

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**  
**FAKULTA STROJNÍ**  
**ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU**



**Diplomová práce**

**Procesní řízení v podniku Volkswagen Financial Services**  
**Business Process Management in a Company Volkswagen**  
**Financial Services**

AUTOR: Bc. Jelínek Matěj

STUDIJNÍ PROGRAM: Řízení a ekonomika podniku

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Pavel Scholz

**PRAHA 2020**



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

### I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Jelínek** Jméno: **Matěj** Osobní číslo: **459872**  
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 v podniku Volkswagen Financial Services**

Název diplomové práce anglicky:

**Business Process Management in a Company Volkswagen Financial Services**

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod, cíle a úkoly práce
2. Teoretická část – podnikové procesy v řízení podniku, procesní řízení, moderní metody a nástroje procesního řízení
3. Praktická část – mapování vybraných procesů, analýza procesů a odhalení problematických míst, návrh řešení a optimalizace procesů
4. Závěry a doporučení

Seznam doporučené literatury:

1. ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
2. JESTON, John a Johan NELIS. Business process management: Practical guidelines to successful implementations. Third edition. London: Routledge, 2014. ISBN 978-1-138-73840-9.
3. SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
4. 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.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Pavel Scholz, ústav řízení a ekonomiky podniku FS**

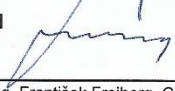
Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

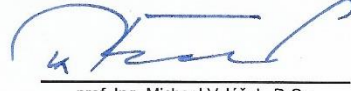
Datum zadání diplomové práce: **12.04.2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **31.07.2020**

Platnost zadání diplomové práce: **28.02.2021**

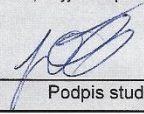
  
Ing. Pavel Scholz  
podpis vedoucí(ho) práce

  
prof. Ing. František Freiberg, CSc.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.  
podpis děkana(ky)

### III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen 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.

  
29.6.2020

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně, a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne: .....

.....  
Podpis

# Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na procesní řízení a jeho podobu ve společnosti VWFS CZ. Teoretická část práce se zabývá procesním řízením a jeho principy. Praktická část práce je zaměřena na současnou podobu procesního řízení ve společnosti VWFS CZ a mapování a následný návrh zlepšení vybraného procesu společnosti.

# Klíčová slova

Procesní řízení, proces, procesní modelování, zlepšování procesů, mapování procesů

# Annotation

The focus of this diploma thesis is the Business Process Management and form of Business process management in a Company Volkswagen Financial Services CZ. First part of thesis focuses on Business process management and its principles. The subject of second part is a description of current form of Business process management in a Company VWFS CZ and mapping and follow-up improvement proposal of chosen business process.

# Keywords

Business process management, Business process, Business process modeling, Business process improvement, Business process mapping

## Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu diplomové práce Ing. Pavlu Scholzovi, za odborné vedení, za ochotu kontinuální spolupráce a za pomoc při zpracování této práce. Dále bych rád poděkoval společnosti Volkswagen Financial Services CZ a jejímu zástupci Lukáši Průchovi za spolupráci a poskytnuté informace.

# Obsah

Úvod.....	8
1 Procesní řízení a jeho principy.....	9
1.1 Úvod do procesního řízení a vymezení pojmů.....	9
1.1.1 Proces.....	9
1.1.2 Procesní řízení.....	13
1.1.3 Procesní přístup k řízení organizace .....	14
1.1.4 Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení organizace .....	16
1.1.5 Vývoj procesního řízení.....	17
1.1.6 Modelování podnikových procesů.....	18
1.2 Přínosy procesního řízení.....	19
1.2.1 Přínosy .....	19
1.2.2 Omezení .....	21
1.2.3 Zhodnocení procesního řízení.....	22
1.3 Základy procesního řízení .....	22
1.3.1 Koncepce procesně řízené organizace .....	22
1.3.2 Základní principy procesního řízení .....	24
1.3.3 Principy úspěšné implementace BPM .....	25
1.3.4 Klíčové prvky procesního řízení.....	27
1.4 Podnikové procesy a jejich fáze.....	29
1.4.1 Kategorizace procesů.....	29
1.4.2 Životní cyklus procesu.....	32
1.4.3 Zlepšování procesů v organizaci.....	38
1.5 Modelování podnikových procesů .....	42
1.5.1 Principy modelování .....	42
1.5.2 Standardy modelování .....	48
1.5.3 Nástroje procesního modelování .....	56

1.5.4	Tvorba procesně řízené organizace.....	58
2	Představení společnosti VWFS CZ.....	65
2.1.1	Profil .....	65
2.1.2	Organizační struktura.....	67
2.1.3	Strategie, vize a mise .....	67
3	Procesní řízení ve společnosti VWFS CZ.....	70
3.1	Analýza procesního řízení.....	70
3.1.1	Pozice procesního řízení ve společnosti .....	70
3.1.2	Stav procesního řízení.....	71
3.1.3	Koncepce procesního řízení.....	72
3.1.4	Procesní model společnosti.....	76
3.1.5	Správa procesů.....	82
3.2	Mapování konkrétního procesu ve společnosti VWFS CZ.....	83
3.2.1	Úvod do problematiky .....	83
3.2.2	Postup řešení .....	84
3.2.3	Výchozí stav .....	85
3.2.4	Rozbor KVPS kódu .....	85
3.2.5	Modelování a rozbor procesu .....	88
3.2.6	Úzká místa procesů a návrhy řešení .....	99
3.2.7	Koncový stav .....	106
	Závěr .....	107
	Seznam obrázků.....	108
	Seznam tabulek .....	110
	Seznam symbolů a zkratk .....	111
	Seznam použité literatury .....	112

# Úvod

V posledních letech dochází k rychlému technologickému rozvoji, který značně proměňuje podnikatelské prostředí. Na jedné straně přináší tento rozvoj nové možnosti pro zákazníky, které vedou k růstu jejich očekávání a požadavků, a na straně druhé přináší rozvoj nové příležitosti a možnosti pro samotné společnosti (podniky), které vedou k výraznému růstu konkurenčního prostředí. Díky tomuto dochází ke zvyšování požadavků na fungování společností. Současné prostředí je zaměřeno na efektivnost, dynamiku a uspokojení individuálních potřeb zákazníků. V reakci na tyto požadavky je nutný vhodný způsob řízení společnosti. V současné době je tímto obecně doporučovaným způsobem procesní řízení, které je zaměřeno na práci s podnikovými procesy a jejich zlepšování. Podnikové procesy jsou základními elementy každé společnosti. Vědomá a cílená práce s procesy je téměř nutností pro zvyšování výkonnosti organizace (ve všech jejích ohledech).

Společnost Volkswagen Financial Services CZ (ŠkoFIN s.r.o.) si je vědoma potřeby práce s podnikovými procesy, a proto se zabývá procesním řízením. V rámci této aktivity se společnost zaměřuje na evidenci svých procesů a jejich zlepšování.

Diplomová práce se v této souvislosti zabývá problematikou procesního řízení a jeho současnou podobou ve společnosti Volkswagen Financial Services. Cílem této práce je analýza procesního řízení ve společnosti VWFS CZ a mapování vybraného procesu s následným návrhem na jeho zlepšení.

První, teoretická část práce popisuje problematiku procesního řízení a přibližuje jeho principy. Zprvu je popsán úvod do procesního řízení a jsou vymezeny základní pojmy. Dále jsou představeny přínosy a základní principy procesního řízení. Následující kapitoly jsou zaměřeny na podnikové procesy a jejich modelování.

Praktická část práce popisuje současný stav procesního řízení ve společnosti VWFS CZ a je zaměřena na vybraný podnikový proces – jeho mapování, rozbor současného stavu a následné zlepšení.

Podoba této práce byla ovlivněna situací vzniklou onemocněním COVID 19, která zapříčinila přerušení provozu společnosti.



# 1 Procesní řízení a jeho principy

Teoretická část práce je zaměřena na procesní řízení a jeho principy. V této části práce jsou popsána následující témata: základní pojmy spojené s procesním řízením a úvod do procesního řízení, přínosy, základy procesního řízení, podnikové procesy a jejich fáze, modelování podnikových procesů.

