4.2016	31.12.9999
AF AJZR.01		Hodnocení výkonu technika ...	Platný		AJZM Mezioperační kontrolor/-ka - Z02 (Boháč Pavel)	29.3.2016	31.12.9999
AF AJZR.02		Hodnocení výkonu technika ...	Platný		AJZM Mezioperační kontrolor/-ka - Z02 (Holler Lukáš !!!)	19.5.2016	31.12.9999
AF AJZSM.01		Hodnocení výkonu AJZSM (D...	Platný		AJZSM Pracovník měrového střediska - Z02 (Haller David)	1.3.2016	31.12.9999
AF AJZSM.02		Hodnocení výkonu AJZSM (T...	Platný		AJZSM Pracovník měrového střediska - Z02 (Svatoň Tibor)	29.2.2016	31.12.9999

Obrázek 4.7. Barevné značení ukazatelů [25]

Ukazatel je jakousi „složkou“ pro metriky a přebírá jejich hodnocení. Vyhodnocuje se pomocí volby nejhorší/nejlepší/výchozí. Kdy dle metrik, které jsou v ukazateli uvedeny, si vybere tu s nejlepším, nebo nejhorším hodnocením a podle ní se obarví ukazatel červenou, oranžovou nebo zelenou barvou, jak je zobrazeno na obrázku 4.7. U volby výchozí si ukazatel přebírá hodnocení jedné metriky, která je zvolena. Barva ukazatele má signalizovat jeho plnění pomocí barev semaforu. K ukazateli přiřazujeme garanta a osobu odpovědnou, odpovědná osoba je pracovní místo, které je odpovědné za plnění ukazatele a jeho výsledek, garantem je pracovní místo, které je nadřízené odpovědné osobě.

Metrika je měřená veličina daného ukazatele, slouží k vyhodnocení hodnot a má několik typů datového zdroje. Může být reportována ručně osobou, která má k těženým datům přístup, může se odkazovat na hodnoty jiné metriky, jejím zdrojem může být také vzorec, počítající s hodnotami několika dalších metrik a také si může hodnoty stahovat automaticky z informačního systému, schéma zobrazeno na obrázku 4.8.



**Obrázek 4.8.** Schéma ukazatele a metrik s různými typy datového zdroje

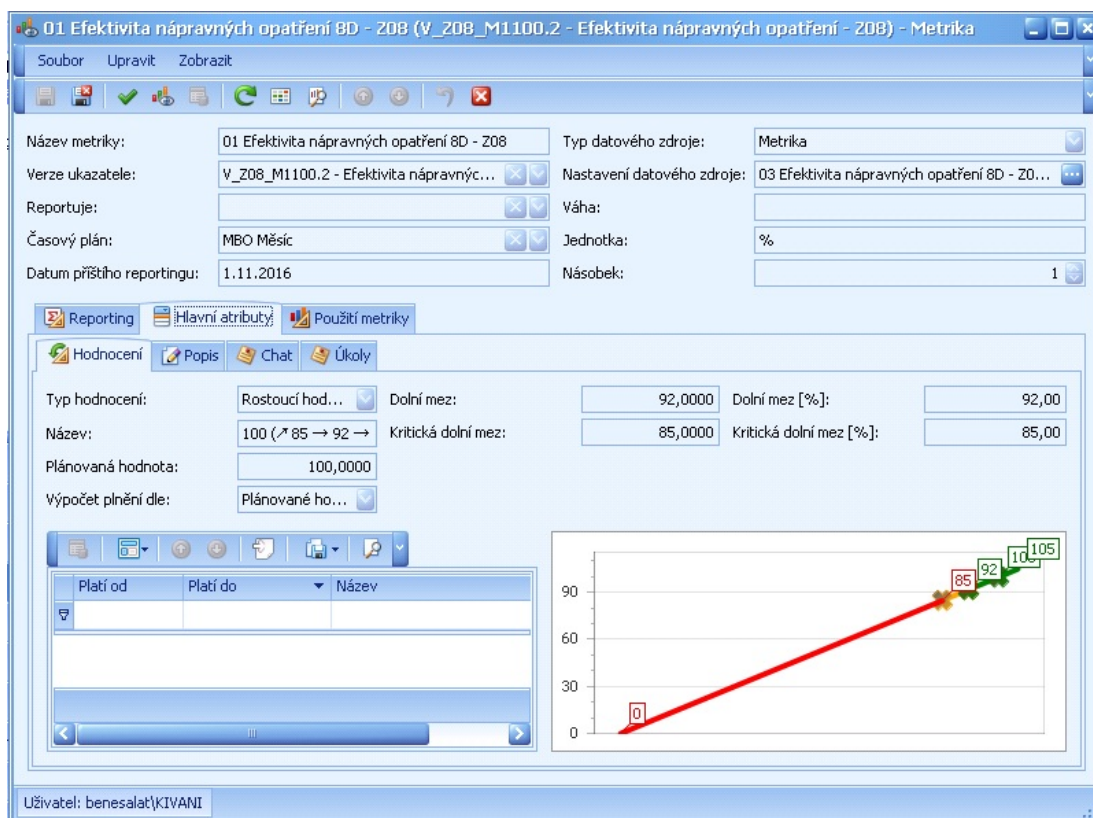
Důležitou součástí každé metriky je její vyhodnocení za pomoci plánované hodnoty, dolní meze a horní meze (obr. 4.9), toto vyhodnocení určuje obarvení metriky dle plnění (červená, oranžová, zelená).

Dalším důležitým údajem u metriky je časový plán, který určuje datum vygenerování reportu. Číselník časového plánu je také plně editovatelný a vstupuje jako do modulu MBO, tak do modulu MOT. Základní časové plány jsou následující:

- MBO měsíc
- MBO čtvrtletí
- MBO pololetí
- MBO rok

Každá metrika má hodnocení, na základě kterého určujeme, zda je daná hodnota v tolerancích, či nikoliv. Toto hodnocení nám metriku obarvuje do již zmíněného semaforu na základě určení např. horní meze hodnoty. U každé metriky jsou v záložce reporting k zobrazení historické hodnoty reportů metriky.





Obrázek 4.9. Vyhodnocení metriky [25]

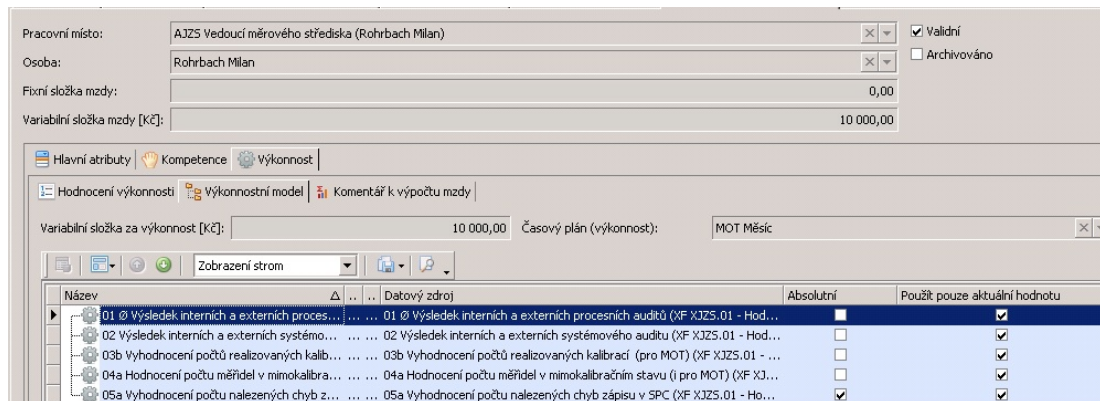
## 4.3 ATTIS.MOT - Hodnocení a motivace zaměstnanců

„Modul ATTIS.MOT umožňuje pro každého zaměstnance vytvořit v systému individuální kartu. Karty zaměstnanců jsou postaveny na dvou pilířích:

- hodnocení zaměstnanců na základě kompetenčního modelu
- hodnocení zaměstnanců pomocí plnění cílů“[26]

„Měření výkonnosti významně napomáhá k dosažení vytyčených cílů. Vytvořením individuálních ukazatelů výkonnosti je zajištěno potřebné zapojení zaměstnanců do přípravy a realizace strategie, přičemž jsou jednotlivým zaměstnancům jasně definovány zodpovědnosti za plnění jednotlivých ukazatelů vycházející ze stanovených cílů společnosti.“[26]

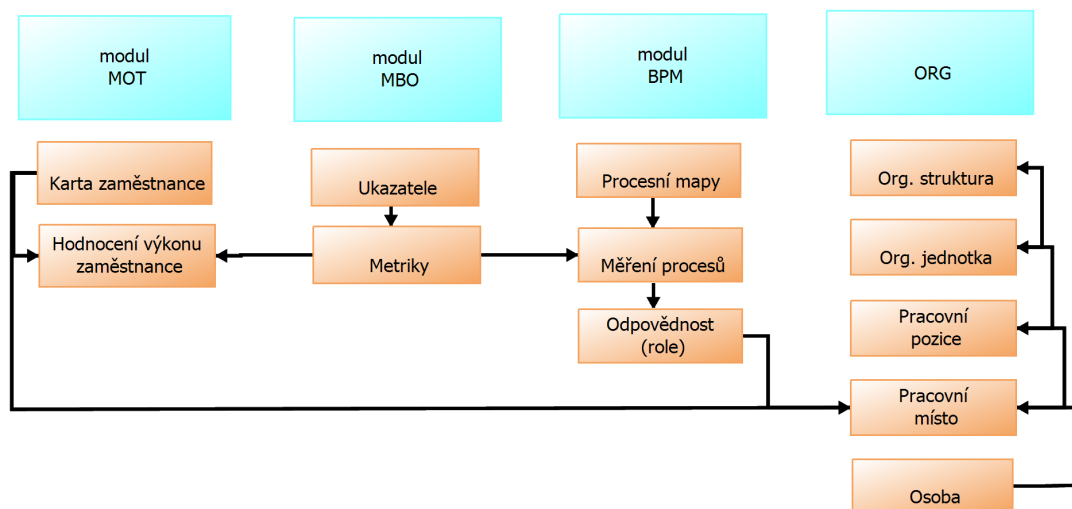
V modulu ATTIS.MOT lze do osobní karty zaměstnance připojit metriky, které hodnotí plnění cílů zaměstnance pomocí stanovené variabilní složky mzdy a výpočtu na základě přiřazených metrik, příklad osobní karty v modulu MOT je na obrázku 4.10. Výsledná variabilní složka mzdy je editovatelná nadřízenou osobou s možností komentářů a odůvodnění stržení nebo přidání bonusové složky mzdy.



Obrázek 4.10. Osobní karta [25]

## 4.4 Provázanost modulů SW ATTIS

Jak jsou moduly mezi sebou provázány je patrné z následujícího zjednodušeného schématu 4.11. Do ostatních modulů vstupuje podpůrný modul ORG, zajišťující organizační vazby, které popisují jednotlivá pracovní místa a jejich hierarchii ve společnosti.



Obrázek 4.11. Provázanost modulů Attis

## Kapitola 5

# Procesní řízení ve společnosti Beneš a Lát, a. s. - analýza současného stavu

Společnost Beneš a Lát, a. s. využívá metodiky ISO 9001 pro řízení jejich procesů. Naplnění principů této metodiky je podpořeno zmíněným softwarem ATTIS.

V současnosti se v softwaru ATTIS využívá modulu MBO k měření výkonnosti zaměstnanců a strategických parametrů společnosti. Většina technicko-hospodářských pracovníků (THP) má jeden, nebo více ukazatelů, za který odpovídají a které měří jejich výkonnost. Tyto ukazatele by měly v budoucnu vstupovat do modulu MOT, který hodnoty převede na peněžní částky, které budou tvořit část variabilní složky mzdy zaměstnanců. Modul MOT není v současnosti používán. Potřeba vyhodnocování vychází z metodiky ISO 9001 a je konkrétně zmíněná v kapitole 9 - *Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování*.

Dále jsou v modulu BPM nakresleny procesní mapy, které vznikaly ve spolupráci s vedoucím závodů. K těmto procesním mapám jsou připojeny dokumenty vstupující do jednotlivých procesů, vlastník procesu a v některých případech matice odpovědností na role, které byly vytvořeny 1:1 s databází pracovních míst (kapitola ISO 9001 č. 5.3 - *Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace*). K některým procesním krokům v procesní mapě jsou připojeny metriky, které měří fungování procesu.

V softwaru ATTIS je k dispozici všem zaměstnancům QM dokumentace<sup>1)</sup>, která je uložena v databázi zdrojů. Po rozkliku odkazuje na PDF dokument uložený v interním informačním systému. Zaměstnanci mohou QM dokumentaci otevírat přes aplikaci ATTIS, nebo webového klienta. ATTIS umožňuje vyhledávání dokumentu na základě klíčového slova v názvu dokumentu, nebo jeho číselného označení. Této problematice se metodika ISO 9001 věnuje v kapitole 7.5 *Dokumentované informace*, která se zmiňuje o potřebě komunikování informací, které jsou všem přístupné a srozumitelné.

Další možností softwaru ATTIS používané v BaL jsou nově přidané Analýzy, které umožňují zobrazení dat v přehledné tabulce (obr. 5.1). Zobrazují hodnoty napříč několika ukazateli a při vygenerování nového reportingu se v tabulce automaticky zobrazí nový sloupec s hodnotami. Analýzy jsou velkým ulehčením pro orientaci v ukazatelích a metrikách. Vedoucí pracovníci si můžou například skrze Analýzy porovnávat výkony svých podřízených. Dalším neméně podstatným benefitem tohoto modulu je seskupení hodnot strategických ukazatelů pro jednotlivé závody.

### 5.1 Modul MBO ve společnosti BaL

Modul měření výkonnosti společnosti je v současné době v BaL nejvíce využívaným modulem. V databázích tohoto modulu se nachází 442 ukazatelů, v nichž je umístěno celkem 1837 metrik. Ukazatele převážně slouží k hodnocení jednotlivých zaměstnanců, ale i středisek a finanční výkonnosti celé společnosti.

<sup>1)</sup> QM dokumentace - interní dokumentace popisující principy a požadavky na management kvality.

Datový typ: Reporting metriky  
 Kritéria: [Objective.CurrentVersion.Strategic] = True And Contains([Objective.CurrentVersion.Number], 'Z03') And IsOutlookIntervalEarlierThisYear([ValueDate])

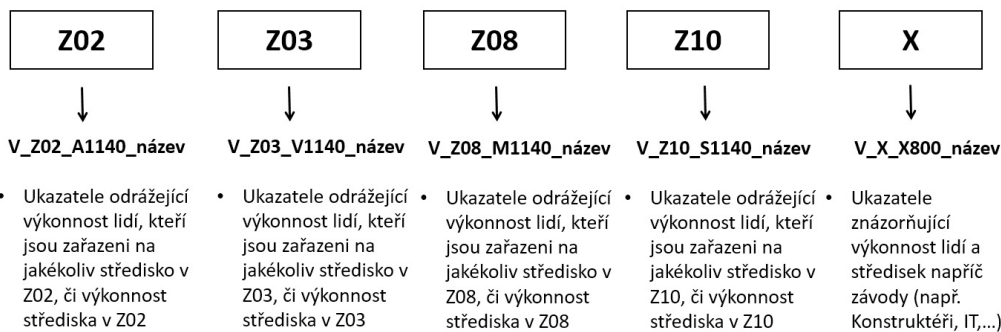
Hodnota		Datum hodnoty					
Metrika	Metrika	31.1.2016	29.2.2016	31.3.2016	30.4.2016	31.5.2016	30.6.2016
15 Zákaznické incidenty z 0-tého KM Z03 (V_...	MBO Měsíc	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
16 Zákaznické incidenty z pole Z03 (V_203_V...	MBO Měsíc	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
17 Počet incidentů na CC/SC znacích Z03 (V_...	MBO Měsíc	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000	0,0000
18 PPM externí neshodné výroby PI - Grupo ...	MBO Měsíc	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
V_203_VS200.3 - Výkonost kvality výroby Z03 (PPM externí) Celkem	PPM	75,0000	1,0000	1,0000	0,0000	1,0000	240,0000
01 Dodávková schopnost K-B CZ - Z03 (V_20...	MBO čtv...	%	90,0000		44,4300		16,6500
02 Dodávková schopnost Magna - Z03 (V_20...	MBO čtv...	%	90,0000		100,0000		100,0000
03 Dodávková schopnost Algo - Z03 (V_203...	MBO čtv...	%	90,0000		100,0000		100,0000
04 Dodávková schopnost Rubena - Z03 (V_2...	MBO čtv...	%	98,0000		83,3300		77,7600
05 Dodávková schopnost FAB - Z03 (V_203...	MBO čtv...	%	98,0000		80,0000		87,5000
06 Dodávková schopnost PAL - Z03 (V_203...	MBO čtv...	%	98,0000		100,0000		90,4600
07 Dodávková schopnost Grupo Antolín - Z0...	MBO čtv...	%	98,0000				0,0000
08 Dodávková schopnost Hirschmann HU - Z...	MBO čtv...	%	98,0000		100,0000		100,0000
09 Dodávková schopnost Inteva Salonta - Z...	MBO čtv...	%	95,0000		100,0000		97,6300

Obrázek 5.1. Analýzy [25]

Databáze ukazatelů a metrik byla v minulosti tvořena do jisté míry bez návaznosti na procesní model. Je přihlíženo spíše na výkonnost jednotlivých zaměstnanců, nikoliv procesů.