## 1.1 Úvod do procesního řízení a vymezení pojmů

Tato kapitola vymezuje základní pojmy spojené s procesy, procesním řízením a jeho fungováním v organizaci (ve společnosti, v podniku). Dále popisuje rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem k řízení podniku, vývoj procesního řízení a základy modelování podnikových procesů.

### 1.1.1 Proces

Pojem proces je poměrně hojně využíván. Obecně značí vývoj či průběh, který je složen z více činností. Tato práce je zaměřena na podnikové procesy a jejich pozici v podnicích (organizacích). V této práci je proces chápán primárně jako podnikový (business) proces. Podnikový proces lze definovat několika různými způsoby. V následujících odstavcích jsou uvedeny čtyři často využívané definice. [1] [2]

*Podnikový proces je zpravidla myšlen jako objektivně přirozená posloupnost činností, konaná s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.* [1]

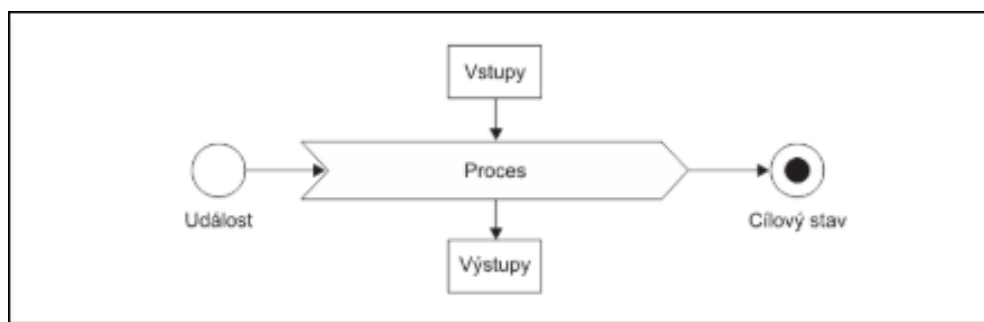
Proces lze také dále definovat jako sled logicky souvisejících činností pro vytvoření předem definovaného souboru výsledků. Tyto činnosti jsou vykonávány postupně a je při nich aplikováno aktivní působení zúčastněného personálu na postupně vznikající předmět nebo službu nesoucí hodnotu pro uživatele – zákazníka procesu. Působení personálu je myšleno jak působení intelektuální, tak také manuální. [2]

Snahou následující definice je popsat proces z kompletního hlediska jeho fungování v organizaci. Definice zní: „Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocessů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ [3]

Poslední uvedená definice je nejčastěji používána a vychází z normy ČSN EN ISO 9001:2001<sup>1</sup>. *Ta definuje proces jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.* [4]

Důležitým faktorem procesu je časová návaznost – proces je posloupností činností. Činnosti lze vynést na časovou osu a poté je rovnat do posloupností, což je společná vlastnost procesů. Pro vymezení podnikového procesu je nutné přiřadit cíl, úmysl, objektivní přirozenost postupu a objektivně dané podmínky. Proces by měl být také opakovatelný a standardizovatelný. Základním krokem při stanovení postupu procesu je poznání jeho přirozenosti. Jednotlivé činnosti je nutno poznat, aby poté mohly být objektivně řazeny dle povahy daného problému. K procesu by mělo být dále možné přiřadit účinnost (ve smyslu nákladů) a účelnost (ve smyslu tvorby hodnoty pro zákazníka procesů). [1] [4]

Obrázek 1 znázorňuje obecné schéma procesu. [1]



Obrázek 1.: Obecné schéma procesu, zdroj [5]

Spouštěčem procesu je nějaká přesně definovaná událost. Události jsou velice různorodé. Lze rozlišovat jejich základní typy: [5]

- Vstup informací, lidí, materiálů do podniku – příkladem je spuštění procesu s příchodem objednávky od zákazníka.
- Časová událost – proces je spuštěn na základě určeného data nebo časového okamžiku.
- Interní potřeba změny – spouštěčem procesů může být například potřeba inovace produktu či požadavek na změnu projektu.
- Výjimečný stav – proces je spuštěn kvůli nějaké poruše, výpadku či jiné neobvyklé situaci.

<sup>1</sup> ISO 9001 je součástí řady mezinárodních norem ISO 9000, které definují systém managementu jakosti (QMS – Quality Management System). Norma 9001 udává požadavky (postupy, doporučení) pro zavedení systému managementu jakosti v organizaci. Norma je úzce spojena s procesním přístupem. Současná úprava normy je 9001:2015 (ČSN EN ISO 9001:2016). [33]

### 1.1.1.1 Třída a instance procesu

U podnikových procesů je dále možné pracovat s pojmy třída procesu a instance třídy procesu.

Třída procesu označuje obecný popis postupu procesu, který popisuje strukturu činností včetně všech možných variant. Úkolem je zaznamenat obecný postup, který je nezávislý na konkrétních událostech. Součástí postupu musí být také popsání všech podstatných okolností, které by mohly nastat, a jim odpovídající popis variant postupu procesu. [1]

Instance procesu označuje zcela konkrétní průběh procesu v konkrétním čase za konkrétních podmínek, které jsou platné v tomto čase. Mizí zde variantnost. Podmínkou instance procesu je konkrétnost a skutečnost. Instance procesu má jednorůchodový konkrétní charakter, a proto je označována jako workflow – pracovní tok. Pojem workflow slouží také pro označení běhu automatizovaného procesu v nějakém systému. [1] [6]

### 1.1.1.2 Role a zdroje

Role představují soubor nutných dovedností k vykonání procesu. Role definují chování, kompetence a zodpovědnosti osob nebo skupin osob zapojených do procesu. Lidské zdroje (zaměstnanci) organizace jsou přiřazováni do rolí na základě požadovaných kompetencí a schopností. Zdroje reprezentují prostředky, které jsou nutné k vykonávání činností v rámci procesů. Zdroje slouží jako prostředky k přidání hodnoty. [6]

### 1.1.1.3 Činnost

Významnou roli v definici procesu představuje pojem činnost (aktivita). Účelem činnosti je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu. Činnost je definována jako měřitelná jednotka práce. Pro účely procesního řízení lze s činnostmi pracovat několika různými způsoby, které vycházejí z logiky daného procesu. [2]

Činnost je nejčastěji brána jako nejmenší měřitelná jednotka práce, která má určené následující parametry:

- určité trvání,
- logické souvislosti s jinými činnostmi procesu,
- přiřazeny zdroje, které spotřebovává a které jsou promítnuty v čerpaných nákladech na provedení.

Ohraničení jednotlivých činností nejčastěji záleží na úrovni podrobnosti práce s procesy dané organizace. Často je využíváno pravidlo 1-1-1. Toto pravidlo chápe jednotku činnosti jako práci, co v rámci procesu udělá jedna osoba, v jednom místě, za jeden logický časový úsek. Trvání činnosti lze také vymežit logickým časovým úsekem, který může být určen například použitím nástroje či technologického postupu. [2]

Také u činnosti lze používat termín instance činnosti (aktivity), který značí obdobně jako u instance procesu průběh dané konkrétní činnosti v procesu. Instance činnosti tedy probíhá v dané instanci procesu. [6]

#### 1.1.1.4 Model procesu

Popis procesu označuje činnost, která shromažďuje informace nutné k pochopení procesu. Informace popisují sledy a vzájemné vztahy pracovních činností, výkonné procesní role, podpůrné systémy procesů a nástroje. Dále jsou to informace o časových, výkonnostních a kvalitativních parametrech, které vymezují správné plnění procesu. Popis procesu je prováděn formou textového popisu nebo grafického znázornění. Popsaný proces je označován jako model procesu (označení model je nejčastěji využíváno při grafickém znázornění).

Při práci s procesy je také používán pojem mapování procesů, který označuje procesní analýzu v organizaci. Účelem mapování procesu je identifikace, analýza a tvorba modelu procesu (tvorba procesu pro potřeby organizace).