Ukazatelé jsou seskupeny dle jednotlivých závodů (obr. 5.2), kde:

- **X** – střediska nespádající pod žádný závod, např. konstrukce, IT, atd.
- **Z02** – Poříčany
- **Z03** – Sutice u Semil
- **Z08** – Mimoň
- **Z10** – Slaná u Semil



Obrázek 5.2. Číselník ukazatelů

Dále dle středisek nacházejících se v jednotlivých závodech s jejich specifickým číselným označením.

Každý uživatel vidí na své osobní stránce možnost reportingu metrik, při volbě se se mu zobrazí seznam vygenerovaných reportingu metrik, ve kterých je nastaven jako reportující. Po volbě moje ukazatele se zobrazí procentuální plnění ukazatelů za pomoci budíku.

Ukazatele si uživatel může zobrazit pomocí tabulky (obr. 5.3), ve které jsou jednotlivé ukazatele obarveny dle plnění barvami semaforu. Po rozkliknutí každého z ukazatelů se zobrazí v něm obsažené metriky, jejich hodnocení a reporting hodnot. Každému uživateli se zobrazují v osobní stránce pouze ty metriky, které jsou v ukazateli,

Číslo	Název ukazatele	Stav	Perspektiva	Jsem garant ukazatele?	Jsem odpovědný za ukazatel?	Platí od	Platí do
H_X_9100.2	Ohodnocení výkonu nákupního m...	Platný	Finanční	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9.8.2016	31.12.9999
H_X_9200.2	Ohodnocení výkonu nákupního - ...	Platný	Finanční	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.8.2016	31.12.9999
V_X_9000.1	Výkonnost nákup služeb pro Z03	Platný	Procesní	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	13.7.2016	31.12.9999
V_X_9000.2	Výkonnost nákupu materiálu Z02	Platný	Procesní	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3.11.2016	31.12.9999
V_X_9000.3	Výkonnost nákupu materiálu Z03	Tvorba	Procesní	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	27.10.2016	31.12.9999
V_X_9000.4	Výkonnost nákupu materiálu Z10	Platný	Procesní	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3.11.2016	31.12.9999
V_X_9000.5	Výkonnost nákupu služeb pro Z02	Platný	Procesní	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	20.9.2016	31.12.9999
V_X_9000.6	Výkonnost nákupu služeb pro Z10	Platný	Procesní	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	13.7.2016	31.12.9999
V_X_9000.7	Výkonnost nákupu materiálu BaL	Platný	Procesní	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3.11.2016	31.12.9999
V_X_9000.8	Výkonnost nákupu služeb BaL	Platný	Procesní	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3.11.2016	31.12.9999
V_X_9000.9	Výkonnost nákupu materiálu Z08	Platný	Procesní	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3.11.2016	31.12.9999
V_X_9100.2	Výkonnost nákupního materiálu (...)	Platný	Finanční	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17.10.2016	31.12.9999
V_X_9100.3	Výkonnost pracovníka úseku nák...	Platný	Finanční	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17.10.2016	31.12.9999
V_X_9100.4	Výkonnost pracovníka úseku nák...	Platný	Finanční	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17.10.2016	31.12.9999
V_X_9100.5	Výkonnost pracovníka úseku nák...	Platný	Finanční	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17.10.2016	31.12.9999
V_X_9200.1	Nákup služeb AT	Platný	Procesní	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11.7.2016	31.12.9999
V_X_9200.2	Výkonnost nákupního - manažer...	Platný	Finanční	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17.10.2016	31.12.9999
V_X_9200.3	Výkonnost nákupního - manažer...	Platný	Finanční	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17.10.2016	31.12.9999

Obrázek 5.3. Zobrazení ukazatelů v tabulce [25]

kterého je garantem, nebo odpovědným. Případně ty, které pouze reportuje a žádá z těchto podmínek neplatí.

## 5.2 Modul BPM ve společnosti BaL

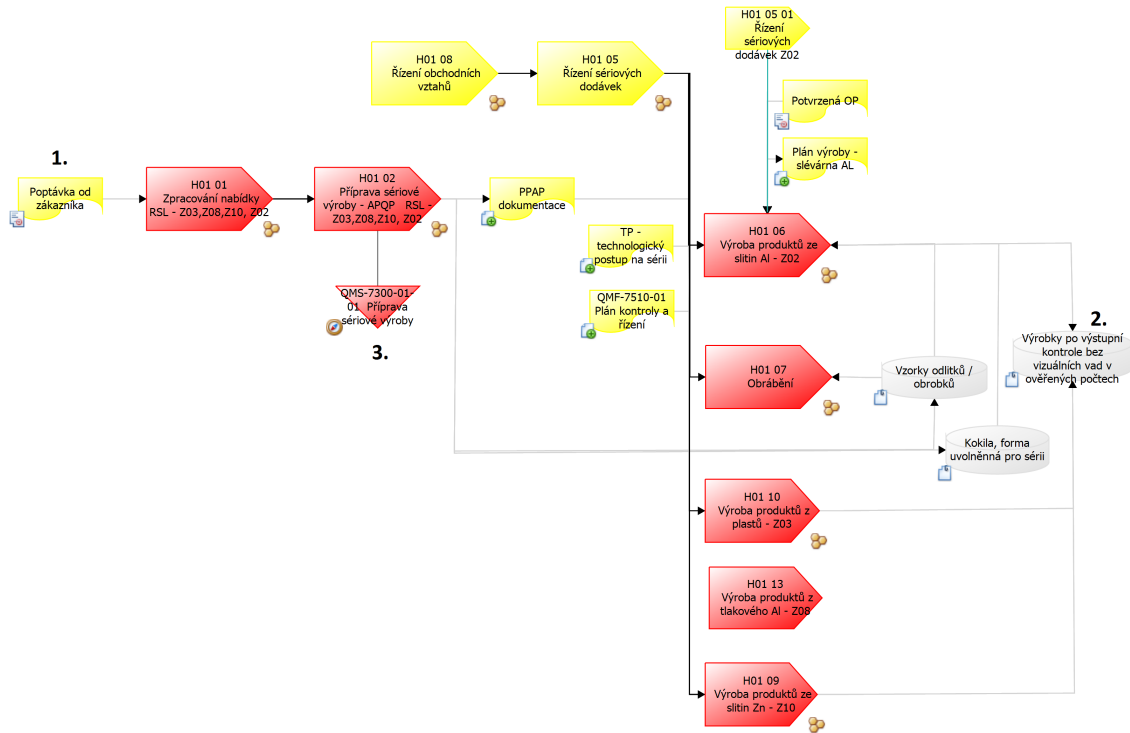
V modulu BPM, který je určen pro modelování, popis a správu firemních procesů jsou nakresleny a popsány jednotlivé procesy společnosti. Z procesních map můžeme vidět průběh procesu, návaznost jednotlivých činností, vstupy a výstupy.

Hlavním procesem, který spojuje všechny firemní subprocesy a je společný pro všechny závody je *Sdílení zisku zákazníka* (obr. 4.2), ke kterému jsou připojeny podřípné procesy.

Ve *Sdílení zisku zákazníka* najdeme rozpad na subprocesy jednotlivých závodů (obr. 5.4).

Každý proces má svůj vstup, výstup a obecný zdroj. V tomto případě je z obrázku 5.4 zřetelné, že vstupem pro proces *Sdílení zisku zákazníka* je *Poptávka od zákazníka (1.)* a výstupem jsou *Výrobky po výstupní kontrole bez vizuálních vad v ověřených počtech (2.)*. Dále je na obrázku vidět, že proces H01 02 *Příprava sériové výroby – APQP* je ovlivněn QM dokumentem *Příprava sériové výroby (3.)*. Procesní model umožňuje neomezené větvení a pod každým procesem se ukrývají další procesy, nebo soubor činností. Strukturu procesů a činností si lze zobrazit pomocí stromové struktury (obr. 5.5).

Mapy procesů jsou v současnosti nakresleny pro všechny závody a nejpodrobněji pro závod Z02 v Poříčanech, kde sídlí vedení společnosti. V ostatních závodech se procesní mapy kreslily společně s vedoucími závodů a nejsou natolik podrobné jako mapa závodu v Poříčanech. Před začátkem kreslení nebyla definována požadovaná míra podrobnosti procesních map a proto je skrze závody podrobnost odlišná. Některé procesy jsou rozkresleny do posledních činností a jiné jsou nakresleny pouze povrchově.



Obrázek 5.4. Procesní mapa [25]

Číslo procesu	Název	Typ procesního kroku
H01	Sdílení zisku zákazníka (Realizace produktu) RSL - Z03,...	Hlavní proces
H01 01	Zpracování nabídky RSL - Z03,Z08,Z10, Z02	Hlavní proces
H01 02	Příprava sériové výroby - APQP RSL - Z03,Z08,Z10, Z02	Hlavní proces
H01 01	Zpracování nabídky	Hlavní proces
H01 02 01	Získ a zadání projektu	Zahajovací aktivita
H01 02 03	Ukončení 1. fáze - REVIZE	Zakončovací aktivita
H01 02 04	Fáze 2: Konstrukce, výroba a validace nástroje	Hlavní procesní oblast
H01 02 06	Ukončení 2. fáze - REVIZE	Zakončovací aktivita
H01 02 07	Fáze "3" - Zahájení výroby produktů	Hlavní procesní oblast
H01 02 08	Ukončení 3. fáze - REVIZE	Zakončovací aktivita
H01 05	Řízení sériových dodávek	Řídicí proces
H01 06	Výroba produktů ze slitin Al - Z02	Hlavní proces
H01 07	Obrábění	Hlavní proces
H01 08	Řízení obchodních vztahů	Řídicí proces
H01 09	Výroba produktů ze slitin Zn - Z10	Hlavní proces

Obrázek 5.5. Stromová struktura procesů [25]

V číselníku typu procesního kroku je definováno několik prvků procesních kroků se specifickým významem. Tyto procesy, subprocessy a činnosti jsou v Attis definovány dle metodiky společnosti ATTN. V následující tabulce je zřejmé, které z typů procesního kroku v softwaru ATTIS figurují a kolikrát (obr. 5.6).

Nadefinováno	Název	Popis	Grafika	Použito
ANO	Hlavní procesní oblast	Hlavní procesní oblasti a procesy přímo vykonávají hlavní činnosti organizace, kterými naplňují strategické cíle a produkují výstupy (produkty, služby) pro externího zákazníka. Obvykle také generují tržby.		ANO (6x)
ANO	Hlavní proces			ANO (53x)
ANO	Podpůrná procesní oblast	Podpůrné procesní oblasti a procesy jsou činnosti, které zabezpečují zdroje a správu pro úspěšné vykonání hlavních procesních oblastí a procesů. Typickým znakem je to že výstup z těchto oblastí a procesů spotřebovává interní zákazník. Typickým příkladem je nákup, obchod, marketing, účetnictví, ...		ANO (263x)
ANO	Podpůrný proces			ANO (73x)
ANO	Řídící procesní oblast	Řídící procesní oblasti a procesy řídí organizaci, definují „pravidla“ fungování procesů a jsou spojené s definováním cílů a zajištěním jejich realizace. Patří zde strategické, operativní řízení, plánování a controlling, RLZ, ...		ANO (73x)
ANO	Řídící proces			ANO (46x)
ANO	Zahajovací aktivita	Aktivita, kterou proces začíná (obvykle je vyvolána událostí). K zahajovací aktivitě jsou připojeny vstupy procesu (pokud jsou definovány). Do zahajovací aktivity se nelze vrátit zpět z ostatních aktivit.		ANO (136x)
ANO	Přeměnná aktivita	V této aktivitě dochází ke kvalitativní změně, vzniká přidaná hodnota (díčí přeměně vstupů do procesu na jeho výstupy).		ANO (194x)
NE	Předávací aktivita	Aktivita - krok, kdy nevzniká přidaná hodnota, ale který ovlivňuje průběh procesu (např. se čeká po významnou dobu na zpracování nějakého vstupu nebo se pouze předává – posunuje vstup do této aktivity).		NE
ANO	Rozhodovací aktivita	Aktivita s pravomocí rozhodnout na základě zadané podmínky nebo podmínek, jak bude proces pokračovat. Odtud může proces pokračovat různými směry (větve) a to buď jednou z alternativních větví, nebo paralelně více větvemi.		ANO (74x)
ANO	Schvalovací aktivita	Specifický typ rozhodovací aktivity s definovanou pravomocí pro určitou roli „schválit“. Dochází zde ke schválení anebo zamítnutí určitého stavu resp. výstupu procesu (např. řídicího dokumentu, smluvního dokumentu apod.).		ANO (126x)
ANO	Zakončovací aktivita – úspěšné zakončení	Touto aktivitou proces končí. Na rozdíl od startu procesu ale může být v modelech i více konců procesu – pouze jeden z nich však znamená úspěšné ukončení procesu, tedy poskytnutí příslušného výstupu (produktu, služby).		ANO (217x)
NE	Zakončovací aktivita – neúspěšné zakončení	Z toho důvodu můžeme graficky (např. barevně) rozlišit úspěšné a neúspěšné zakončení. Konec označující úspěšné zakončení procesu musí obsahovat vazbu na odpovídající výstup procesu.		NE
NE	Projekt	Proces s jednou instancí (proběhne jen jednou), který ale popisují metodicky stejnými atributy a definují zdroje a odpovědnosti.		NE

Obrázek 5.6. Procesní kroky [25]

Dalším prvkem vstupujícím do procesních map jsou zdroje určitého typu, které se do procesní mapy připojují buď jako vstup, výstup nebo obecný zdroj.

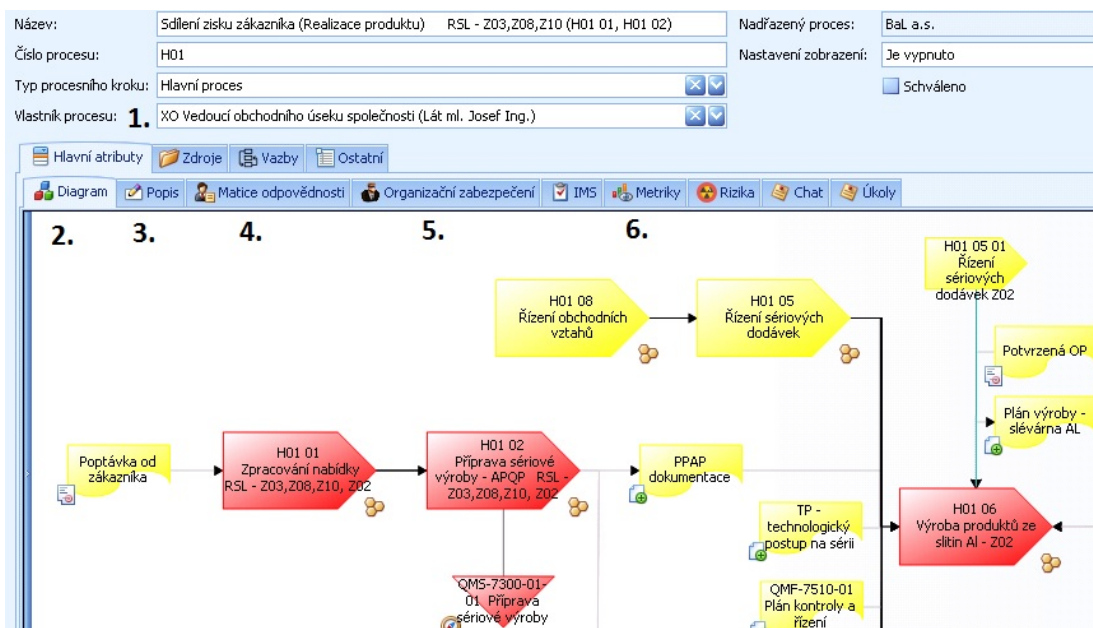
- „**Vstup** je nezbytný pro vykonání daného procesního kroku, procesní krok ho spotřebovává nebo mění.
- **Výstup** daný procesní krok vytváří, zpravidla je pak vstupem v jiném procesu, případně míří ke koncovému zákazníkovi.
- **Obecný zdroj** jsou např. směrnice, metodické pokyny či jiný dokument informativní povahy (není nezbytně nutný pro chod procesu, nebývá v rámci procesního kroku měněn např. dokument o využitelnosti SW).“[22]

V softwaru ATTIS je nadefinováno několik typů zdrojů se specifickým grafickým prvkem, který se při vložení zdroje propíše do procesní mapy (obr. 5.7)

Název	Piktogram	Barva
Kliknout pro vložení nového řádku		
Dokument (papírový nebo elektronický)	Dolně zvlněný obdélník	255; 255; 0
Hmotný vstup / výstup (materiál, produkt)	Válec	224; 224; 224
IS KARAT	Kosočtverec	255; 128; 255
IS ostatní	Kosočtverec	255; 0; 255
IS PALSTAT	Kosočtverec	255; 0; 255
Katalog produktů	Dolně zvlněný obdélník	0; 0; 0
Konec procesu	Trojúhelník zleva	192; 192; 255
Legislativa	Dolní trojúhelník	192; 192; 192
Nepoužívat - papírový dokument	Dvojitý pravý obdélník	255; 255; 0
Pracovní pokyn, postup, návod managementu jakosti	Dolní trojúhelník	255; 0; 0
Start procesu	Trojúhelník zprava	0; 255; 0
Událost / stav	Kruh	0; 255; 0

Obrázek 5.7. Piktogram zdroje v sw ATTIS [25]

V následujícím odstavci jsou popsány náležitosti procesu, zobrazené na obrázku 5.8. U každé úrovně procesní mapy v modulu BPM lze určit vlastníka procesu z databáze pracovních míst. *Vlastník procesu (1.)* se přiřazuje pouze k procesům, nikoliv k činnostem a je zodpovědný za fungování celého procesu (popis, efektivitu a výkonnost, měření, zlepšování, apod.).



Obrázek 5.8. Náležitosti procesu [25]

V další záložce si můžeme zobrazit aktuální *Diagram (2.)* otevřeného procesního kroku. Záložka *Popis (3.)* umožňuje slovní popis procesů nebo činností textem či obrázkem.

V záložce *Matice odpovědnosti (4.)* u procesního diagramu vyplňujeme u činnostech a aktivit v případě, chceme-li jednoznačně určit typ odpovědnosti ke konkrétní roli (obr. 5.9). Ve sloupcích na obrázku jsou typy odpovědností a v řádcích jsou role. Databáze rolí je v tuto chvíli vytvořena 1:1 k pracovnímu místu a role nejsou ve většině případů v procesních krocích zahrnuty. Z tohoto důvodu není jasně daná odpovědnost u jednotlivých činnostech.



Odpovědná role	Je informován	Vykonává	Zastupuje	Kontroluje	Vlastník	Spolupracuje
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management směny	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispečer kooperací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Logistik výroby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomocný dělník výroby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asistent/-ka ředitele z...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

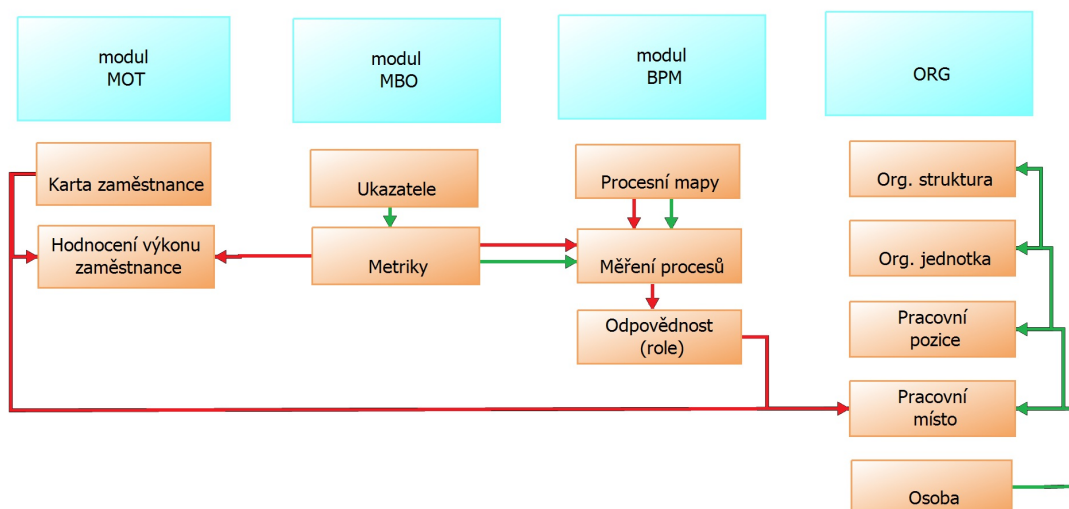
Obrázek 5.9. Matice odpovědnosti [25]

Další záložkou je tabulka *Organizačního zabezpečení* (5.), která slouží jako přehledná souhrnná tabulka pracovních míst, rolí a odpovědností v daném procesu. Je v ní uvedena role, typ odpovědnosti, pracovní místo, organizační jednotka a procesní krok, ve kterém má role odpovědnost.

V záložce *Metriky* (6.) se k procesu připojují libovolné metriky z modulu MBO. Metrikami připojenými k procesu měříme výkonnost procesu a hodnotíme jeho funkčnost. Připojené metriky se zobrazují v přehledné tabulce a přebírají si barvy semaforu dle hodnocení. Metriku v seznamu nelze otevřít do většího detailu.

## 5.3 Provázanost Modulů ve společnosti BaL

Ve společnosti Beneš a Lát jsou používány moduly MBO a BPM, modul MOT má BaL v plánu v budoucnosti začít používat také. V tuto chvíli je v MBO vystavěna struktura ukazatelů a v BPM struktura procesních map. Aby byl software ATTIS využitelný v plné míře, je zapotřebí tyto moduly tvořit v návaznosti a propojit je. Na následujícím obrázku 5.10 jsou zelenými šipkami znázorněny funkční vazby mezi moduly, červenou barvou je vyznačena vazba, která v současné době v BaL není realizována a oběma šipkami jsou vyznačeny vazby, které jsou propojeny jen do určité míry.



Obrázek 5.10. Provázanost modulů v BaL [25]



# Kapitola 6

## Návrh zlepšení procesního řízení ve společnosti Beneš a Lát, a. s.

V minulosti ve firmě některé procesní mapy vznikaly bez součinnosti vlastníků procesů, pouze na základě velkých zkušeností pracovníka, který mapy definoval. Stává se tedy, že vlastník procesu, není s interpretací procesní mapy ztotožněn.

Dále jsou v softwaru ATTIS nadefinovány metriky, které historicky nikdo nereportuje, jelikož vlastník procesu, ve kterém tato metrika figuruje, nedohlíží na jejich vyplňování.

Provázanost modulů softwaru ATTIS je jedním z problematických bodů jeho použití. V tuto chvíli jsou jednotlivé moduly naplněny informacemi, ale tyto informace nejsou propojeny mezi sebou, i když spolu úzce souvisí.

Problémem je také nedostatečná komunikace informací k uživatelům.

V následujících bodech je souhrn problematických oblastí, kterým se bude věnovat následující část diplomové práce:

- Není jasně stanovená terminologie.
- Složitá notace v procesních mapách (mnoho typů procesních kroků).
- Nesrozumitelné určení odpovědností v procesech.
- Vlastníci nejsou s interpretací procesu ztotožněni.
- Nedostatečná propojenost obsahu jednotlivých modulů ATTIS.

V této části diplomové práce je navrženo řešení problematických záležitostí v procesním řízení ve společnosti Beneš a Lát, a. s.. Jedná se o návrhy, které mohou usnadnit uživatelskou funkčnost vystavěného procesního modelu a pomoci zlepšit vnímání softwaru ATTIS zaměstnanci a jeho využití. Dále se řešení bude týkat většího zapojení vlastníků procesů do modelování procesních map a měření procesů a výkonnosti zaměstnanců, řešením je popsat jedno z oddělení do takové míry, aby byl s interpretací vlastníků procesu ztotožněn a byl všechen obsah softwaru ATTIS propojen napříč jeho moduly. Součástí řešení je také celkové zjednodušení obsahu v softwaru ATTIS pro lepší uživatelskou srozumitelnost a využitelnost. Na výše stanovené problematické body je vždy navrženo optimální řešení dané problematiky, které je předvedeno na oddělení Nákupu ve společnosti Beneš a Lát, a. s.. Toto oddělení se dělí na Nákup materiálů a Nákup služeb s celkem 7 zaměstnanci, včetně vedoucího pracovníka. Tato diplomová práce se zaměří na oddělení Nákup materiálu, které zajišťuje materiální zabezpečení společnosti. V tomto oddělení jsou zaměstnáni tři nákupčí materiálu a jedna asistentka nákupu. Následující část diplomové práce je popisem a ukázkou zavedení navržených změn na reálném oddělení v Beneš a Lát, a. s. (dále jen BaL).

### 6.1 Terminologie

V současné době není v BaL jasně definovaná terminologie týkající se procesního řízení. Může se tedy stát, že jednotlivé pojmy mohou být pro některé zaměstnance nesrozumitelné. Proto navrhuji zveřejnění jednoduché terminologie na všem přístupném

místě, na intranetu společnosti. V terminologii jsou vysvětleny nejen prvky spojené se softwarem ATTIS, ale i základní pojmy procesního řízení. Jelikož, dle metodiky ISO 9001, kapitoly 7. 4 *Komunikace* je nutné povědomí všech zainteresovaných stran, které organizace dosáhne prostřednictvím efektivního komunikování v rámci organizace, je nezbytně nutné pro efektivitu procesního řízení jasné pochopení termínů procesního řízení v rámci organizace.

- **Proces** – Po sobě jdoucí množina aktivit, která je vykonávána, aby bylo dosaženo definovaných cílů, výstupem procesu je produkt.
- **Procesní činnost** – Je to úkon, který spotřebovává zdroje za účelem transformace vstupu na výstup, výstupem aktivity je vše co nepředstavuje produkt (dokument, informace, ...).
- **Vlastník procesu** – Role odpovědná za fungování procesu – zajišťuje monitoring a nese odpovědnost za efektivní fungování procesu z dlouhodobého hlediska.
- **Vlastník aktivity** – Role odpovědná za vykonání aktivity – zajišťuje hladký průběh transformace vstupu na výstup.
- **Vstup** – Hmotný vstup/dokument/informace/produkt, který má za následek spuštění procesu/aktivity.
- **Výstup** – Hmotný výstup/dokument/informace/produkt, která je výsledkem procesu/aktivity, který může být vstupem pro další proces/aktivitu, nebo je dále spotřebováván.
- **Cíl/Cíle procesu** – Přidaná hodnota, kterou chce daná organizace/proces dosáhnout. Cíle musí být „SMART“.
- **Role** – Vykonává odpovědnost v procesu/aktivitě a je charakteristická ucelenou hloubkou znalostí a schopností.
- **Odpovědnost rolí** – Postavení role v konkrétní aktivitě/procesu.
  - Vykonává - vykonává aktivitu.
  - Zastupuje - v případě nepřítomnosti vykonávající role vykonává aktivitu.
  - Spolupracuje - pro funkci je potřebná jeho součinnost, ale aktivitu přímo nevykonává.
- **KPI** – Key Performance Indicators – Klíčové ukazatele výkonnosti.
- **Ukazatel (ATTIS)** – Představuje KPI.
- **Metrika** – Způsob měření klíčového ukazatele výkonnosti – např. vzorec, funkce.

Zároveň je vhodné na stejné místo uložit obrázkové návody pro úkony běžného uživatele, jako je například reporting metrik, tvorba a editace analýz atd. (Příloha B, C). Tyto obrázkové návody velmi ulehčují orientaci v softwaru. Cílem je vytvořit uživatelsky přívětivé úložiště pro jasné a srozumitelné informace o sw ATTIS a procesním řízení jako takovém.








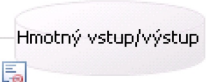
Velmi důležitým prvkem je interní školení zaměstnanců, nejenom nově příchozích, ale i stávajících a musí na něj být kladen velký význam, jak z hlediska orientace v softwaru ATTIS, tak z hlediska pochopení smyslu procesního řízení.

## 6.2 Zjednodušení notace v procesních mapách

Jak je patrné v popisu současného stavu (obr. 6.1) v softwaru ATTIS je nyní nadefinováno mnoho typů procesních kroků odlišných barev a tvarů. Každý typ procesního kroku vyjadřuje nějaké charakteristické chování. Tento seznam byl převzat od konzultantů z ATTISu a byl použit v BaL. Jelikož nosná informace není z důvodu nekomunikování jednotlivých významů pro uživatele velká a prvků procesních kroků je

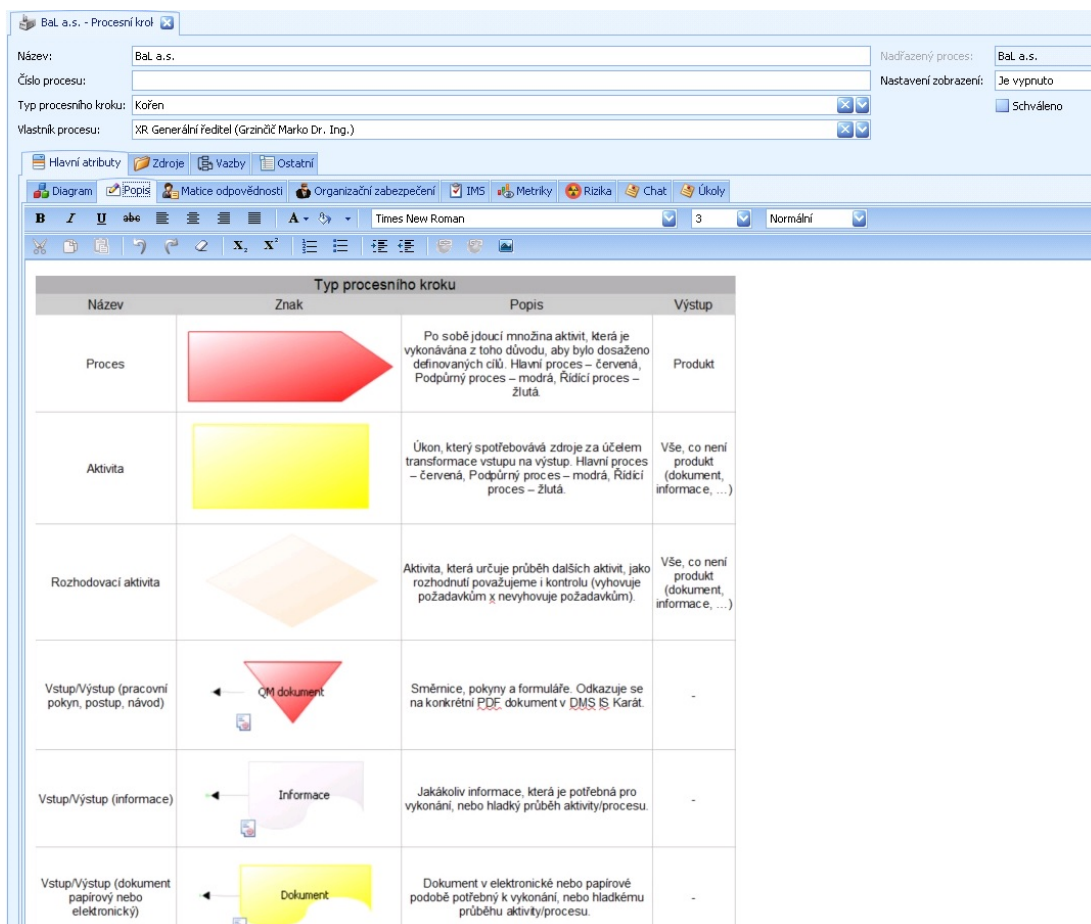
mnoho, procesní mapa se stává tímto nesrozumitelnou. Je proto podstatné významy jednotlivých typů procesních kroků komunikovat pro lepší pochopení jejich významu. Navrhují tedy zjednodušení a snížení počtu jednotlivých typů procesních kroků a jejich komunikaci napříč společnostmi. Detaily konkretizující dění v procesu či procesním kroku mohou být popsány v názvu procesního kroku, nebo v poznámce a není nutné mít nadefinovaný specifický procesní krok. Například rozhodovací a schvalovací aktivita může být sloučena do jednoho typu procesního kroku nazývaní se Rozhodovací aktivita – rozhodují, zda bude schváleno, či nikoliv, při kontrole rozhodují, zda vyhovuje požadavkům. Prvky zahajovací a zakončovací aktivita nedávají také podstatnou informaci o průběhu. Tyto aktivity jsou znázorněny trojúhelníkem což může v procesní mapě evokovat vstupy a výstupy, jedná se ale o činnosti. Zároveň jsou činnosti číslovány podle toho jak jdou po sobě, takže je z procesní mapy jasně zřejmé, která činnost je zahajující a kterou sled činností končí. V následující tabulce je popis navržených prvků procesní mapy (obr. 6.1).