Při iniciativách pro zlepšování procesů jsou součástí popisu také informace o požadavcích na změny procesu. Při zkoumání procesů je využívána celá řada popisných a analytických nástrojů. Mezi tyto nástroje lze zařadit například vývojové diagramy, popisné soubory, nástroje pro modelování, simulační programy, analytické nástroje apod. [1] [2] [7]

#### 1.1.1.5 Produkt procesu

Hlavním cílem procesu je tvorba určitého výstupu. Tento výstup vzniká transformací vstupů a je označován jako produkt procesu. Produkt procesu je tedy hmotný či nehmotný výstup, který slouží k pokrytí potřeb nebo přání zákazníka procesu. Produktem může být hmotný výrobek, nehmotný výtvar, služba nebo kombinace všech předešlých možností. Ke vztahu k organizaci lze rozlišovat externí a interní zákazníky. Externí zákazníci procesu nejsou součástí organizace a za produkt poskytují nějakou směnnou hodnotu. Naopak interní zákazníci jsou součástí organizace a využívají produkt procesu k dalšímu

zpracování. Interním zákazníkem je často další návazný proces. Interní zákazník neprovádí přímou úhradu za produkt, ale tato směna může být součástí vnitřního účtování podniku. [2]

#### 1.1.1.6 Řízení procesů

Řízení procesů lze definovat jako činnosti, které využívají znalosti, schopnosti, metody, nástroje a systémy pro identifikaci, popis, měření, řízení, hodnocení a zlepšování procesů, a to vše za účelem efektivního pokrytí potřeb zákazníka. Řízení procesu lze chápat jako souhrn všech aktivit, které zkoumají procesy z následujících pohledů:

- definice procesů,
- ustanovení rolí a odpovědností za výsledky v rámci procesu,
- korigování a řízení procesních toků,
- hodnocení výkonnosti,
- identifikace oblastí zlepšování procesů a implementace změn.

Řízení procesů je nutné pro každodenní korigování a usměrňování procesních toků. Činnosti řízení procesů jsou také důležité pro hodnocení výkonnosti a kvality procesů. Součástí těchto činností je také srovnání s plány, vyhodnocení odchylek a následná optimalizace. [2]

S problematikou procesů souvisí také jejich zlepšování. Zlepšování procesů lze definovat jako činnosti, které jsou specificky zaměřena na postupné zvyšování kvality, produktivity či doby zpracování procesu, a to hlavně pomocí eliminace neproduktivních činností a nákladů. Činnosti zlepšování procesů jsou specificky zaměřeny na zkoumání chování procesů, odhalování příčin problému procesů spojených s plynulým chodem, produktivitou nebo kvalitou výstupů [2].

#### 1.1.2 Procesní řízení

Přístup k vymezení procesního řízení neustále prochází vývojem a existuje více jeho výkladů s různými odchylkami. Rozdíl často představuje míra zapojení procesního řízení v organizaci. Základem procesního řízení je správné řízení procesů, které by mělo být promítnuto v celé organizaci. [1] [8]

Pro procesní řízení existuje velká řada definic, která způsobuje nejednotnost v jeho významu. Procesní řízení je označováno zkratkou BPM (z jeho anglického názvu

Business Process Management). Tato kapitola uvádí příklady definic a popisů procesního řízení.

Procesní řízení (*Business Process Management*) lze chápat jako vlastní proces, který slouží k neustálému zlepšování výkonnosti organizace. [3]

*Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.* [3]

BPM je spojeno s řízením procesů pomocí procedur, nástrojů, metod a technik, které slouží k zvyšování výkonu procesů a jejich optimalizaci. [9]

Pojmem procesní řízení je označováno řízení firmy způsobem, v němž hrají klíčovou roli business (podnikové) procesy. Pojem není pouhým synonymem pro jakékoliv řízení procesů, neboť podnikové procesy vždy probíhaly a byly nějakým způsobem řízeny. Základem procesního řízení je pochopení elementární logiky businessu, čímž je myšleno pochopení základních řetězců činností, a to včetně jejich vzájemných souvislostí, a jejich vazeb na strategické hodnoty organizace. Tyto řetězce tvoří stavební kámen fungování společnosti. Význam ostatních záležitostí ve firmě je poté odvozen z těchto procesů. Ostatní záležitosti, kterými může být například informační systém či infrastruktura podniku, slouží jako infrastruktura pro podporu procesů. [1]

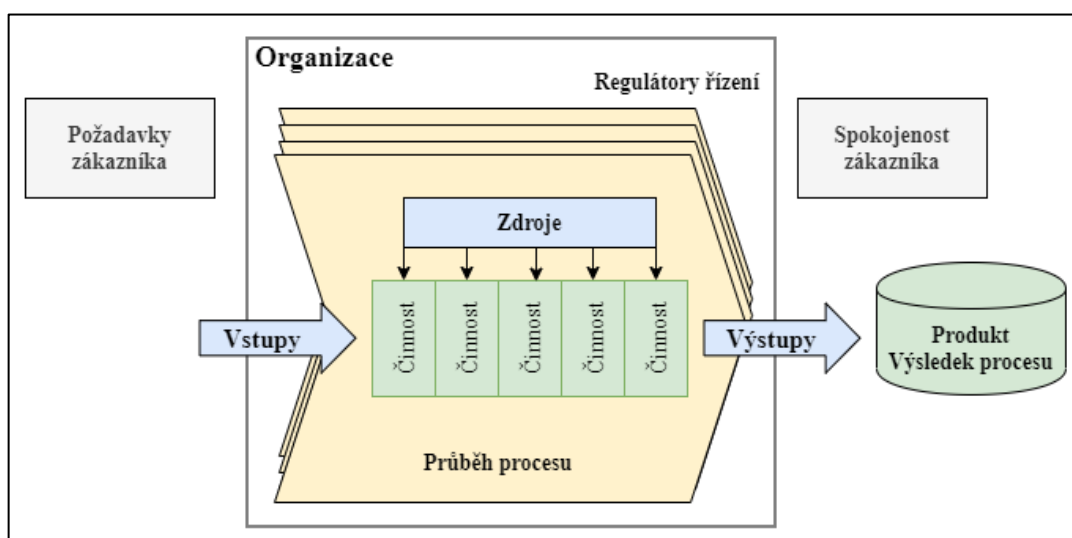
### 1.1.3 Procesní přístup k řízení organizace

Základem procesního přístupu je vnímání organizace (společnosti) jako systému vzájemně provázaných procesů. Procesní přístup by měl být základem pro organizování práce v podniku a také základem všech podnikových činností. V procesním přístupu by mělo být zahrnuto strategické, taktické i operativní řízení organizace.

Procesní přístup představuje určitou filozofii zaměřenou na řízení a chápání podniku. Cílem procesního přístupu je zanechat procesy do středu pozornosti organizace. Dále pak tvorba infrastruktury a vhodné podnikové kultury, které budou umožňovat hladké vykonávání a neustálé zlepšování procesů či tvorbu nových procesů dle potřeb organizace. Nedílnou součástí tohoto přístupu je také odkrývání procesů uvnitř organizace a jejich očištění od nehodnototvorných činností. [3] [8]

Procesní přístup k řízení společnosti lze považovat za synonymum procesního řízení (BPM)<sup>2</sup>.

Procesní přístup je z hlediska organizace přirozený, neboť každá organizace je shlukem provázaných procesů. Tyto procesy vytváří produkty organizace a zajišťují její fungování. Produkty organizace jsou tedy tvořeny procesy, které jsou složeny z činností, ke kterým jsou přiděleny zdroje. Procesy jsou základními elementy organizace (jak z hlediska řízení, tak také například z hlediska kalkulace nákladů). Obrázek 2 zobrazuje schéma průběhu procesů v organizaci. [8]



Obrázek 2.: Schéma průběhu procesů v organizaci, vytvořeno dle [10]

Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka.

Tohoto cíle je dosahováno na základě:

- definice procesů – ucelených sledů činností napříč organizací,
- definice vstupů, výstupů a zdrojů pro každý proces,
- definice zodpovědností za procesy a činnosti,
- nastavení systému měření výkonnosti procesů,
- sledování a vyhodnocování procesů,
- dodržování kvality výsledků procesů dané měřenými ukazateli,

<sup>2</sup> Jak bylo naznačeno v předchozí kapitole, vymezení procesního řízení (BPM) není jednotné. Procesní řízení označuje, jak přístup k řízení procesů, tak také přístup k celkovému řízení organizace (společnosti). (Některé zdroje chápou procesní řízení jako komplexní přístup k řízení společnosti, jiné jako nástroj pro řízení a zlepšování podnikových procesů. Hlavní rozdíl představuje míra jeho zapojení v organizaci.) Tato práce nahlíží na procesní řízení primárně jako na komplexní přístup k řízení organizace (společnosti).