Kde produktem se rozumí úplně dokončená věc nebo služba vysoké kvality, která má výměnnou hodnotu uvnitř nebo vně firmy.

Typ procesního kroku			
Název	Znak	Popis	Výstup
Proces		Po sobě jdoucí množina aktivit, která je vykonávána z toho důvodu, aby bylo dosaženo definovaných cílů. Hlavní proces – červená, Podpůrný proces – modrá, Řídící proces – žlutá.	Produkt
Aktivita		Úkon, který spotřebovává zdroje za účelem transformace vstupu na výstup. Hlavní proces – červená, Podpůrný proces – modrá, Řídící proces – žlutá.	Vše, co není produkt (dokument, informace, ...)
Rozhodovací aktivita		Aktivita, která určuje průběh dalších aktivit, jako rozhodnutí považujeme i kontrolu (vyhovuje požadavkům x nevyhovuje požadavkům).	Vše, co není produkt (dokument, informace, ...)
Vstup/Výstup (pracovní pokyn, postup, návod)		Směrnice, pokyny a formuláře. Odkazuje se na konkrétní PDF dokument v DMS IS Karát.	-
Vstup/Výstup (informace)		Jakákoliv informace, která je potřebná pro vykonání, nebo hladký průběh aktivity/procesu.	-
Vstup/Výstup (dokument papírový nebo elektronický)		Dokument v elektronické nebo papírové podobě potřebný k vykonání, nebo hladkému průběhu aktivity/procesu.	-
Vstup/Výstup (IS KARAT)		Záznam v informačním systému.	-
Vstup/Výstup (hmotný vstup/výstup – materiál, odlitky)		Hmotný vstup představuje vše, co fyzicky vstupuje/vystupuje do/z aktivity/procesu, např. Materiál, nedokončené výrobky, atd.	-

Obrázek 6.1. Typy procesních kroků

Tento soupis navržených prvků procesní mapy navrhuji umístit na intranet společnosti společně se všemi návody a terminologií a dále k nejvyšší úrovni procesní mapy do popisu přímo do softwaru ATTIS. Každý proces a procesní krok umožňuje vložení popisu. Vysvětlivky tak budou přístupné vždy hned z procesní mapy a v případě nejasností si je bude uživatel moct zobrazit (obr. 6.2).



Obrázek 6.2. Typy procesních kroků - ATTIS [25]

### 6.3 Odpovědnosti v procesech

Z terminologie je patrné, že návrh odpovědností rolí je odlišný od toho, co je v ATTIS v současnosti definováno, je definováno celkem 6 procesních rolí. V následující tabulce je porovnání, které role jsou v ATTISu v současnosti a které navrhuji používat pro ulehčení a větší srozumitelnost. V metodice ISO 9001, v kapitole 5.3 *Role, odpovědnost a pravomoci v rámci organizace*, je popsána důležitost určení odpovědností v rámci organizace a její následné komunikování. Například role *Vlastník* je navíc, jelikož osoba, která je vlastníkem procesu, se definuje přímo v hlavičce procesu. Tato osoba je odpovědná za fungování procesu z dlouhodobého hlediska a v osobní stránce se jí proces zobrazí v kolonce *Moje procesy*.

Odpovědnost rolí	
v současnosti v Attis	návrh (zůstává)
Je informován	NE
Kontroluje	NE
Spolupracuje	ANO
Vlastník	NE
Vykonává	ANO
Zastupuje	ANO

Obrázek 6.3. Odpovědnosti rolí

Procesní role *Je informován* je i v tuto chvíli nepoužívaná, jelikož necharakterizuje žádné specifické chování. Odpovědnost *Kontroluje* lze nahradit procesní rolí *Vykonává* u kontrolní aktivity, z čehož jasně vyplývá, že dotyčný kontroluje. Pro jasné vymezení odpovědností v procesu je dostačující role *Vykonává*, *Spolupracuje* a *Zastupuje*. Ostatní (označeno červeně) navrhuji v procesních modelech nepoužívat.

V současnosti nejsou procesní role a jejich odpovědnosti ve většině případů na procesy napojeny a zjednodušení procesních odpovědností a jejich napojení na procesní kroky považují za nezbytné pro udržení srozumitelnosti pro uživatele. Pro tuto definici budou role *Vykonává*, *Zastupuje* a *Spolupracuje* dostatečné. Zároveň se propojení procesních rolí s procesy a osobami projeví v Osobní stránce uživatelů, kde bude jasně definováno v jakých procesech mají uživatelé jaký typ odpovědnosti. Tato skutečnost velmi zjednoduší orientaci v procesních mapách, kde bude pro uživatele ohraničeno to, co se ho přímo týká. Na následujícím obrázku je znázorněno zobrazení osobní stránky – *Moje odpovědnost* u nákupčího materiálu (Obr. 6.4). V tabulce je zobrazen typ odpovědnosti a o jaký procesní krok se jedná.

Role	Typ odpovědnosti	Procesní krok	Typ procesního kroku	Schváleno	Nadřazený proces
Nákupčí materiálu	Spolupracuje	H01 01 03 Posouzení proveditelnosti Bal.	kontrolní / schvalovací aktivita	<input type="checkbox"/>	H01 01 01 Zpracování nabídky pro Z02
Nákupčí materiálu	Vykonává	P03 01 Nákup MT2 a služeb	Podpůrný proces	<input checked="" type="checkbox"/>	P03 Nákup produktů a služeb

Obrázek 6.4. Moje odpovědnost na osobní stránce uživatele Jireše [25]

## 6.4 Aktualizace procesů s vlastníkem

Je velmi důležité, aby se vlastníci procesů cítili odpovědní za jeho průběh a ztotožnili se s jeho interpretací v softwaru ATTIS. Proto je vhodné na schůzce s vlastníkem procesu buď potvrdit to, co je v ATTISu nyní, nebo pomocí strukturovaných otázek proces revidovat. V následujících bodech je popsán navržený průběh schůzky při revizi procesů.





**B: Organizační zabezpečení**

- 1. Jaké procesní role figurují v činnostech zabezpečující přeměnu vstupu na výstup?
- 2. Jakou procesní roli mají ve zmíněném procesu? (vlastník, vykonává, spolupracuje)
- 3. Jaké pracovní místa figurují v procesu?
- 4. Jaké osoby jsou obsazeny na zmíněných pracovních místech?
- 5. Jaké procesní role vykonávají zmíněné pracovní místa?

**C: Vstupující zdroje (dokumentace)**

- 1. Jakými QM dokumenty se řídí činnosti v procesu?
- 2. Jsou nějaké další zdroje, které do procesu vstupují? (hmotné zdroje, výrobky, IS)

**D: Měření procesu**

- 1. Jakým způsobem by se dalo měřit to, jestli je proces funkční?
- 2. V jakých intervalech by měření probíhalo?
- 3. Jaká je cílová hodnota?
- 4. Jak se bude hodnocení procesu promítat do hodnocení lidí figurujících v procesu?

Otázky byly položeny majiteli procesu oddělení Nákupu ve společnosti Beneš a Lát, a. s.. Na základě těchto otázek je definována procesní mapa včetně všech náležitostí, jako je dokumentace, odpovědnosti a KPI's, kterými je měřeno fungování procesu. Následný výstup je exportován do html verze, která je uložena na intranetu společnosti (příloha D). Všechny odpovědi na otázky byly formulovány se součinností majitele procesu a osob figurujících v procesu.

## 6.5 Revize oddělení Nákupu ve společnosti Beneš a Lát, a. s.

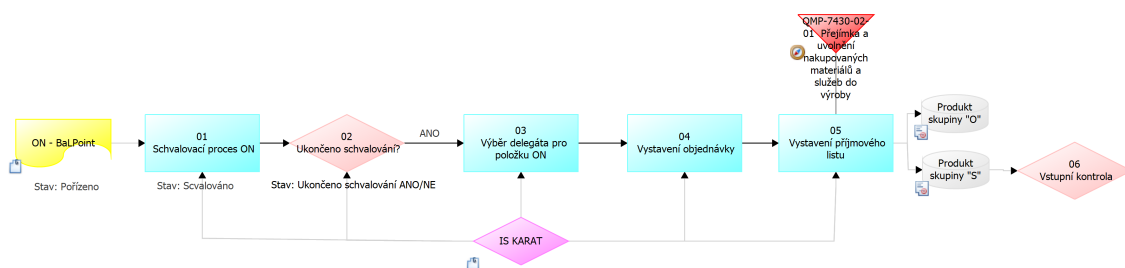
Na proběhlých schůzkách s majitelem procesu Nákup MTZ a služeb, zároveň vedoucím oddělení nákupu byly stanoveny odpovědi na výše navržené otázky, které jsou rozděleny do několika oddílů. Tyto otázky byly následně zapracovány do sw ATTIS.

**A: Vstupní otázky**

- 1. *Jaký vstup spouští soubor činností v procesu?*  
Objednací návrh (dále jen ON) založený pomocí BaLPointu (intranet společnosti).
- 2. *Z jakého procesu tento vstup přichází?*  
Vstup nepřichází z konkrétního procesu, je požadavkem na nákup od kteréhokoliv zaměstnance BaL. Jedná se o zabezpečení a objednávky materiálu nebo služby.
- 3. *Co je produktem oddělení?*  
Produktem je na sklad dodaný materiál nebo služba odpovídající požadavkům v stanoveném termínu.

- 4. *Co je výstupem z procesu?*  
Výstupem procesu je naskladněný produkt skupiny „S“ (surový materiál), skupiny „O“ (nářadí, nástroje, komponenty, služby)
- 5. *Jaké další procesy jsou závislé na tomto výstupu?*  
Proces nákupu je podpůrným procesem pro všechny procesy ve společnosti BaL.
- 6. *Jaké činnosti jsou zapotřebí pro přeměnu vstupu na výstup?*  
Schvalovací proces ON  
Ukončeno schvalování?  
Výběr delegáta pro položku ON  
Vystavení objednávky  
Vystavení příjmového listu  
Vstupní kontrola

Po zodpovězení otázek tohoto bloku je výstupem nadefinovaná procesní mapa, její vzhled, vstupy a výstupy (obr. 6.5).



Obrázek 6.5. Procesní mapa Nákupu [25]

V následující sadě otázek bude k procesu přidělena odpovědnost pracovníků, na jejichž základě je možné definovat matici odpovědností. Vlastník procesu zároveň vykonává činnosti procesu. Definování organizačního zabezpečení je nezbytné pro oddělení obsahu jednotlivých uživatelů a následné zobrazení prvků, týkajících se přímo jednotlivých uživatelů v osobní stránce.

## B: Organizační zabezpečení

- 1. *Jaké procesní role figurují v činnostech zabezpečující přeměnu vstupu na výstup?*  
Vedoucí nákupu  
Nákupčí materiálů  
Asistentka nákupu
- 2. *Jakou procesní roli mají ve zmíněném procesu? (vlastník, vykonává, spolupracuje)*  
Vedoucí nákupu – Vykonává, Vlastník  
Nákupčí materiálů – Vykonává  
Asistentka nákupu – Spolupracuje
- 3. *Jaké pracovní místa figurují v procesu?*  
XN Vedoucí oddělení nákupu  
NM Nákupčí materiálů  
NA Asistenka nákupu

- 4. *Jaké osoby jsou na zmíněných pracovních místech?*  
 XN Vedoucí oddělení nákupu – P. Hradecký  
 NM Nákupčí materiálu – P. Jireš, P. Brož, J. Ipserová  
 NA Asistenka nákupu – R. Maryšková
  
- 5. *Jaké procesní role vykonávají zmíněné pracovní místa?*  
 XN Vedoucí oddělení nákupu – Vedoucí nákupu  
 NM Nákupčí materiálu – Nákupčí materiálu  
 NA Asistenka nákupu – Asistentka nákupu

Číslo	Odpovědná role	Vykonává	Zastupuje	Spolupracuje
N	Vedoucí oddělení nákupu	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NA	Asistentka nákupu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
NM	Nákupčí materiálu	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrázek 6.6. Matice odpovědnosti [25]

K pracovní pozici se připojí procesní role (obr. 6.6) a ta se naváže k procesu. Tím se do organizačního zabezpečení procesu promítnou konkrétní lidé (obr. 6.7). Procesní role je navázána na pracovní pozici, takže v případě výměny zaměstnance se pouze vymění osoba na dané pozici a tím přebírá i veškerou odpovědnost.

Číslo	Název	Typ odpovědnosti	Procesní krok	Pracovní místo	Organizační jednotka
NA	Asistentka nákupu	Spolupracuje	P03 01 Nákup MTZ a služeb	NA Asistentka nákupu (Maryšková Romana)	Nákup materiálu - sklad MTZ 203
NM	Nákupčí materiálu	Vykonává	P03 01 Nákup MTZ a služeb	ANM Nákupčí materiálu (Jireš Pavel)	Nákup materiálu
NM	Nákupčí materiálu	Vykonává	P03 01 Nákup MTZ a služeb	VNM Nákupčí materiálu (Brož Petr)	Nákup materiálu
NM	Nákupčí materiálu	Vykonává	P03 01 Nákup MTZ a služeb	MNM Nákupčí materiálu (Ipserová Jana)	Nákup materiálu
N	Vedoucí oddělení nákupu	Vykonává	P03 01 Nákup MTZ a služeb	XN Vedoucí oddělení nákupu (Hradecký Petr)	Nákup

Obrázek 6.7. Organizační zabezpečení [25]

Tato odpovědnost se pak propíše na osobní stránku zainteresované osoby, kde se jí jasně zobrazí v jakém procesním kroku má jaký typ odpovědnosti, jak je vidět na obrázku 6.8.



Obrázek 6.8. Moje odpovědnost uživatele [25]

V oddílu C definujeme odpověďmi na otázky vstupující zdroje, jako je například QM dokumentace.

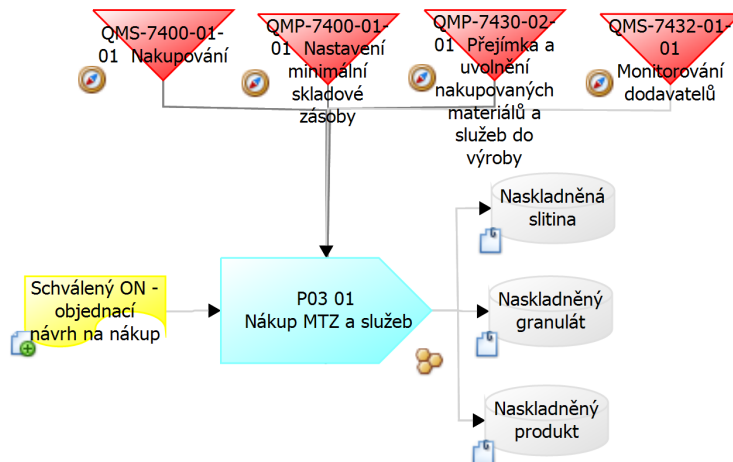
### C: Organizační zabezpečení

- 1. *Jakými QM dokumenty se řídí činnosti v procesu?*
  - QMS-7400-01-01 Nakupování
  - QMP-7400-01-01 Nastavení minimální skladové zásoby
  - QMP-7430-02-01 Přejímka a uvolnění nakupovaných materiálů a služeb do výroby
  - QMS-7432-01-01 Monitorování dodavatelů
- 2. *Jsou nějaké další zdroje, které do procesu vstupují? (hmotné zdroje, výrobky, IS)*

Všechny činnosti probíhají v informačním systému KARAT

Na následujícím obrázku jsou vidět QM dokumenty vstupující do procesu (obr. 6.9). Dokumenty jsou v procesní mapě znázorněny jako červené trojúhelníky, které umožňují přímo proklik na konkrétní dokument vyexportovaný v pdf verzi z DMS <sup>1)</sup>.

Zároveň se tyto dokumenty propíší do osobní stránky všech osob, které jsou s procesem jakkoliv svázány jako vlastníci nebo jako odpovědní. V Osobní stránce v poli moje dokumentace jsou zobrazeny záznamy dokumentů, které se týkají jeho práce (procesu, kde je odpovědný).



Obrázek 6.9. Nákup hlavní mapa dokumenty [25]

<sup>1)</sup> Document Management System - správa elektronických dokumentů.

V oddílu D – Měření procesu jsou s vlastníkem procesu a ve spolupráci s vrcholovým managementem stanoveny klíčové metriky, které měří fungování procesu oddělení nákupu. Následně je stanovena cílová hodnota pro rok 2017 prostřednictvím které se stanovuje výkonnost procesu.

## D: Měření procesu

- 1. *Jakým způsobem by se dalo měřit to, jestli je proces funkční?*
  - Hodnota skladových zásob
  - Hodnota zásob neobrátkových položek
  - Počet dodavatelů pod hodnotou ročního objemu 100tis Kč
  
- 2. *V jakých intervalech bude měření probíhat?*
  - Měsíčně
  
- 3. *Jaká je cílová hodnota?*
  - Hodnota skladových zásob – cílová hodnota: 28 340 000, horní mez: 31 000 000, kritická horní mez: 34 300 000
  - Hodnota zásob neobrátkových položek – cílová hodnota: 1 999 999, horní mez: 2 200 000, kritická horní mez: 2 400 000
  - Počet dodavatelů pod hodnotou ročního objemu 100tis Kč - cílová hodnota: 842, horní mez: 900, kritická horní mez: 1 000
  
- 4. *Jak se bude hodnocení procesu promítat do hodnocení lidí figurujících v procesu?*

Podřízení vyplňují hodnoty za jednotlivé závody. U procesních metrik se vyplněné hodnoty sčítají, takže vlastník procesu nemusí vyplňovat hodnoty celofirmně. Cílové hodnoty jsou stanoveny z hodnot minulého roku a jsou poníženy o 20%. Prozatím se tyto hodnoty do finančního hodnocení podřízených nepromítají. Výkonnost podřízených se v současnosti měří jinými metrikami.

Název metriky	Časový plán	Typ dá...	Nastavení datového zdroje	Hodnocení
01 Počet dodavatelů pod hodnotou roč. objemu 100T Kč	MBO Měsíc	Vzorec	Vzorec: (a1=nan)*a+(b1=nan)*b+(c1=nan)*c+(d1=nan)*d	842 (~842 ← 900 ← 1000)
03 Hodnota zásob neobrátkových položek	MBO Měsíc	Vzorec	Vzorec: (a1=nan)*a+(b1=nan)*b+(c1=nan)*c+(d1=nan)*d	1999999 (~1999999 ← 2200000 ← 2400000)
02 Hodnota skladových zásob	MBO Měsíc	Vzorec	Vzorec: ((a1=nan)*a+(b1=nan)*b+(c1=nan)*c+(d1=nan)*d...	28340000 (~28340000 ← 31000000 ← 34300000)

Obrázek 6.10. Ukazatel procesu P P03 01 [25]

Tyto metriky jsou připojeny k procesu *Nákupu MTZ a služeb* a lze si je zobrazit přímo z procesní mapy v záložce *Metriky* (obr. 6.11), ve které je výčet metrik, kterými je tento proces měřen. Z tohoto přehledu se lze proklikat k detailu metrik a k hodnotám reportingů.

Název	Plánovaná hodnota	Verze ukazatele	Časový plán
01 Počet dodavatelů pod hodnotu roč. objemu 100T Kč	842,0000	P_P03 01 - Nákup produktů a služeb	MBO Měsíc
02 Hodnota skladových zásob	28 340 000,0000	P_P03 01 - Nákup produktů a služeb	MBO Měsíc
03 Hodnota zásob neobrátkových položek	1 999 999,0000	P_P03 01 - Nákup produktů a služeb	MBO Měsíc

Obrázek 6.11. Metriky v procesu [25]

U detailu zobrazeného z procesu je vidět název metriky, plánovaná hodnota, verze ukazatele a o jaký časový plán se jedná. Pro zobrazení hodnot za jednotlivé měsíce je nutné rozkliknout detail metriky.

## 6.6 Další návrhy

### 6.6.1 Interpretace funkčnosti procesu

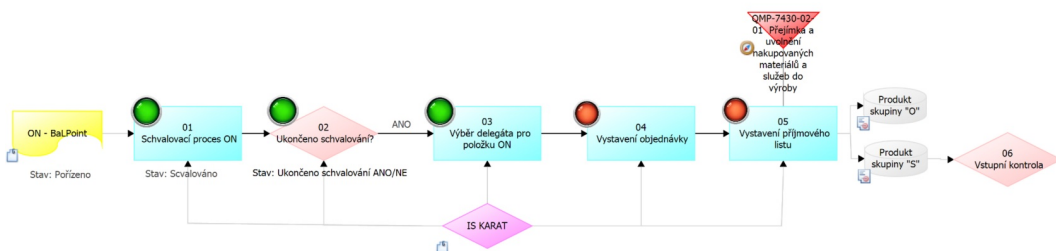
U procesních map chybí jednoznačná interpretace, zda měřený proces vyhovuje cílovým hodnotám, či nikoliv. Tuto interpretaci software ATTIS neumožňuje, proto byl ATTN Consulting ze strany BaL vznesen požadavek na řešení tohoto problému s následujícím návrhem.

Interpretaci toho, zda proces funguje v rozmezí cíle lze zobrazit přímo na procesní mapě pomocí barev semaforu. Metriky se v tuto chvíli obarvují do 3 barev podle nastavených proměnlivých mezí:

- **zelená** – proces splňuje požadavky
- **oranžová** – proces je v toleranci, ale pod cílovou hodnotou
- **červená** – proces nesplňuje požadavky

Tyto barvy by se mohly projevit přímo do procesní mapy. Tato jednoduchá interpretace by umožnila z pohledu na procesní mapu ihned indikovat úzká místa, na která je potřeba se zaměřit.

Procesní mapa by se tak stala živým obrazem toho, zda proces vyhovuje požadavkům, či nikoliv. Návrh spočívá v tom, že se u jednotlivých procesních kroků stanoví jedna z metrik, která je pro zobrazení fungování procesu nejvěrohodnější. Její obarvení na základě proměnlivých mezí by se promítlo přímo do procesní mapy (obr. 6.12).



Obrázek 6.12. Nákupní procesní mapa [25]

### ■ 6.6.2 Diagram procesní želvy u procesů

Pro větší srozumitelnost poskytovaných informací o procesech by bylo vhodné ke každému hlavnímu, podpůrnému a řídicímu procesu umístit souhrn informací zobrazený pomocí diagramu procesní želvy. Tyto diagramy lze umístit přímo k procesním mapám do popisu, takže budou přístupné všem zaměstnancům prostřednictvím softwaru ATTIS. Dále tyto diagramy umístit na intranet společnosti.

Diagramy procesních želv vznikají při revizi jednotlivých oddělení. Jedná se pouze o ucelené zobrazení informací, které vyplynou ze schůzek na revizi procesů.

V praktické části diplomové práce bylo stanoveno řešení několika problematických prvků procesního řízení ve společnosti Beneš a Lát, a. s.. Stanovená terminologie umístěná na všem přístupném místě dopomůže k porozumění procesnímu řízení a orientaci se v softwaru ATTIS. Zjednodušení notací v procesních mapách usnadní chápání významů zobrazených procesních prvků. Snížení počtu typů odpovědností procesních rolí je zjednodušením jak z hlediska editace a udržení aktuálnosti obsahu softwaru ATTIS, tak z hlediska komunikování odpovědnosti uživatelům.

Řešení nedostatečné propojenosti obsahu modulů softwaru ATTIS a to, že nejsou vlastníci ztotožněni s interpretací procesu je nastíněno na definování obsahu oddělení Nákupu. Oddělení nákupu bylo interpretováno v součinnosti s vlastníkem procesu. Definován byl obsah všech modulů, který se propojuje mezi sebou. Výsledkem je jasně a zřetelně definovaný proces nákupu včetně procesní mapy, ukazatelů, metrik, organizačního zabezpečení a dokumentace. Výstup ze softwaru ATTIS je exportován na intranet společnosti, kde jsou jasně popsány všechny prvky tohoto procesu (Příloha D). Vlastník procesu je s touto interpretací ztotožněn a je motivován své podřízené přimět k tomu, aby za jejich součinnosti byl obsah stále aktuální.

# Kapitola 7

## Závěr

Tato diplomová práce měla několik dílčích cílů. Shrnutí teoretických poznatků o procesním řízení, popsání současného stavu ve společnosti Beneš a Lát, a. s. a návrh následného řešení identifikovaných problematických bodů.

Správné procesní řízení je elegantním řešením jak se organizace může vyrovnat s rychlými změnami na trhu. Procesní řízení zahrnuje pochopení toho, jak organizace dosahuje výsledků pomocí souborů provázaných procesů, které na sebe vzájemně působí. Pochopení tohoto systému ale nestačí, pro efektivní procesní řízení je potřebné měřit a vyhodnocovat výkonnost procesů, reagovat na změny ve výkonu a přijímat nápravná opatření, procesy optimalizovat a neustále zlepšovat.

Aby procesní řízení bylo funkční, je zapotřebí podpora vedení společnosti, komunikace v rámci společnosti a šíření osvěty. Procesní řízení je nejefektivnější v případě, že všichni zaměstnanci přemýšlejí procesně a v souvislostech. Dosažení plně funkčního procesního řízení je velmi obtížné, právě kvůli nepochopení a nedostatečné komunikaci.

V analýze současného stavu byly zjištěny problematické body ve společnosti Beneš a Lát, a. s., které souvisí s nedostatečným pochopením procesního řízení jako takového.

Prvním problémem je nejasně stanovená terminologie na přístupném místě. Řešení tohoto problematického bodu je umístit jasnou a stručnou terminologii na intranet společnosti a také přímo do softwaru ATTIS. V rámci diplomové práce byla navržena terminologie ušitá přímo na míru procesnímu řízení v Beneš a Lát, a. s..

Dalším problémem je složitá notace v procesních mapách, která není dostatečně srozumitelná. Zároveň tato notace není komunikována zaměstnancům společnosti, tudíž se zaměstnanci velmi těžko v procesních mapách orientují. Snahou je, aby komunikované informace byly co nejjednodušší a nejsrozumitelnější a aby se uživatelé ztotožnili s procesním přístupem. Řešením tohoto problematického bodu je zjednodušení notace v procesních mapách, její následné komunikování pomocí intranetu společnosti a také přímo v softwaru ATTIS u hlavní procesní mapy.

Dalším problematickým bodem je nedostatečná propojenost modulů v softwaru ATTIS a nedostatečné ztotožnění vlastníků s interpretací jejich procesu. Řešením obou těchto problematických bodů je interpretace obsahu procesu Nákupu v součinnosti s jeho vlastníkem. Na schůzkách s vlastníkem procesu je naplněn veškerý obsah modulů ATTIS týkající se oddělení nákupu, takže se tyto moduly propojí. Zároveň vlastník tohoto procesu poskytuje součinnost při jeho interpretaci, tudíž se s obsahem ztotožní a bude se cítit odpovědný za aktuálnost dat. V části diplomové práce, zabývající se tímto problematickým bodem, je navržen průběh schůzky týkající se revize procesu. Následně jsou navrženy otázky, které jsou odpovězeny vlastníkem procesu Nákupu ve společnosti Beneš a Lát, a. s.. Výstupy z této schůzky jsou zapracovány do softwaru ATTIS.



---

Dalším návrhem je jasné zobrazení interpretace dosažení cílů procesů v procesní mapě pomocí semaforů. Toto řešení potřebuje úpravy v softwaru ATTIS. Tento návrh byl předán programátorům společnosti ATTN Consulting.

Většina návrhů na řešení problematických bodů byla již ve společnosti Beneš a Lát, a. s. úspěšně realizována a dopomohla zlepšit funkčnost softwaru ATTIS a tím i efektivitu a využitelnost procesního řízení.



## Literatura

- [1] ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2015.
- [2] JESTON, John. Business process management: practical guidelines to successful implementation. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, 2008. ISBN 978-0-7506-8656-3.
- [3] HAMMER, Michael a James CHAMPY. Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-30-1.
- [4] STATGRAPHICS CENTURION XVI, User manual, StatPoint Technologies, Inc. 2009.
- [5] ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [6] ČSN EN ISO 9001 Systémy management jakosti – požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.
- [7] MOTALÍK, Petr. Procesní řízení a jeho optimalizace v organizaci. Praha, 2009. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra informačních technologií a elektronického bankovníctví.
- [8] The power of Using Turtle Diagrams. Blackmores [online]. Letchworth Garden City: routeToWeb, 2017 [cit. 2017-07-06]. Dostupné z: <http://blackmoresuk.com/the-power-of-using-turtle-diagrams/>
- [9] KPI (Key Performance Indicators) - klíčové ukazatele výkonnosti. Management mania [online]. Praha: ManagementMania.com, 2016 [cit. 2017-07-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators>
- [10] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
- [11] ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [12] FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- [13] ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [14] BASL, Josef, Miroslav TŮMA a Vít GLASL. Modelování a optimalizace podnikových procesů. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-936-2.
- [15] Total Quality Management (TQM) Management mania [online]. Praha: ManagementMania.com, 2014 [cit. 2017-07-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>

- 
- [16] KANISOVÁ, Hana a Miroslav MÜLLER. UML srozumitelně. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0231-9.
- [17] ERIKSSON, Hans-Erik; PENKER, Magnus. Business modeling with UML. New York, 2000.
- [18] WHITE, Stephen A. Introduction to BPMN. IBM Cooperation, 2004, 2.0: 0.
- [19] Beneš a Lát. Beneš a Lát – Historie. Beneš a Lát. [online]. 2016 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z:  
<http://www.benesalat.cz/cz/o-spolecnosti/o-nas/historie/>.
- [20] Beneš a Lát. Beneš a Lát – O nás. Beneš a Lát. [online]. 2016 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z:  
<http://www.benesalat.cz/cz/o-spolecnosti/o-nas/>.
- [21] Beneš a Lát. Podnikatelský plán: QMS-5400-01-01. 08. Poříčany, 2016.
- [22] ATTIS: Uživatelský manuál ATTIS: Uživatelský manuál. 3.0 20140704 Olomouc, 2014.
- [23] ATTIS. ATTIS SOFTWARE: První skutečně manažerský software na trhu. [online]. 2010 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z:  
<http://software.attis.cz/>.
- [24] ATTIS. ATTIS.MBO - Měření výkonnosti společnosti. [online]. 2010 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z:  
<http://software.attis.cz/attis-mbo-mereni-vykonnosti-spolecnosti/>
- [25] Software ATTIS
- [26] ATTIS. ATTIS.MOT ATTIS. ATTIS.MOT - Hodnocení a motivace zaměstnanců. [online]. 2010 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z:  
<http://software.attis.cz/attis-mot-hodnoceni-a-motivace-zamestnancu/>



# Příloha A

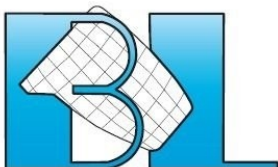
## Seznam zkratek

ATTIS.MOT	■	Hodnocení a motivace zaměstnancům v softwaru ATTIS.
BPM	■	(Business process management) Metodika zabývající se efektivním řízením obchodních procesů.
BPMI	■	(The Business Process Management Initiative) Sdružení firem z oblasti vývoje informačních systémů.
BPMN	■	(Business Process Modeling Notation) Grafická notace určená k popisu podnikových procesů.
CASE	■	(Computer Aided Systems Engineering) Počítačem podporované softwarové inženýrství.
CNC	■	(Computer Numerical Control) Číslicově řízené pomocí počítače.
DMS	■	(Document Management Systém) Správa elektronických dokumentů.
EBITDA	■	(Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization Charges) Zisk před zdaněním a odpisy.
ISO	■	(International Organization for Standardization) Mezinárodní organizace pro standardizaci.
IT	■	Informační technologie.
KPI	■	(Key Performance Indicators) Klíčové ukazatele výkonnosti procesu/útvary/celé společnosti.
MBO	■	(Management by Objectives) Řízení podle cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování.
MTZ	■	Materiálně-technické zabezpečení.
PDCA	■	cyklus Plan, Do, Control, Act nebo-li Plánuj, Dělej, Kontroluj, Jednej.
PLM	■	(Product Lifecycle Management) Řízení životního cyklu výrobku.
QM	■	(Quality Management) Management kvality.
SMART	■	Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Time specific nebo-li Specifické, Měřitelné, Dosahitelné, Realistické, Časově určené.
SPC	■	(Statistical Process Control) Soubor nástrojů na udržování stability procesu a zlepšování jeho způsobilosti prostřednictvím redukce variability.
SW	■	Software.
THP	■	Technicko-hospodářský pracovník.
TQM	■	(Total Quality Management) Metoda kladoucí důraz na řízení kvality ve všech úrovních organizace.
UML	■	(Unified Modeling Language) Jazyk pro vizualizaci, specifikaci, navrhování a dokumentaci programových systémů.