- optimálního využívání dostupných zdrojů,
- průběžného zvyšování výkonnosti organizace dle předem známých a měřených ukazatelů.

[8]

### 1.1.4 Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení organizace

Tradiční funkční přístup je postaven na dělbě práce postavené na specializaci jednotlivých oddělení. V tomto přístupu existuje pevná organizační struktura, jejíž jednotlivé části jsou zaměřeny na řízení určitých funkcí podniku. Organizační prvky jsou rozděleny dle specializace (funkce) a fungují relativně samostatně v rámci organizace.

Procesní přístup řízení je primárně zaměřený na procesy, jejich efektivitu a výsledky. Procesy probíhají napříč organizačními jednotkami a jsou základem pro řízení. Procesní řízení je zaměřeno na efektivitu celých procesů a jejich celkové výsledky.

Zásadní rozdíl mezi těmito přístupy tvoří určení jednotky řízení. Ve funkčním přístupu je touto jednotkou organizační útvar, v procesním přístupu poté proces. Tabulka 1 obsahuje základní rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem k řízení organizace (podniku). [8]

<b>Rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem k řízení organizace</b>	
<b>Funkční přístup</b>	<b>Procesní přístup</b>
Pracovníci jsou orientováni lokálně dle organizačních útvarů.	Pracovníci jsou orientováni globálně dle procesů.
Problémové promítnutí strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů s ukazateli procesů. („Globální myšlení a lokální jednání“).
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci nemají přehled o propojení na interní zákazníky. Nízká součinnost s ostatními činnostmi.	Existence interních i externích zákazníků. Pracovníci mají přehled o vstupech činností a vědí od koho je přebírají. Dále vědí, jaké výstupy poskytují k realizaci navazujících činností a komu je poskytují. Součinnost s ostatními činnostmi.
Problematická definice zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Určování zodpovědnosti a tvorby hodnoty dle procesů.
Komunikace probíhá přes jednotlivé vrstvy organizační struktury.	Komunikace je řízena průběhem procesu.
Obtížné přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Na rozhodnutí mají vliv potřeby funkcí (činností).	Na rozhodnutí mají vliv potřeby procesů a zákazníků.
Nedochází k pravidelnému sdílení informací mezi činnostmi.	Informace jsou společným zájmem a dochází k jejich pravidelnému sdílení.



Měření činnosti je izolováno.	Při měření činnosti je uvažován její požadovaný přínos a výkon pro proces.
Odměňování pracovníků vychází z jejich příspěvků k dané činnosti.	Odměňování pracovníků vychází z jejich příspěvků k výkonnosti procesu či organizace jako celku.
Při řešení problémů je účast zaměstnanců omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Důležité problémy jsou na pravidelné bázi řešeny týmy, složenými napříč činnostmi z procesu ze všech úrovní organizace.

Tabulka 1.: Základní rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem k řízení, vytvořeno dle [8]

Přechod na procesní řízení organizace (společnosti) je náročný a požaduje zásadní změny v managementu společnosti. Mnoho organizací zůstává tradičně řízeno, ale jejich snahou je aplikování procesního přístupu či využití prvků procesního řízení. Takováto organizace je založena na tradiční organizační struktuře a vědomě pracuje s procesy – popisuje je, pracuje s jejich modely, řídí je, optimalizuje apod.

Procesy jsou elementární součástí každé organizace. Je zřejmé, že pokud organizace nevnímá své procesy, nedosahuje přínosů procesního řízení (případně přínosů prvků BPM či přínosů obecné práci s procesy) a oslabuje svoji konkurenční schopnost v tržním prostředí. [8] [11]

### 1.1.5 Vývoj procesního řízení

Tato kapitola stručně přibližuje vývoj procesního řízení.

Procesní řízení (BPM) bylo postupně vyvinuto z několika různých manažerských přístupů, které jsou zaměřeny na procesy v organizaci a jejich zlepšování. Vývoj procesního řízení je úzce spjat s rozvojem přístupů a faktorů, které lze rozřadit do tří základních skupin: procesní přístup, kvalitativní přístup a automatizace. [11]

První koncepce spojená s procesy pochází ze začátku 20. století. Za hlavního představitele je považován F. Taylor. Dle této koncepce byly pracovní postupy rozkládány na jednotlivé operace a činnosti, které byly analyzovány. Dále v 80. letech 20. století vznikaly přístupy, které byly zaměřeny na řízení kvality a požadavky zákazníka. Mezi tyto přístupy patří Total Quality Management (TQM), Six sigma, ISO, koncepce Kaizen či Lean. Tyto přístupy uvědoměle pracují s procesy a jejich zlepšováním (jejich základem je procesní přístup). V 90. letech 20. století byl představen přístup procesního re-engineeringu BPR (Business Process Re-engineering), jehož propagátoři byli Hammer a Champy. Základem přístupu BPR je radikální rekonstrukce podnikových procesů za

účelem zvýšení jejich výkonnosti (kvality, rychlosti, služeb). Přístup BPR<sup>3</sup> je považován za základ vývoje procesního řízení. Tento přístup během svého vývoje zaznamenal značné úspěchy, ale také selhání.

Koncem 20. století a počátkem 21. století došlo ke značnému rozvoji automatizace. Rozvoj ovlivnil také oblasti podnikového řízení. Výsledkem byl vznik několika druhů podnikových systémů, jejichž základem je často práce s procesy uvnitř organizace. Z hlediska podnikového řízení jsou výrazné především ERP systémy. Dalšími systémy jsou například CRM systémy (Customer Relationship Management), které jsou zaměřeny na zákazníka a jeho vztah k organizaci. Celkový rozvoj technologií (zvláště v oblasti IT a automatizace) přinesl nové nástroje a možnosti podnikového řízení, ale také zvýšil nároky na řízení organizací a jejich celkové fungování.

S postupným rozvojem přístupů k řízení podniku rostla potřeba procesního chápání jako základu řízení organizace (společnosti). Následkem byl vznik procesního řízení – BPM, které v sobě spojuje procesní přístup, kvalitativní přístup a automatizaci (či využití softwarových nástrojů). Stěžejním dílem pro růst popularity BPM byla kniha *Business Process Management: The Third Wave* od autorů Smith a Fingar. V posledních letech popularita BPM roste a je považováno za nejvhodnější přístup k řízení společnosti. Procesní řízení je v obchodním prostředí již obecně akceptované, ale v některých případech bývá problém s jeho chápáním a využitím v organizaci.

[11]

### 1.1.6 Modelování podnikových procesů

Modelování podnikových procesů je základním nástrojem procesního řízení (BPM). Modelování podnikových procesů lze označit za specializovanou formu popisu procesů, která je označována také pojmem business modelování. Účelem business modelování je vytvoření konkrétní specifikace podnikových procesů a provedení jejich analýzy. Pro podporu modelování existuje v současnosti celá řada softwarových nástrojů.

Modely podnikových procesů jsou abstraktní reprezentací procesů, které slouží k další práci s nimi. Modely lze chápat jako specifikace procesu. Tato specifikace může být neformální, kdy jsou využívány libovolné postupy a nástroje pro popis

---

<sup>3</sup> Re-engineering obecně značí nějakou radikální změnu. V organizačním pojetí je tento pojem využíván k označení metody radikální rekonstrukce procesů BPR. Jedná se o radikální přeměnu procesu za účelem zlepšení. [7]

procesu, a formální, kdy je proces jednoznačně specifikován dle definic a syntaxí vybrané metody (standardu). [6]

Podoba modelů a následná práce s nimi je rozdílná pro různé organizace. Organizace může pracovat s modely jako prostředky pro dokumentaci a standardizaci podnikových procesů. V takovém případě organizace vytváří modely, ukládá je do databáze, spravuje je, analyzuje, hledá možnosti zlepšení apod. Dalším způsobem práce s modely je jejich využití v různých systémech organizace – tzv. elektronizaci podnikových procesů. V tomto případě jsou kladeny vysoké nároky na formální specifikaci procesů, jejich přesnost, propracovanost a jednoznačnost. Realizace procesů může probíhat například v systémech ERP (kapitola 1.3.1.3.2), systémech WFM (Workflow management) či pomocí platformy systémů procesního řízení (BPMS). WFM systémy představují softwarové nástroje pro definici, správu, realizaci a vlastní řízení podnikových procesů. BPMS jsou popsány v kapitole 1.4.2.6. [6] [12]

Modelování procesů je dále rozebráno v kapitole 1.5.

## 1.2 Přínosy procesního řízení

Jak je popsáno v předchozí kapitole (kapitola 1.1.3), procesní řízení je doporučovaným přístupem k řízení organizace, který nahrazuje tradiční funkční přístup. Procesní řízení umožňuje dynamiku organizace (společnosti), což patří mezi jeho hlavní přednosti. Dalšími hlavními přednostmi jsou zaměření na podnikové procesy a jejich efektivitu vedoucí ke zlepšování celé organizace, zaměření na produkt, jeho kvalitu a zákazníka. Naopak jeho největším omezením je náročnost jeho zavedení do podniku, jelikož požaduje provedení zásadních změn napříč celou organizací. [3]

### 1.2.1 Přínosy

Tabulka 2 obsahuje souhrn přínosů procesního řízení.

Přínosy procesního řízení	
Přínos	Popis
Zvýšení efektivity organizace (zvýšení efektivity procesů)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivita organizace je přímo závislá na podnikových procesech. Je-li organizace zaměřena na procesy, může tím zvyšovat efektivitu práce a celkovou výkonnost podniku.</li> <li>• Pro procesní řízení je typická orientace na zákazníka. Díky práci s procesy může organizace sledovat a zvyšovat přidanou hodnotu pro zákazníka.</li> <li>• Procesní řízení slouží k vyhledávání a odstraňování činností či procesů, které neprodukují přidanou hodnotu. Tyto činnosti jsou zátěží pro organizaci, jelikož generují náklady a zatěžují podnikové zdroje. Procesní pohled poskytne přehled o všech procesech v organizaci a umožňuje odhalit tyto nehodnototvorné procesy. Pohled umožňuje také identifikovat klíčové podnikové procesy. Klíčové procesy jsou spojeny s hlavní podnikatelskou činností organizace a měla by jim být věnována největší pozornost a podpora.</li> <li>• Procesní řízení také zvyšuje využití aktiv organizace (nejčastěji lidských zdrojů a informačních systémů), a to hlavně pomocí odstranění neproduktivních činností, zlepšení plánování a zvýšení rychlosti procesů.</li> </ul>
Snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tento bod úzce souvisí s předchozím bodem a optimalizací procesů. Optimalizace procesů vede ve většině případů ke zrychlování jejich činností a ke snížení nákladů (ale existují i případy, kdy úprava procesů přinese nové aktivity, které mohou náklady zvyšovat).</li> <li>• Optimalizací procesů a standardizací pracovních postupů lze zvyšovat kvalitu produktů.</li> <li>• Tyto přínosy jsou způsobeny také odstraněním bariér mezi jednotlivými podnikovými útvary i mezi organizací a jejími partnery.</li> </ul>
Flexibilita organizace a řízení změn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Díky procesnímu řízení je organizace dynamická. Procesy jsou základem pro řízení změn v podniku. Organizace může vhodným a rychlým způsobem provádět změny, čímž získává výhodu před konkurencí.</li> <li>• Organizace je flexibilní vůči svému prostředí (trhu).</li> <li>• Potřeba změn je spojena s orientací na zákazníka, která pomáhá organizaci lépe vyhovět jeho požadavkům a také odhaluje změnu trendů ovlivňujících poptávku. Organizace může sledovat důležité ukazatele pro zákazníka.</li> </ul>

<p>Odpovědnost, spokojenost zaměstnanců, podpora týmové práce, disciplína</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odpovědnost je spojena s procesy jako celky a zavazuje zúčastněné pracovníky k úspěšnému průběhu procesu. Tímto jsou eliminovány bariéry mezi jednotlivými organizačními útvary.</li> <li>• Procesní řízení také vede ke snížení konfliktů mezi zaměstnanci a zvýšení přehlednosti organizace. Zaměstnanci mají dostatek pravomocí a širší náplň své práce. Mají možnost sledovat výsledky své práce. Všechny tyto faktory vedou k vyšší spokojenosti zaměstnanců.</li> <li>• Procesní řízení podporuje týmovou práci a angažovanost jednotlivých zaměstnanců v týmu, jelikož je stanoven společný cíl.</li> <li>• Procesy se v organizaci neustále opakují. Jejich přesná definice podporuje důslednost a srozumitelnost. Následkem je redukce nepřehlednosti a eliminace improvizace při práci.</li> </ul>
<p>Další přínosy</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úspěšné a efektivní využití moderních metod a nástrojů managementu (nejlepší dosažené výsledky jsou spojeny s implementací nástrojů na podporu procesů).</li> <li>• Možnost řízení podniku bez pevné organizační struktury (spolupráce manažerů díky společným cílům a eliminace byrokracie).</li> <li>• Přímé přiřazení nákladů k procesům. (Umožnění přesného nákladového plánování a možnost využití metody ABC).</li> <li>• Definované procesy v organizaci jsou podkladem pro získání norem kvality (např. norem ISO).</li> <li>• Standardizace pracovních postupů.</li> <li>• Uložení know-how v organizaci. (Díky přesně definovaným postupům může organizace flexibilně nasazovat své zaměstnance na nové úkoly a není tolik zasažena případným odchodem kvalifikovaných zaměstnanců.)</li> </ul>

Tabulka 2.: Přínosy procesního řízení, vytvořeno dle [1] [3] [9] [11]

### 1.2.2 Omezení

Implementace procesního řízení do organizace je velice náročná a tvoří hlavní omezení procesního řízení. Je nutné aktivní zapojení managementu i pracovníků organizace. Překážkou v tomto ohledu může být neochota managementu či pracovníků. Neochota může být spojena s celkovým odmítnutím nového přístupu, s vyšší vytížeností během implementace či se strachem z výrazné změny. Implementace procesního řízení představuje delší proces, a proto musí v organizaci fungovat oba systémy řízení po nějakou dobu vedle sebe. Při zavádění procesního řízení je nutné změnit celkové myšlení ve společnosti a také organizační uspořádání. Zavádění procesního řízení mohou provázet také technologické změny (například sjednocení informačních systémů v organizaci). Negativem procesního řízení může být možné propouštění zaměstnanců, kteří budou po zefektivnění organizace nadbyteční. [3]

### 1.2.3 Zhodnocení procesního řízení

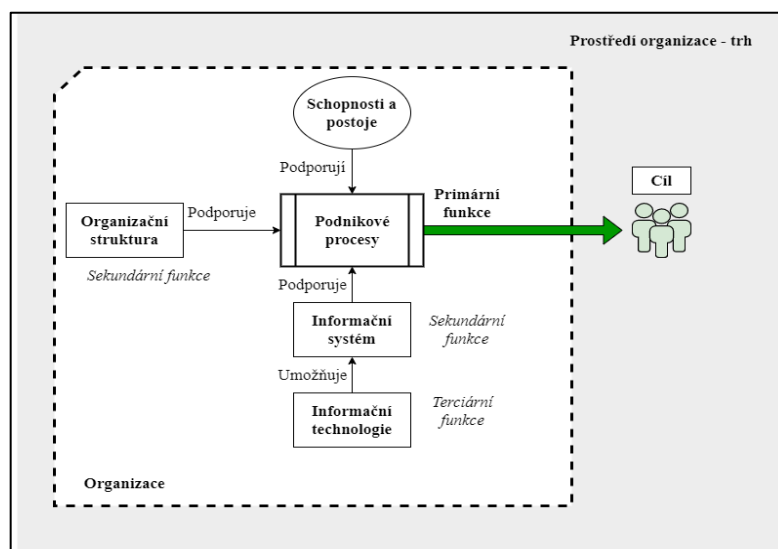
Přínosy procesního řízení jsou natolik významné, že úspěšné zavedení procesního řízení je výhodné pro téměř jakoukoliv organizaci. Poskytnutá konkurenční výhoda je dlouhotrvající a jinak obtížně napodobitelná. Tržní prostředí je proměnlivé a procesní řízení umožňuje reagovat na tyto změny. *Dle odborníků na management by měl mít každý podnik zpracovanou kvalifikovanou strategii a vytvořen nejúčinnější způsob její realizace, založený na nejmodernějším manažerském přístupu k podnikání. V hospodářské praxi, v poradenských firmách i na prestižních vysokých školách panuje všeobecná shoda, že tímto nejmodernějším manažerským přístupem je procesní řízení.* [3]

## 1.3 Základy procesního řízení

Tato kapitola popisuje základní podstaty a principy procesního řízení, které jsou důležité při jeho uplatňování v organizaci. Obsahem kapitoly jsou následující témata: koncepce procesně řízení organizace, základní principy procesního řízení, principy úspěšné implementace BPM, klíčové prvky procesního řízení.