## Příloha **B**

### Návod pro reporting metrik



## NÁVOD Reportování metrik v sw Attis

- Přes proklik v notifikačním emailu

### 1) proklik z emailu

Číslo ukazatele: **Název metriky:** **Ke dni:** **Generováno:**  
P\_P04 Realizace dlouhodobých projektů (P\_P04 - Potenciál ICT - plnění SLA) 22-03-2017 22-03-2017  
Postup pro zareportování: [zde](#)

Kliknutím na název reportingu v notifikačním emailu se otevře Attis web klient v detailu metriky.

### 2) Vyplnění hodnoty

attis/#/6c75d81d-6a67-44f0-aacb-352e3d46d80c

Reporting metriky - Plnění SLA (P\_P04 - Potenciál ICT - plnění SLA) 31.3.2017

Reporting metrik - seznam / Metriky / 80 (↗ 68 → 73,6 → 80) / Reporting metrik / Plnění SLA (P\_P04 - Potenciál ...

Osobní stránka | BPM | ORG | MBO

MBO model | Ukazatele | Metriky | **Reporting metrik** | Číselníky MBO modelu | Přehledy | Importy

MOT | Řízení rizik | Zdroje | Zprávy a analýzy | Systémové nastavení

Verze ukazatele: P\_P04 - Potenciál ICT - plnění SLA Datum hodnoty: 31.3.2017

Název metriky: Plnění SLA Hodnocení: 80 (↗ 68 → 73,6 → 80)

Typ datového zdroje: (prázdný) **Hodnota:**

Odpovídá: XRI Vedoucí oddělení ICT (Piovarčí Zdenko ing.) Plnění [%]:

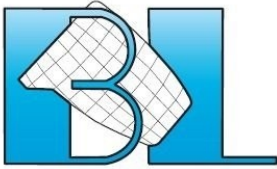
Reportuje: XRI Vedoucí oddělení ICT (Piovarčí Zdenko ing.) Jednotka: %  Zamknuto

Komentář:

Reporting zdrojových metrik | Pops k verzi metriky | Historie zamykání reportingu | Chat | Úkoly

Zobrazovaný název	Datum hodnoty	Reportuje	Hodnota	Plnění [%]	Komentář	Proměnlivé meze
Žádná data						

Uložit.



- **Vyplníme požadovanou hodnotu v poli (1.) Hodnota a napíšeme komentář do pole Komentář (2.). POZOR! v případě, že je hodnota pod cílem bez komentáře nejde uložit. Přes tlustého klienta**

## 1) Zareportování hodnoty

Zobrazovaný název	Datum hodnoty	Proměnlivá mez	Hodnota	Komentář
výkon školení (1234 - školení attis) 31.5.2016	31.5.2016	hodnocení školení		
výkon školení (1234 - školení attis) 30.4.2016	30.4.2016	hodnocení školení		
výkon školení (1234 - školení attis) 31.3.2016	31.3.2016	hodnocení školení		

Osobní stránka (1.) → Reporting metrik (2.) → Moje k reportování (3.) → dvojklik na řádek vybrané metricky

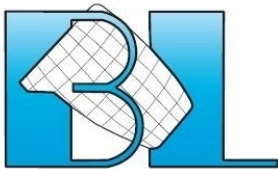
Verze ukazatele: 1234 - školení attis Datum hodnoty: 31.5.2016  
Název metricky: výkon školení Hodnocení: 4. 100 (\*50 → 75 → 100)  
Typ datového zdroje: (prázdný) Hodnota: 1. [Redacted]  
Odpovídá: ARIT ATTIS - Administrátor (Ivanířová Klára) Plnění [%]:  
Reportuje: ARIT ATTIS - Administrátor (Ivanířová Klára) Jednotka: 5. %  
Komentář: 2. [Redacted]  
Popis k verzí metricky 3.

Vyplnit: Hodnota (1.) → Komentář (2.) doporučuje se vyplnit vždy, když je hodnota mimo cíl (důvod proč) → možné zobrazit Popis (3.)

### Vysvětlení:

- Hodnocení (4.): rostoucí hodnocení, cílová hodnota 100, dolní mez 75, kritická dolní mez 50
- Jednotka (5.): jednotka zadávané hodnoty





Pokud nechceme vidět informace týkající se metriky, lze vyplnit i rovnou ze soupisu metrik (1.):

Zobrazovaný název	Datum hodnoty	Proměnlivé meze	Hodnota	Komentář
výkon školení (1234 - školení attis) 31.5.2016	31.5.2016	hodnocení školení		
výkon školení (1234 - školení attis) 30.4.2016	30.4.2016 2.	hodnocení školení	1.	
výkon školení (1234 - školení attis) 31.3.2016	31.3.2016	hodnocení školení		

Vysvětlení:

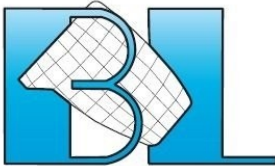
- Datum hodnoty (2.): reporting se generuje vždy poslední den v měsíci a reprezentuje hodnotu za předchozí měsíc, čtvrtletí, pololetí, rok. V tomto případě se jedná o hodnotu za květen.

## 2) Zobrazení všech reportingů (včetně již zadaných hodnot)

Zobrazovaný název	Datum hodnoty	Proměnlivé meze	Hodnota	Komentář
02 výkon školení (1234 - školení attis) 31.5.2016	31.5.2016	100 (↗50 → 75 → 100)		
03 výkon školení (1234 - školení attis) 31.5.2016	31.5.2016	Hodnocení není nastaveno	0,0000	
04 výkon školení (1234 - školení attis) 31.5.2016	31.5.2016	Hodnocení není nastaveno	0,0000	
výkon školení (1234 - školení attis) 31.5.2016	31.5.2016	hodnocení školení		
02 výkon školení (1234 - školení attis) 30.4.2016	30.4.2016	100 (↗50 → 75 → 100)		
03 výkon školení (1234 - školení attis) 30.4.2016	30.4.2016	Hodnocení není nastaveno	0,0000	
04 výkon školení (1234 - školení attis) 30.4.2016	30.4.2016	Hodnocení není nastaveno	0,0000	
výkon školení (1234 - školení attis) 30.4.2016	30.4.2016	hodnocení školení		
02 výkon školení (1234 - školení attis) 31.3.2016	31.3.2016	100 (↗50 → 75 → 100)		
03 výkon školení (1234 - školení attis) 31.3.2016	31.3.2016	Hodnocení není nastaveno	0,0000	
04 výkon školení (1234 - školení attis) 31.3.2016	31.3.2016	Hodnocení není nastaveno	200,0000	
výkon školení (1234 - školení attis) 31.3.2016	31.3.2016	hodnocení školení		
02 výkon školení (1234 - školení attis) 29.2.2016	29.2.2016	100 (↗50 → 75 → 100)	50,0000	
03 výkon školení (1234 - školení attis) 29.2.2016	29.2.2016	175 (↗100 → 120 → 175)	150,0000	
04 výkon školení (1234 - školení attis) 29.2.2016	29.2.2016	350 (↗200 → 240 → 350)	350,0000	
výkon školení (1234 - školení attis) 29.2.2016	29.2.2016	hodnocení školení	2,0000	
02 výkon školení (1234 - školení attis) 31.1.2016	31.1.2016	100 (↗50 → 75 → 100)	100,0000	
03 výkon školení (1234 - školení attis) 31.1.2016	31.1.2016	175 (↗100 → 120 → 175)	200,0000	
04 výkon školení (1234 - školení attis) 31.1.2016	31.1.2016	175 (↗100 → 120 → 175)	200,0000	
výkon školení (1234 - školení attis) 31.1.2016	31.1.2016	hodnocení školení	3,0000	

Osobní stránka (1.) → Reporting metrik (2.) → Všechny moje (3.) - zobrazí všechny historické reportings s vyplněnými hodnotami i bez hodnot

## 3) Zobrazení všech reportingů, ve kterých jsem odpovědný



Soubor Upravit Zobrazit Nástroje Okno Návoděda

Zobrazit ke dni Jsem odpovědný

Reporting metrik

Zobrazovaný název	Datum hodnoty	Proměnlivé meze	Hodnota	Komentář
02 výkon školení (1234 - školení attis) 31.5.2016	31.5.2016	100 (↗50 → 75 → 100)		
03 výkon školení (1234 - školení attis) 31.5.2016	31.5.2016	Hodnocení není nastaveno	0,0000	
04 výkon školení (1234 - školení attis) 31.5.2016	31.5.2016	Hodnocení není nastaveno	0,0000	
výkon školení (1234 - školení attis) 31.5.2016	31.5.2016	hodnocení školení		
02 výkon školení (1234 - školení attis) 30.4.2016	30.4.2016	100 (↗50 → 75 → 100)		
03 výkon školení (1234 - školení attis) 30.4.2016	30.4.2016	Hodnocení není nastaveno	0,0000	
04 výkon školení (1234 - školení attis) 30.4.2016	30.4.2016	Hodnocení není nastaveno	0,0000	
výkon školení (1234 - školení attis) 30.4.2016	30.4.2016	hodnocení školení		
02 výkon školení (1234 - školení attis) 31.3.2016	31.3.2016	100 (↗50 → 75 → 100)		
03 výkon školení (1234 - školení attis) 31.3.2016	31.3.2016	Hodnocení není nastaveno	0,0000	
04 výkon školení (1234 - školení attis) 31.3.2016	31.3.2016	Hodnocení není nastaveno	200,0000	
výkon školení (1234 - školení attis) 31.3.2016	31.3.2016	hodnocení školení		
02 výkon školení (1234 - školení attis) 29.2.2016	29.2.2016	100 (↗50 → 75 → 100)	50,0000	
03 výkon školení (1234 - školení attis) 29.2.2016	29.2.2016	175 (↗100 → 120 → 175)	150,0000	
04 výkon školení (1234 - školení attis) 29.2.2016	29.2.2016	350 (↗200 → 240 → 350)	350,0000	
výkon školení (1234 - školení attis) 29.2.2016	29.2.2016	hodnocení školení	2,0000	
02 výkon školení (1234 - školení attis) 31.1.2016	31.1.2016	100 (↗50 → 75 → 100)	100,0000	
03 výkon školení (1234 - školení attis) 31.1.2016	31.1.2016	175 (↗100 → 120 → 175)	200,0000	
04 výkon školení (1234 - školení attis) 31.1.2016	31.1.2016	175 (↗100 → 120 → 175)	200,0000	
výkon školení (1234 - školení attis) 31.1.2016	31.1.2016	hodnocení školení	3,0000	

Zobrazuje všechny metriky ukazatelů, za které je přihlášený ukazatel odpovědný (nastaven jako „Odpovídá“ v detailu ukazatele).