### 1.3.1 Koncepce procesně řízené organizace

. Kapitola obsahuje popis koncepce procesně řízené organizace. Obrázek 3 znázorňuje zjednodušené schéma, které ukazuje základní struktury v procesně řízené organizaci a jejich vzájemné vztahy. Jednotlivé složky jsou v této kapitole postupně rozepsány. [1]



Obrázek 3.: Koncepce procesně řízené organizace, vytvořeno dle [1]

### 1.3.1.1 Prostředí

Každá organizace existuje v určitém prostředí. Jsou-li firmy tržní, pak je tímto prostředím trh. Trh má své potřeby a požadavky, kterými určuje, co je třeba produkovat a nabízet. Toto tržní prostředí stanovuje podstatu existence firem, neboť jejich snahou je uspokojovat potřeby trhu.

Smyslem většiny organizací je poskytování hodnot svému okolí. Za tuto činnost dostane organizace v tržním systému zapláceno, což je podmínkou její existence. Ze vztahu mezi organizací a jejím prostředím vyplývá primární funkce. Primární funkcí organizace je dosahování cílů, které jsou vytvářeny prostředím vně této organizace. [1]

### 1.3.1.2 Základní struktura

Soustava podnikových procesů organizace představuje veškeré konání organizace. Veškeré činnosti v organizaci, které jsou odvozeny od primární funkce, jsou základem fungování organizace. Podnikové procesy tak tvoří základní obsahovou strukturu fungování organizace. Obsah procesů je odvozen od primární funkce. Z toho důvodu musí být procesy dynamické, aby mohly pružně reagovat na změnu podmínek v tržním prostředí podniku. Odvozením procesů od primární funkce je dosaženo potřebné dynamiky fungování organizace. Dynamika organizace je podstatná z hlediska neustálého vývoje tržního prostředí. [1]

### 1.3.1.3 Infrastruktury

Ostatní struktury na schématu (Obrázek 3) slouží jako podpora podnikových procesů. Jejich smyslem je napomáhat správnému fungování základní struktury. Do ostatních struktur lze zařadit informační systém a organizační strukturu (organizační uspořádání). Tyto struktury plní v procesně řízené organizaci role infrastruktur pro podnikové procesy. [1]

#### 1.3.1.3.1 *Organizační struktura*

Organizační struktura slouží jako podpora podnikových procesů. V tradičním pojetí řízení organizace je organizační struktura považována za základní strukturu. Procesní řízení zde přináší změnu oproti tradičnímu přístupu. V procesním pojetí organizační struktura neudává chod organizace a neurčuje pevně pravomoci, ale je schopna přizpůsobovat se procesům. [1]

### 1.3.1.3.2 Informační systém

Další podpůrnou strukturu vytváří informační systém. Dle procesního řízení by informační systém neměl být chápán jako statická struktura, jejíž funkční možnosti určují podnikové procesy. Informační systém by měl být pružný, aby podpořil pružnost celé organizace. Informační systémy nejsou oproti tradičnímu pojetí řízení změněny, ale je změněn přístup organizace k nim. Příkladem informačního systému je firemní ERP. Data i funkce informačních systému zůstávají stejná, ale systém musí být zkonstruován tak, aby mohl pružně reagovat na změnu procesů. Z pohledu procesního řízení není informační systém brán jako neměnný nástroj, který svými funkcemi udává funkčnost organizace, ale je chápán jako nástroj použitelný pro podporu procesů. [1]

ERP (Enterprise resource planning) představuje typ informačního systému organizace, který zastřešuje většinu činností organizace, slouží k řízení organizace a tvoří IS jádro organizace. ERP je sadou softwarových nástrojů (systémů), které slouží ke správě činností v organizaci. Do ERP lze přidávat moduly, které pokrývají další funkční oblasti. [4] [6]

Podnikové ERP lze popsat následujícím způsobem: *Za ERP jsou považovány aplikace, které představují softwarová řešení užívána k řízení podnikových dat a pomáhající k plánování celého logistického řetězce, řízení obchodních zakázek, plánování vlastní výroby a související finanční a nákladové účetnictví i řízení lidských zdrojů. ERP ovlivňuje podnikové procesy, které podporuje a v některých případech automatizuje a je úzce spjat s reengineeringem podnikových procesů a projekty kvality ISO.* [4]

## 1.3.2 Základní principy procesního řízení

Procesní řízení funguje v souvislosti s následujícími základními oblastmi: [8]

- Znalost procesů – organizace si je vědoma svých procesů (jejich vstupů a výstupů, jejich využívání zdrojů apod.).
- Verifikace činností pro přeměnu vstupů na výstupy – činnosti jsou v rámci procesů popsány a parametrizovány (obsahují výkonnostní charakteristiky). Všichni pracovníci jsou si vědomi svých rolí.
- Monitorování, měření a neustále zlepšování – osoby odpovědné za proces mají k dispozici výkonnostní ukazatele, na jejichž základě navrhuji a provádějí optimalizaci procesů.



Tabulka 3 obsahuje deset principů procesního řízení, které slouží k zabezpečení jeho správného a celistvého uplatňování. [8]

<b>Základní principy procesního řízení</b>	
<b>Princip</b>	<b>Popis</b>
Integrace a komprese prací	Práce (činnosti) jsou integrovány do logických celků (procesů), které je schopen obsáhnout procesní tým zaměřený na hodnotu pro zákazníka. Komprese označuje napřimování procesů – vyloučení zbytečných činností, doplnění chybějících a inovaci neefektivních činností.
Delinearizace prací	Práce je vykonávána v přirozeném sledu.
Nejvýhodnější místo pro práci	Práce je vykonávána na nejvýhodnějším místě. Není brán ohled na organizační útvary či oddělení.
Uplatnění týmové práce	Procesy jsou zajišťovány autonomními týmy, které mají dostatečné pravomoci.
Procesní zaměření motivace	Motivace je přímo svázána s výsledkem procesu (tvorbou přidané hodnoty).
Odpovědnost za proces	Za proces je odpovědný vlastník procesu. Vlastník procesu odpovídá za proces v dlouhodobějším horizontu.
Variantní pojetí procesu	Proces má několik variant provedení.
3S	Samořízení, samokontrola a samoorganizace, které vedou k autonomii procesních týmů.
Pružná autonomie procesních týmů	Struktura procesních týmu je sestavena tak, aby bylo možné tým přizpůsobit novým požadavkům.
Znalostní a informační bezbariérovost	Odstranění všech informačních a znalostních bariér.

Tabulka 3.: Základní principy procesního řízení, vytvořeno dle [8]

### 1.3.3 Principy úspěšné implementace BPM

Na základě výzkumů zaměřených na BPM bylo stanoveno deset základních principů, které charakterizují úspěšné zavedení procesního řízení v organizaci. Tabulka 4 obsahuje stručný přehled těchto principů. [13]

<b>10 principů úspěšné implementace BPM</b>	
<b>Princip</b>	<b>Popis</b>
Princip vnímání kontextu (Principle of Context Awareness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>BPM musí být implementováno pro potřeby organizace.</li> <li>Neexistuje univerzální přístup k BPM, protože BPM musí chápat kontext dané organizace. Do kontextu organizace patří jak vnější kontext (strategie, obor, velikost apod.), tak také vnitřní kontext (zdroje apod.).</li> <li>Chybným přístupem je aplikace BPM dle obecné příručky.</li> </ul>

<p>Princip kontinuity (Principle of Continuity)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BPM je permanentním přístupem, který je založen na kontinuitě, učení se a aplikování nových poznatků. BPM musí být nedílnou součástí organizace a jejího fungování.</li> <li>• BPM by nemělo být bráno jako jednorázový projekt, který slouží k vyřešení nějakého problému.</li> </ul>
<p>Princip umožnění (Principle of Enablement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BPM umožňuje zlepšování organizace, zvláště rozvojem způsobilosti zaměstnanců. BPM je zaměřeno na rozvoj individuálních kompetencí a organizačních kapacit.</li> </ul>
<p>Holistický princip (Principle of Holism)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BPM zahrnuje organizaci jako celek a pracuje s celkovým pohledem na organizaci, ze kterého poté vznikají jednotlivé iniciativy.</li> <li>• BPM by nemělo být izolovaným projektem zaměřeným na určitou oblast organizace či určitým projektem pro vybraná oddělení.</li> <li>• Organizace by BPM měla přijmout jako celek, nikoli jenom jeho vybrané metody (např. modelování či softwarové nástroje).</li> </ul>
<p>Princip institucionalizace (Principle of institutionalization)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BPM musí být zakotvené v odpovědnostech organizace. Odpovědnosti v rámci BPM musí prostupovat celou organizační strukturou.</li> <li>• Přiřazení odpovědností v BPM by nemělo probíhat náhodně.</li> </ul>
<p>Princip účasti (Principle of Involvement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BPM zahrnuje všechny zainteresované skupiny (stakeholdery).</li> <li>• Chybným přístupem je vyloučení účasti zaměstnanců z BPM.</li> </ul>
<p>Princip společného pochopení (Principle of Joint Understanding)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BPM musí dávat smysl, vytvářet sdílené hodnoty a být pochopitelné všem zainteresovaným osobám. Procesy by měly být součástí firemní komunikace, která je pochopitelná pro celou organizaci.</li> <li>• Chybným přístupem je využívání pouze expertních jazyků v rámci BPM.</li> </ul>
<p>Princip účelu (Principle of Purpose)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BPM slouží pro strategické účely organizace a také přináší transparentnost organizace.</li> <li>• Chybným přístupem je bezúčelné provedení BPM.</li> </ul>
<p>Princip jednoduchosti (Principle of Simplicity)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BPM musí hledat nejjednodušší cestu k dosažení cílů organizace.</li> <li>• BPM úsporně pracuje se zdroji organizace.</li> <li>• BPM by nemělo být zbytečně komplikované (nadměrné a neefektivní užívání metod, nástrojů, iniciativ apod.).</li> </ul>
<p>Princip zahrnutí technologií (Principle of technology appropriation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BPM využívá příležitosti pro použití technologií (obzvláště IT) a podporuje využití vhodných technologií, které mohou zvýšit efektivitu.</li> <li>• IT management musí být součástí BPM.</li> <li>• Chybným přístupem je pozdní zvažování technologického managementu (IT managementu).</li> </ul>

Tabulka 4.: 10 základních principů úspěšné implementace BPM, vytvořeno dle [13]

Principy lze je rozdělit do tří základních skupin, které určují strategii, přístup a opatření v rámci BPM iniciativ. Tabulka 5 obsahuje toto rozdělení. [14]

Strategie	Přístup	Opatření
BPM vyžaduje strategii, která: <ul style="list-style-type: none"> <li>• má jasný účel (p. účelu)</li> <li>• zvažuje specifický kontext organizace (p. vnímání kontextu)</li> </ul>	BPM musí aplikovat přístup, který podporuje strategii a který: <ul style="list-style-type: none"> <li>• je v holistickém rozsahu (holistický p.)</li> <li>• zahrnuje všechny stakeholdery (p. účasti)</li> <li>• dává možnosti zaměstnancům (p. umožnění)</li> <li>• umožňuje kontinuální praktikování (p. kontinuity)</li> </ul>	BPM musí učinit opatření, které jsou v souladu s přístupem a která: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zahrnují vhodné technologie (p. zahrnutí technologií)</li> <li>• vedou ke společnému porozumění (p. společného pochopení)</li> <li>• jsou institucionalizovaná (p. institucionalizace)</li> <li>• jsou jednoduchá (p. jednoduchosti)</li> </ul>

Tabulka 5.: Rozdělení principů implementace BPM do tří základních skupin, vytvořeno dle [14]

### 1.3.4 Klíčové prvky procesního řízení

Jak je popsáno v předchozích kapitolách této práce, procesní řízení v sobě zahrnuje řadu postupů, nástrojů a metod k řízení procesů a ke zvyšování výkonu organizace. Procesní řízení představuje široký pojem, který prostupuje celou organizací. V rámci procesního řízení lze vymezit klíčové prvky, které jsou jeho podstatou a mají zásadní vliv na jeho úspěch.

Lze vymezit šest klíčových prvků procesního řízení v organizaci<sup>4</sup>:

- soulad se strategií
- řízení
- metody
- IT podpora
- lidé
- kultura.

Každý prvek v sobě zahrnuje další oblasti způsobilosti. Souhrn prvků a oblastí vymezuje základy procesního řízení, kterým musí být věnována pozornost. Obrázek 4 ukazuje přehled těchto faktorů a jejich oblastí způsobilosti. [9] [15]

<sup>4</sup> Tyto poznatky vychází ze zdroje [15], který shrnuje poznatky z několika výzkumů zaměřených na procesní řízení. Ve zdroji [15] je z těchto poznatků vytvořen rozsáhlý přehled, který popisuje řadu možných souvislostí procesního řízení a jeho vlivů.

Faktory					
Soulad se strategií (Strategic Alignment)	Řízení (Governance)	Metody (Methods)	IT podpora (IT technology)	Lidé (People)	Kultura (Culture)
Plán procesního řízení (process improvement planning)	Rozhodovací procesy (Process management decision making)	Návrh a modelování (Process design and modelling)	Návrh a modelování (Process design and modelling)	Dovednosti a odbornosti (Process skills and expertise)	Reakce na změny (Responsiveness to process change)
Spojení strategie a podnikových procesů (strategy and process capability linkage)	Role a zodpovědnosti (Process roles and responsibilities)	Implementace a vykonávání (Process implementation and execution)	Implementace a vykonávání (Process implementation and execution)	Znalostní management (Process management knowledge)	Hodnoty a přesvědčení (Process values and beliefs)
Architektura podnikových procesů (Enterprise process architecture)	Propojení metrik a výkonu (Process metrics and performance linkage)	Monitorování a řízení (Process monitoring and control)	Monitorování a řízení (Process monitoring and control)	Vzdělávání (Process education)	Postoje a chování (Process attitudes and behaviours)
Procesní měřítka (Process measures)	Související standardy (Process related standards)	Vylepšení a inovace (Process improvement and innovation)	Vylepšení a inovace (Process improvement and innovation)	Spolupráce (Process collaboration)	Přístup vedení (Leadership attention to process)
Zákazníci a stakeholdéři (Process customers and stakeholders)	Dodržování procesního řízení (Process management compliance)	Vedení programu a projektu (Process program and project management)	Vedení programu a projektu (Process program and project management)	Vedoucí procesního řízení (Process management leaders)	Sociální sítě (Process management social networks)
Oblasti způsobilosti					

Obrázek 4.: Klíčové faktory procesního řízení, vytvořeno dle [9] [15]

Prvním prvkem je soulad se strategií, který je pro procesní řízení velice důležitý. Procesní řízení slouží k naplnění cílů organizace, které jsou stanoveny v její strategii. Strategie organizace obsahuje dále zaměření organizace, její budoucí směřování a kroky k naplnění cílů. Druhý klíčový prvek procesního řízení představuje řízení. Řízení definuje role a odpovědnosti v podniku, určuje priority organizace a popisuje, co bude prováděno v rámci procesního řízení. Správné řízení je nutnou podmínkou procesního řízení a slouží k dosažení cílů, které stanovila strategie organizace.