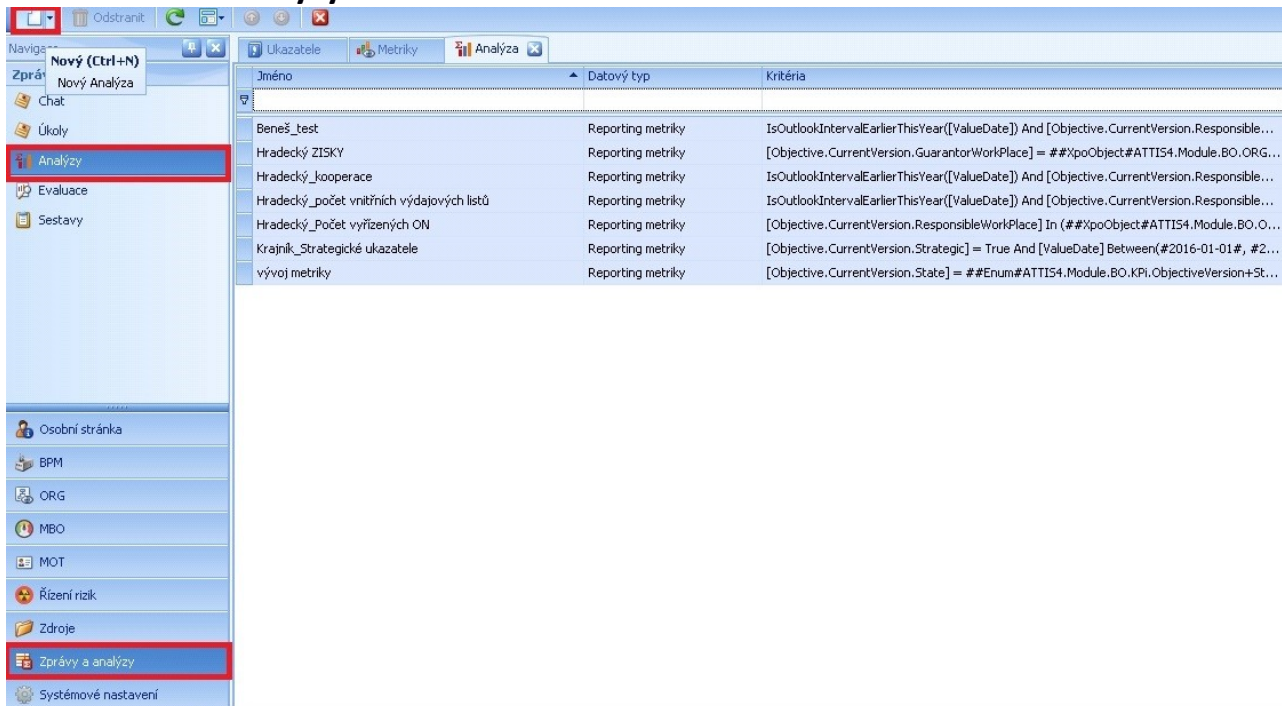


# Příloha **C**

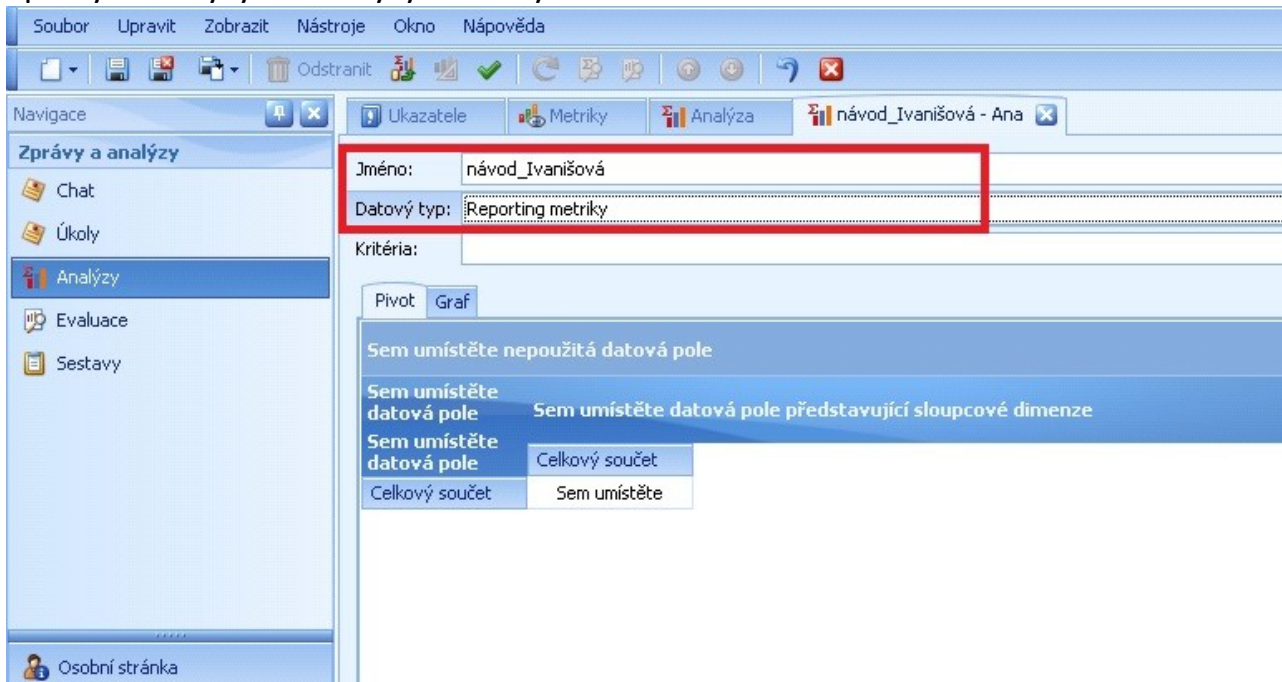
## Návod pro tvorbu analýzy

# Analýzy - návod

## Založení nové analýzy



## Zprávy a analýzy → Analýzy → Nový



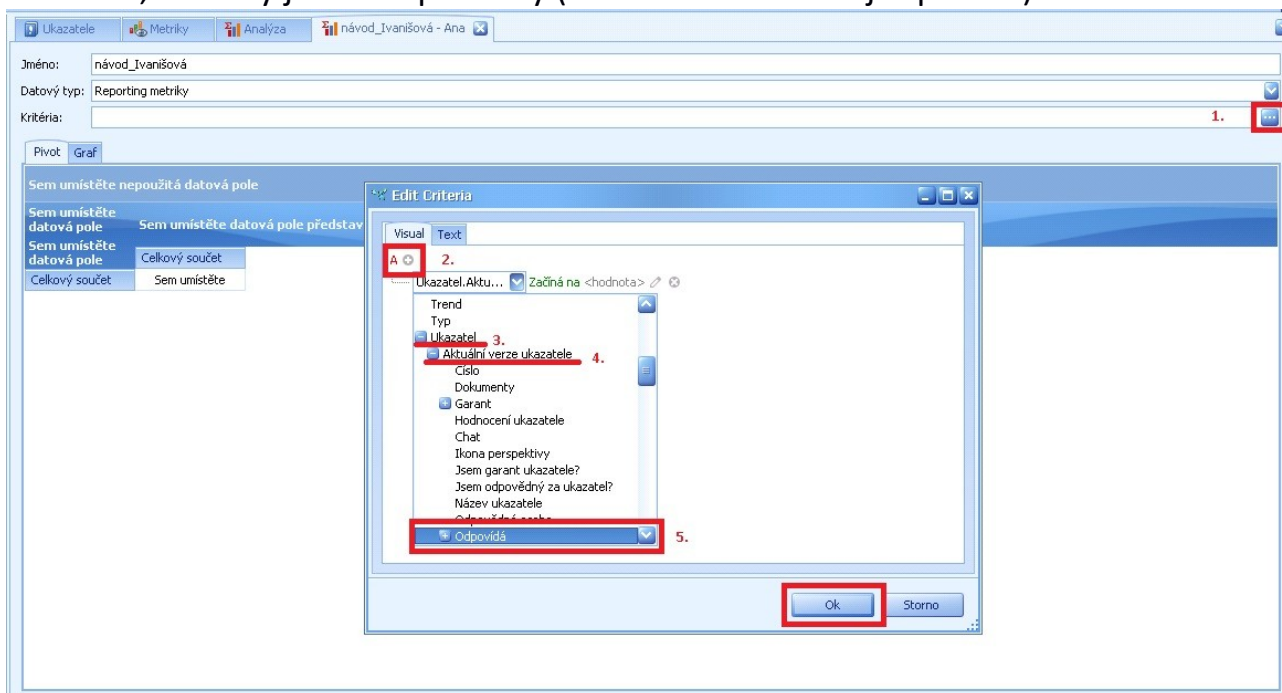
**Jméno:** Musí obsahovat příjmení člověka, které Analýzu zakládá (v případě analýzy u nového uživatele je zapotřebí napsat SD pro založení práv na nahlížení a tvorbu Analýz – bez práv není modul Analýz pro uživatele viditelný)

**Datový typ:** Zvolíme reporting metriky pro zobrazení hodnot reportingů

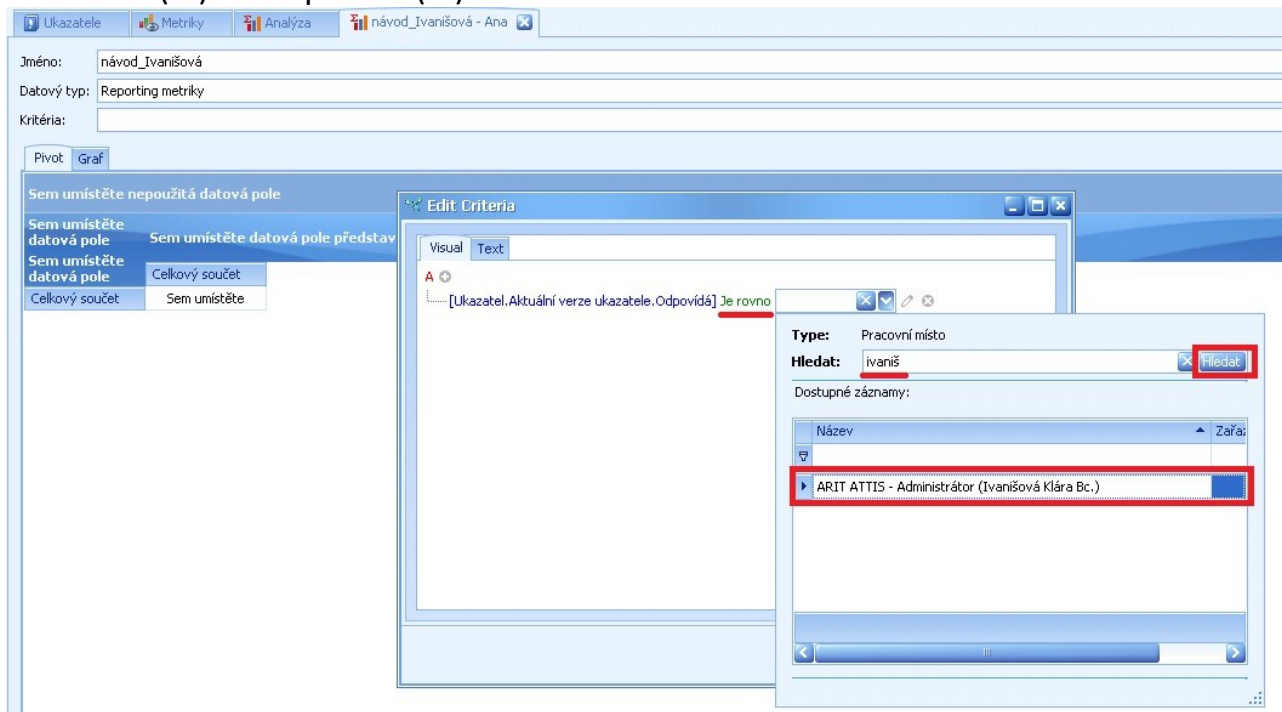
## Analýzy - návod

### Kritéria:

Volba kritérií zužuje výběr zobrazených dat. Např.: zobrazím si metriky, které jsou v ukazateli, za který jsem zodpovědný (možností zobrazení je spousta)



... vpravo v řádku Kritéria (1.) → v okně + (2.) → Ukazatel (3.) → Aktuální verze ukazatele (4.) → Odpovídá (5.)



[Ukazatel.Aktuální verze ukazatele.Odpovídá] → Je rovno → Napíšeme jméno, které chceme vyhledat → Hledat → na výběr klikneme → OK

Kritéria můžeme libovolně kombinovat. Je ale zapotřebí si dát pozor na to, aby v Analýzy byla Aktuální verze Ukazatele/Metriky.

# Analýzy - návod

## Hodnoty:

5. Hodnoty

Po kliknutí na ikonu vlevo nahoře (1.) Navázat analyzovaná data se zobrazí pole, které přímo souvisí s reportingem metrik (6.).

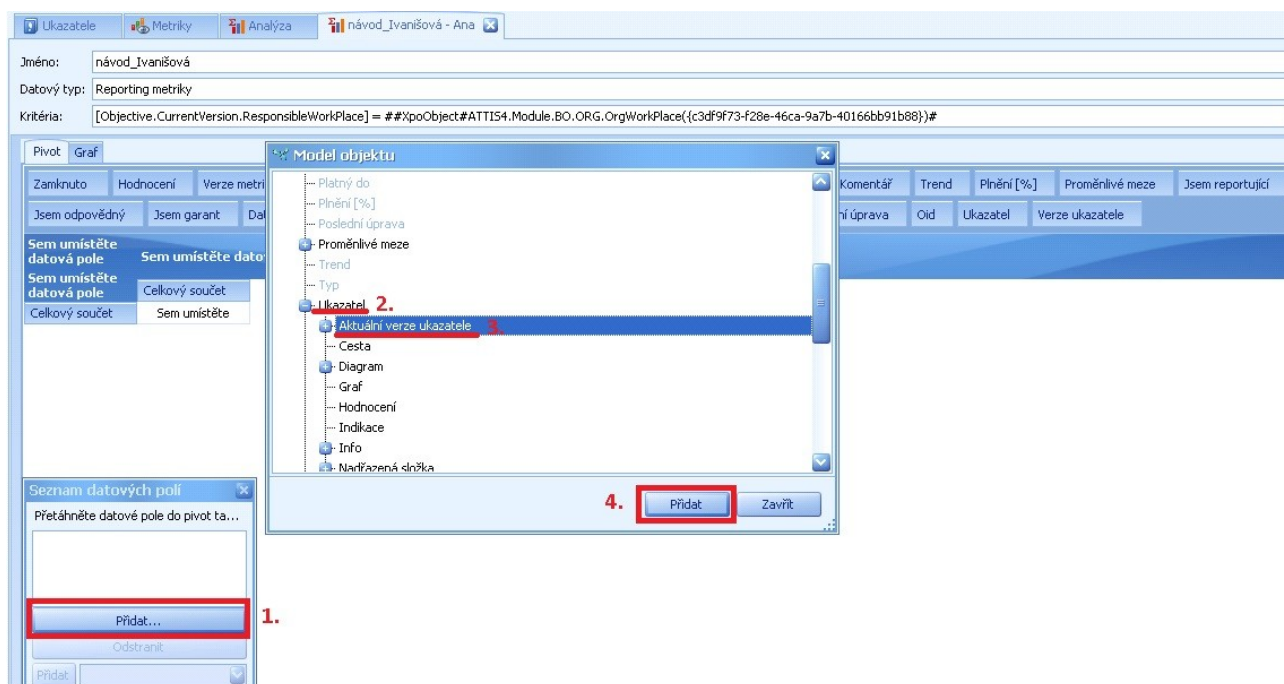
Přetáhnutím vybraných obdelníků na místa řádků (3.), sloupců (4.) a hodnot (5.).

5. Hodnoty

Pro přidání dalších možností hodnot klikneme pravým tlačítkem do pole s obdelníky → Zobrazit seznam datových polí

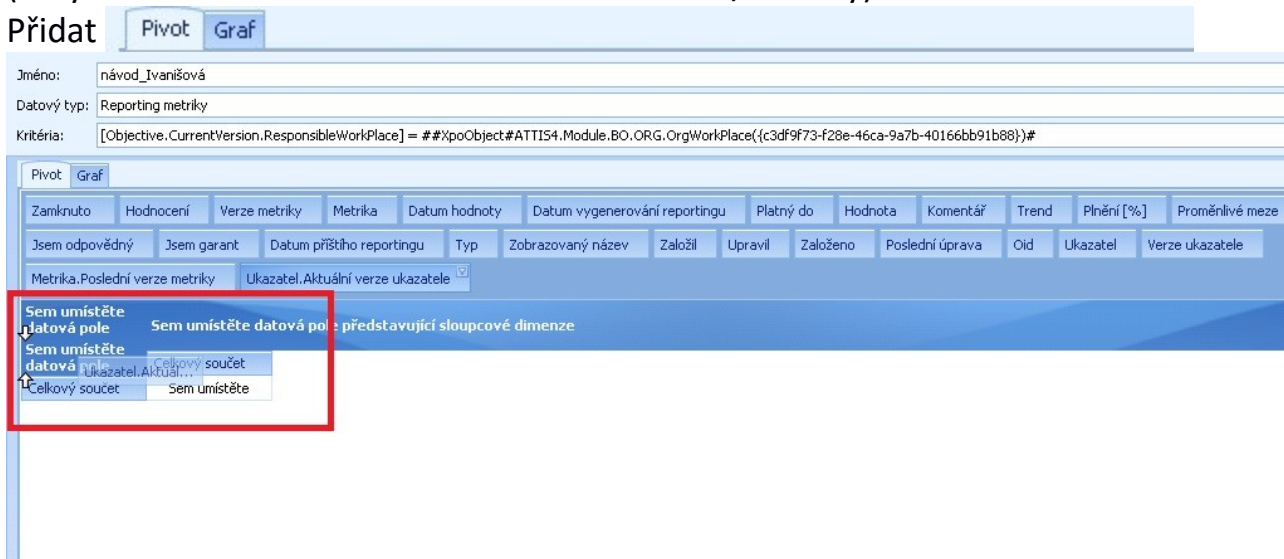
Přidat (1.) → např. Ukazatel (2.) → Aktuální verze ukazatele (3.) → Přidat (4.)

# Analýzy - návod



(vždy si chceme zobrazit aktuální verzi ukazatele/metriky)

Přidat



Data,  
které



chceme mít v řádcích přetáhneme (v tomto případě Ukazatel.Aktuální verze ukazatele), na stejné místo přetáhneme i pole Metrika.Poslední verze metriky.

## Analýzy - návod

Jméno: návod\_Ivanišová  
Datový typ: Reporting metriky  
Kritéria: [Objective.CurrentVersion.ResponsibleWorkPlace] = ##XpoObject#ATTI54.Module.BO.ORG.OrgWorkPlace({c3df9f73-f28e-46ca-9a7b-40166bb91b88})#

Pivot Graf

Zamknuto Hodnocení Verze metriky Metrika Datum vygenerování reportingu Platný do Hodnota Komentář Trend Plnění [%] Proměnlivé meze Jsem reportující

Jsem garant Datum příštího reportingu Typ Zobrazovaný název Založil Upravil Založeno Poslední úprava Oid Ukazatel Verze ukazatele Datum hodnoty

Sem umístěte datová pole představující měřítka

Sem umístěte Datum hodnoty představující sloupcové dimenze

Ukazatel... Metrika.Po... Datum hodnoty

AL02 - Pomoc...

- 01a PPM interníc...
- 04a Dosažení cíl...
- 11a Zpracování ...
- Plán počtů realiz...
- Počet malých ne...
- Počet malých ne...
- Počet projektů Z...
- Počet projektů Z...
- Počet předložen...
- Počet předložen...
- Počet realizovan...
- Počet velkých n...
- Počet velkých n...

Sem umístěte datová pole představující měřítka

Ve sloupcích chceme mít jednotlivé měsíce, přetáhneme proto do „Sem umístěte datové pole představující sloupcové dimenze“ obdelník s Datum hodnoty.

Ukazatele Metriky Analýza návod\_Ivanišová - Ana

Jméno: návod\_Ivanišová  
Datový typ: Reporting metriky  
Kritéria: [Objective.CurrentVersion.ResponsibleWorkPlace] = ##XpoObject#ATTI54.Module.BO.ORG.OrgWorkPlace({c3df9f73-f28e-46ca-9a7b-40166bb91b88})#

Pivot Graf

Zamknuto Hodnocení Verze metriky Metrika Datum vygenerování reportingu Platný do Hodnota Komentář Trend Plnění [%] Proměnlivé meze Jsem reportující Jsem od

Jsem garant Datum příštího reportingu Typ Zobrazovaný název Založil Upravil Založeno Poslední úprava Oid Ukazatel Verze ukazatele

Sem umístěte datová pole představující měřítka Datum hodnoty

Ukazatel... Metrika.Po... 31.12.2015 31.1.2016 29.2.2016 31.3.2016 30.4.2016 31.5.2016 30.6.2016 31.7.2016 31.8.2016

AL02 - Pomoc...

- 01a PPM interníc...
- 04a Dosažení cíl...
- 11a Zpracování ...
- Plán počtů realiz...
- Počet malých ne...
- Počet malých ne...
- Počet projektů Z...
- Počet projektů Z...
- Počet předložen...
- Počet předložen...
- Počet realizovan...
- Počet velkých n...
- Počet velkých n...
- Úrazovost - Z02 ...

Hodnota

Sem umístěte datová pole představující měřítka

Pro zobrazení hodnot přetáhneme obdelník Hodnota do pole „Sem umístěte datová pole představující měřítka“.

### Další kritéria:

Pro další omezení (např. Zobrazení hodnot pouze pro rok 2016) použijeme omezující kritéria, stejně jako výše.

Datum hodnoty → vybrat z daných možností (např. Je dříve v tomto roce) → OK



## Analýzy - návod

Pivot		Datum hodnoty									
Zamknuto	Hodnocení	Verze metriky	Metrika	Datum vygenerování reportingu	Platný do	Komentář	Trend	Plnění [%]	Proměnlivé meze	Jsem reportující	
Jsem garant	Datum příštího reportingu	Typ	Zobrazovaný název	Založil	Upravit	Založeno	Poslední úprava	Oid	Ukazatel	Verze ukazatele	
<div style="border: 1px solid red; padding: 5px;"> <b>Hodnota</b>            Počet            Celkem            Min            ✓ Max            Průměr            Směrodatná odchylka            Směrodatná odchylka (obyvatel)            Rozptyl            Rozptyl (obyvatel)            Vlastní         </div>		31.1.2016	29.2.2016	31.3.2016	30.4.2016	31.5.2016	30.6.2016	31.7.2016	31.8.2016		
Celkem		100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000			
Min		100,0000	102,5000	101,2500	102,5000	101,2500		103,7500			
Max		100,0000	105,0000	105,0000	105,0000	105,0000	105,0000	105,0000			
Průměr											
Směrodatná odchylka		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000			
Směrodatná odchylka (obyvatel)				0,0000	0,0000			0,0000		0,0000	
Rozptyl				0,0000	4,0000	3,0000	2,0000	0,0000			
Rozptyl (obyvatel)		3,0000	8,0000	6,0000	4,0000	7,0000	12,0000	8,0000			
Vlastní		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	
Počet velkých n...		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	
Úrazovost - Z10 ...		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000				
Výsledek interní...		100,0000	100,0000	100,0000	102,5000	100,0000	100,0000	100,0000		100,0000	
Zn10 - Pomocné metriky výpočtu a h...		100,0000	100,0000	100,0000	102,5000	100,0000	100,0000	100,0000		100,0000	
Celkový součet		100,0000	139,0000	201,0000	305,0000	374,0000	438,0000	463,0000			
Počet velkých n...		0,0000								0,0000	
Úrazovost - Z02 ...										0,0000	
Výsledek interní...			100,0000			100,0000	100,0000	100,0000		100,0000	
AL02 - Pomocné metriky výpočtu a h...		0,0000	309,0000	336,0000	567,0000	640,0000	807,0000	941,0000		1 022,000	

Je dříve v tomto týdnu  
 Je minulý týden  
 Je dříve v tomto měsíci  
 Je dříve v tomto roce  
 Je v minulém roce a dříve

Při rozkliknutí pole Hodnota si můžeme vybrat, co zobrazíme v součtovém řádku a sloupci, jestli součet, maximum, průměr, atd..

## Analýzy - návod

Jméno: návod\_Ivanišová

Datový typ: Reporting metriky

Kritéria: [Objective.CurrentVersion.ResponsibleWorkPlace] = ##XpoObject#ATTI54.Module.BO.ORG.OrgWorkPlace({c3df9f73-f28e-46ca-9a7b-40166bb91b88})# And IsO

Pivot Graf

Zamknuto	Hodnocení	Verze metriky	Metrika	Datum vygenerování reportingu	Platný do	Komentář	Trend	Plnění [%]	Proměnlivé meze	
Jsem garant	Datum příštího reportingu	Typ	Zobrazovaný název	Založil	Upravil	Založeno	Poslední úprava	Oid	Ukazatel	Verze ukazat
Hodnota		Datum hodnoty								
Ukazatel...	Metrika.Po...								30.6.2016	31.7.2016
XF XX.02 - Pomoc...	d (XF XX.02 - Po								100	100,0000
	Ø výsledek proc	<input type="checkbox"/>	(XF XX.02 - Pomocné metriky výpočtů XF XX)						100	
		<input type="checkbox"/>	(XF XX.02 - Pomocné metriky výpočtů XF XX)						100	
XF XX.02 - Pomocné metriky výpočtů		<input type="checkbox"/>	(XF XX.02 - Pomocné metriky výpočtů XF XX)						100	105,0000
Zn10 - Pomoc...	Neshodná produ	<input type="checkbox"/>	efektivita využití práce ND profese (L.Petrásek) (PI03 - Pomocné metriky výpočtu a hodnocení ;						100	
	Počet malých ne	<input checked="" type="checkbox"/>	neshodná produkce dodavatelů Z03 (PI03 - Pomocné metriky výpočtu a hodnocení Z03)						100	0,0000
	Počet malých ne	<input checked="" type="checkbox"/>	neshodná produkce dodavatelů Z08 (AT08 - Pomocné metriky výpočtu a hodnocení Z08)						100	0,0000
	Počet projektů s	<input checked="" type="checkbox"/>	neshodná produkce dodavatelů Z10 (Zn10 - Pomocné metriky výpočtu a hodnocení Z10)						100	0,0000
	Počet projektů s	<input checked="" type="checkbox"/>	Ø výsledek procesních auditů zákazníků v kterémkoli ze závodů (XF XX.02 - Pomocné metriky vý						100	0,0000
	Počet předložen	<input checked="" type="checkbox"/>	lán počtů realizovaných kalibrací (AL02 - Pomocné metriky výpočtu a hodnocení Z02)						100	2,0000
	Počet předložen	<input checked="" type="checkbox"/>	očet malých neshod externího auditu systému Z02 (AL02 - Pomocné metriky výpočtu a hodno						100	12,0000
	Počet malých neshod	<input checked="" type="checkbox"/>	očet malých neshod externího auditu systému Z03 (PI03 - Pomocné metriky výpočtu a hodnoc						100	0,0000
	Počet velkých n.	<input checked="" type="checkbox"/>	očet malých neshod externího auditu systému Z08 (AT08 - Pomocné metriky výpočtu a hodno						100	0,0000
	Počet velkých n.	<input checked="" type="checkbox"/>	očet malých neshod externího auditu systému Z10 (Zn10 - Pomocné metriky výpočtu a hodno						100	0,0000
	Úrazovost - Z10	<input checked="" type="checkbox"/>	očet malých neshod interního auditu systému Z02 (AL02 - Pomocné metriky výpočtu a hodnoc						100	1,0000
	Výsledek interní	<input type="checkbox"/>	očet malých neshod interního auditu systému Z03 (PI03 - Pomocné metriky výpočtu a hodnoc						100	100,0000
		<input type="checkbox"/>	očet malých neshod interního auditu systému Z08 (AT08 - Pomocné metriky výpočtu a hodnoc						100	
Zn10 - Pomocné metriky výpočtu a h		<input type="checkbox"/>	očet malých neshod interního auditu systému Z10 (Zn10 - Pomocné metriky výpočtu a hodnoc						100	100,0000
Celkový součet									100	438,0000

OK Storno

Další možnost omezení zobrazených dat je po kliknutí na ikonu u pole Metrika. Aktuální verze metriky, kde se zobrazí na výběr odklikávací menu, ve kterém si uživatel může vybrat které metriky si zobrazí → OK

# Analýzy - návod

Jméno: návod\_Ivanišová  
Datový typ: Reporting metriky  
Kritéria: [Objective.CurrentVersion.ResponsibleWorkPlace] = ##XpoObject#ATTI54.Module.BO.ORG.OrgWorkPlace({c3df9f73-f28e-46ca-9a7b-4c

Pivot Graf

Zamknuto	Hodnocení	Verze metriky	Metrika	Datum vygenerování reportingu	Platný do	Komentář	Trend	Plnění [%]
Jsem garant	Datum příštího reportingu	Typ	Zobrazovaný název	Založil	Upravil	Založeno	Poslední úprava	Oid
Hodnota		Datum hodnoty						
Ukazatel...	Metrika.Po...	31.1.2016	(Zobrazit vše)	30.4.2016	31.5.2016	30.6.2016		
XF XX.02 - Pomo...	d (XF XX.02 - Po...	100,0000	31.1.2016	100,0000	100,0000			
	Ø výsledek proc...	100,0000	29.2.2016	102,5000	101,2500			
XF XX.02 - Pomocné metriky výpočtů ...		100,0000	31.3.2016	105,0000	105,0000			
			30.4.2016					
			31.5.2016					
			30.6.2016					
Zn10 - Pomoc...	Neshodná produ...							
	Počet malých ne...	0,0000		0,0000	0,0000			
	Počet malých ne...	0,0000		3,0000	0,0000			
	Počet projektů s...			0,0000				
	Počet projektů s...			0,0000	4,0000	3,0000		
	Počet předložen...	3,0000	8,0000	6,0000	4,0000	7,0000		

Stejná možnost je i u ostatních datových polí.

Oložit a zavřít (Ctrl+Return)

Jméno: návod\_Ivanišová  
Datový typ: Reporting metriky  
Kritéria: [Objective.CurrentVersion.ResponsibleWorkPlace] = ##XpoObject#ATTI54.Module.BO.ORG.OrgWorkPlace({c3df9f73-f28e-46ca-9a7b-40166bb91b88})

Pivot Graf

Zamknuto	Hodnocení	Verze metriky	Metrika	Datum vygenerování reportingu	Platný do	Komentář	Trend	Plnění [%]	Proměnliv
Jsem garant	Datum příštího reportingu	Typ	Zobrazovaný název	Založil	Upravil	Založeno	Poslední úprava	Oid	Ukazatel
Hodnota		Datum hodnoty							
Ukazatel...	Metrika.Po...	31.1.2016	29.2.2016	31.3.2016	30.4.2016	31.5.2016	30.6.2016		
XF XX.02 - Pomo...	d (XF XX.02 - Po...	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000	100,0000		
	Ø výsledek proc...	100,0000	102,5000	101,2500	102,5000	101,2500			
XF XX.02 - Pomocné metriky výpočtů ...		100,0000	105,0000	105,0000	105,0000	105,0000			
Zn10 - Pomoc...	Neshodná produ...								
	Počet malých ne...	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000		
	Počet malých ne...	0,0000	0,0000	0,0000	3,0000	0,0000			
	Počet projektů s...				0,0000	0,0000			
	Počet projektů s...				0,0000	4,0000	3,0000		
	Počet předložen...	3,0000	8,0000	6,0000	4,0000	7,0000	12,0000		
	Počet předložen...	0,0000	1,0000	0,0000	0,0000	0,0000			

Pro uložení klik na ikonu Oložit a zavřít.

Po uložení Analýza zůstane v seznamu uložených analýz. Po otevření se vždy musí kliknout na Vázat analyzované data.

# Analýzy - návod

## Export:

The screenshot shows a software interface with a menu bar (Soubor, Upravit, Zobrazit, Nástroje, Okno, Nápověda) and a toolbar. The 'Soubor' menu is open, showing options like 'Nový', 'Uložit', 'Uložit a zavřít', 'Uložit a nový', 'Nastavení stránky', 'Tisk...', 'Náhled tisku...', 'Exportovat analýzu do', and 'Konec'. The 'Exportovat analýzu do' option is selected, and a sub-menu is open with options: 'MHT soubor', 'Excel soubor', 'Soubor XLSX', 'PDF soubor', 'HTML soubor', 'Soubor obrázku', 'RTF soubor', and 'Textový soubor'. The 'Excel soubor' option is highlighted. In the background, a table is visible with columns for 'Verze metriky', 'Metrika', 'Datum vygenerování reportingu', 'Platný do', and 'Kome...'. The table contains data for various metrics and dates.

Verze metriky	Metrika	Datum vygenerování reportingu	Platný do	Kome...	
		31.1.2016	29.2.2016	31.3.2016	30.4.2016
		0,0000	0,0000	0,0000	0,00
		95,0000		95,0000	
		25,0000	94,0000	164,0000	226,00

Soubor → Exportovat analýzu do → Excel soubor



## Příloha **D**

### Export obsahu sw ATTIS na intratetu

- [BaL a.s.](#)
- [BaL a.s.](#)
- P03 Nákup produktů a služeb

## Procesní kroky

- [01 Schvalovací proces ON](#)
- [02 Ukončeno schvalování?](#)
- [03 Výběr delegáta pro položku ON](#)
- [04 Vystavení objednávky](#)
- [05 Vystavení příjmového listu](#)
- [06 Vstupní kontrola](#)
- [07 Schvalovací proces Wish list](#)
- [08 Je shváleno?](#)
- [09 Výběrové řízení](#)
- [10 Vystavení objednávky/smlouvy](#)

## P03 01 Nákup MTZ a služeb (Podpůrný proces)

Vlastník procesu: XN Vedoucí oddělení nákupu (Hradecký Petr)

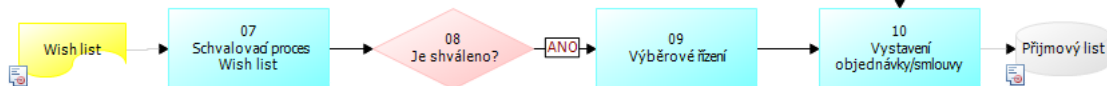
Kapitola ISO/TS: 5.6.2.

Hodnota požadavku:

< 100tis: ON  
(produkty skupiny S,O,P,UD)



> 100tis: Wishlist



## Atributy procesního kroku

### Obecné zdroje

- | Název   | Poznámka |
|---|----------|
| <a href="#">QMS-7432-01-01 Nakupování - monitorování dodavatelů</a> |          |
| <a href="#">QMS-7400-01-01 Nakupování</a>                           |          |
| <a href="#">QMP-7400-01-01 Nastavení minimální skladové zásoby</a>  |          |

### Vstupy

- | Název                                     | Poznámka |
|---|----------|
| Schválený ON - objednávací návrh na nákup |          |

### Výstupy

- | Název                | Poznámka |
|----------------------|----------|
| Naskladněný produkt  |          |
| Naskladněný granulát |          |
| Naskladněná slatina  |          |

### Vazby

## Vazby (od/k)

## Poznámka

## IMS

## Správa rizik

Číslo	Název
X9200_2	Nedostatečná kvalita suroviny
X9200_1	Nedodání suroviny
x9000	Ztráta klíčového dodavatele služeb/materiálů

## Metriky

Zobrazovaný název	Ukazatel
02 Hodnota skladových zásob	P_P03 01 - Nákup produktů a služeb
03 Hodnota zásob neobrátkových položek	P_P03 01 - Nákup produktů a služeb
01 Počet dodavatelů pod hodnotu roč. objemu 100T Kč	P_P03 01 - Nákup produktů a služeb

## Matice odpovědnosti

Typ odpovědnosti	Role	Nadřazený proces
Vykonává	N Vedoucí oddělení nákupu	P03 Nákup produktů a služeb
Spolupracuje	NA Asistentka nákupu	P03 Nákup produktů a služeb
Vykonává	NM Nákupčí materiálu	P03 Nákup produktů a služeb

Copyright © 2017 ATTN Consulting s.r.o. Všechna práva vyhrazena. Vytvořeno 13.7.2017.