Třetím klíčovým prvkem jsou metody. Metody představují souhrn všech nástrojů a technik souvisejících s procesním řízením či obecné práci s procesy. Tyto metody jsou využívány pro podporu průběhu procesního řízení v organizaci. Do metod lze řadit nástroje a techniky procesního modelování, analýzy, optimalizace apod. Čtvrtý prvek tvoří podpora IT. Podpora IT zahrnuje celkovou podporu procesního řízení informačními technologiemi. Prvky podpora IT a metody spolu úzce souvisí. Oba prvky v sobě zahrnují hlavní činnosti procesního řízení, které souvisí s životním cyklem podnikového procesu (kapitola 1.4.2).

Pátý prvek představují lidé. Lidé jsou nositeli znalostí o procesech v organizaci. Procesní řízení zachycuje tyto znalosti pomocí mapování procesů a pracuje se znalostním managementem. Posledním prvkem je kultura, která je důležitá pro přijetí procesního

řízení v organizaci a je ukazatelem přístupu organizace k němu. Kultura ukazuje vůli organizace přizpůsobit se změnám, které přináší procesní řízení. Lidé a kultura jsou rozhodujícími prvky přijetí a úspěchu procesního řízení. Lidé pracují s procesy v organizaci, a proto jsou jejich schopnosti důležité pro správnou funkci procesního řízení. [9] [15]

## 1.4 Podnikové procesy a jejich fáze

Tato kapitola popisuje podnikové procesy a jejich fáze v procesním řízení. Podnikové procesy jsou vysvětleny v úvodní kapitole (kapitola 1.1.1). V této kapitole jsou popsány způsoby kategorizace procesů, životní cyklus procesů a zlepšování procesů.

### 1.4.1 Kategorizace procesů

Procesy lze rozeznávat z několika různých hledisek. Tato kapitole obsahuje vybrané možnosti kategorizace procesů.

#### 1.4.1.1 Základní rozdělení procesů

Rozdělení procesů vychází z jejich postavení v rámci organizace (společnosti). Rozdělení procesů je také spojeno s podporou těchto procesů informačními systémy, s jejich složitostí a s charakterem jejich činností. Existuje proto několik možností, jak rozlišovat procesy v organizaci. [4]

Velmi často je využíváno dělení procesů na následující základní skupiny: [16]

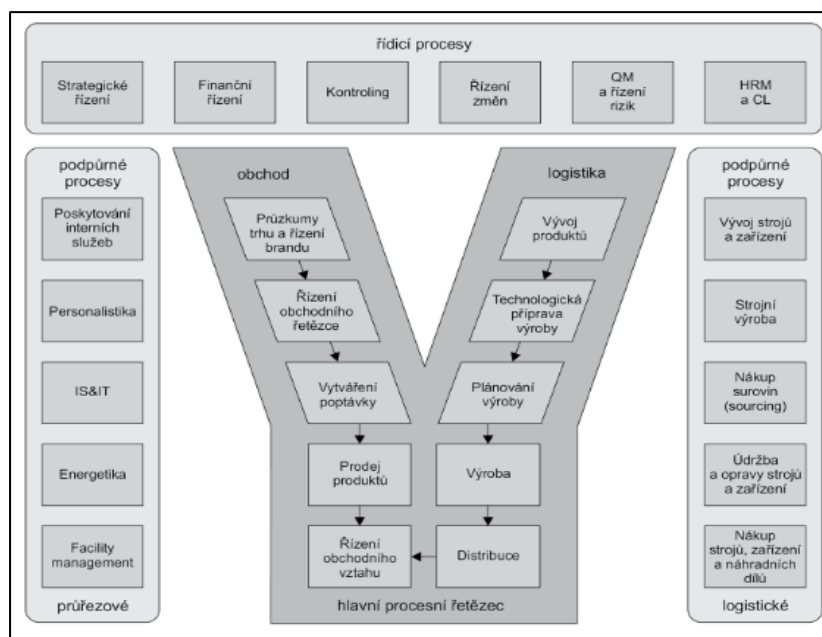
- Hlavní – procesy, které vytváří hodnotu pro zákazníka.
- Řídící – procesy, které jsou spojeny s řízením organizace.
- Podpůrné – procesy, které slouží k podpoře hlavních a řídicích procesů.

Tabulka 6 obsahuje vlastnosti takto rozdělených procesů.

Rozdělení procesů			
Vlastnost procesu	Hlavní procesy	Řídící procesy	Podpůrné procesy
Proces přidává hodnotu?	Ano	Ne	Může
Proces probíhá napříč společností?	Ano	Může	Ne
Proces generuje tržby?	Ano	Ne	Ne
Proces má externího zákazníka?	Ano	Ne	Ne

Tabulka 6.: Základní rozdělení procesů, vytvořeno dle [16]

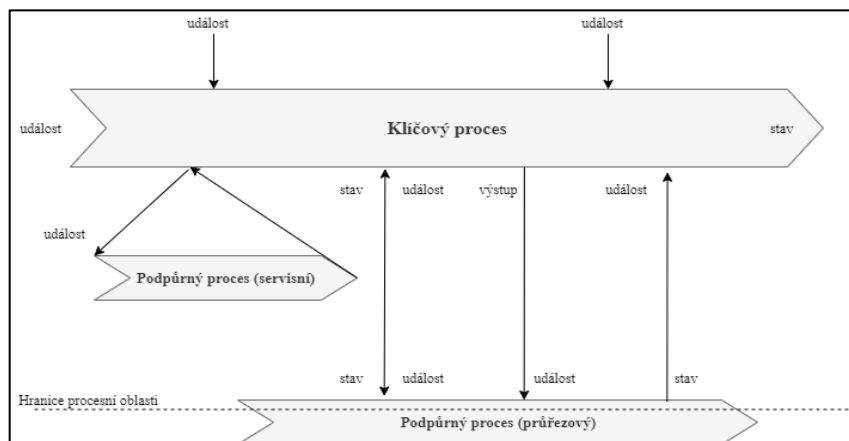
Příkladem tohoto rozdělení procesů v organizaci je dělení procesů do skupin dle metodiky ARIS (tato metodika je rozebrána v kapitole 1.5.1.5). Obrázek 5 zobrazuje příklad takto uspořádaných procesů. [4]



Obrázek 5.: Rozdělení procesů v organizaci dle metodiky ARIS, zdroj [4]

### 1.4.1.2 Kategorizace procesů dle metodiky MMABP

Metodika MMABP (tato metodika je obsahem kapitoly 1.5.1.4) využívá rozdělení procesů na klíčové a podpůrné. Toto rozdělení je odvozeno od vztahu procesu k primárním funkcím organizace a je zcela univerzální. Všechny činnosti v organizaci jsou poté vzájemně provázány dle svého významu. Cílem je určení jasného smyslu a kontextu každé činnosti v návaznosti na primární funkce organizace. Obrázek 6 zobrazuje schéma globálního modelu procesů v notaci Eriksson-Penker (notace je obsahem kapitoly 1.5.2.3), které naznačuje souvislosti mezi druhy procesů. [1]



Obrázek 6.: Schéma globálního modelu s rozlišením klíčových a podpůrných procesů, zdroj [1] (upraveno)

#### 1.4.1.2.1 *Klíčové procesy*

Klíčové procesy přímo naplňují primární funkce organizace. Tyto procesy procházejí celou organizací a často bývají spjaty s jedním obchodním případem organizace. Začínají požadavkem zákazníka a končí produktem, či službou, která tuto potřebu naplní. Daný klíčový proces je často spojen s jedním produktem (službou). [1]

#### 1.4.1.2.2 *Podpůrné procesy*

Podpůrné procesy jsou poté všechny ostatní procesy v organizaci. Jejich význam je odvozen od klíčových procesů. Podpůrné procesy mohou podporovat přímo klíčový proces, ale i jiné podpůrné procesy. Podpůrné procesy jsou obecného charakteru. Tyto procesy by měly být co nejefektivnější, nejběžnější a nejbezpečnější. Některé organizace přistupují k outsourcingu některých těchto procesů, kdy je zakupují jako kompletní službu.

Rozhraní reprezentuje službu, kterou jeden proces poskytne druhému (podpůrný proces poskytne službu klíčovému (podporovanému) procesu. Při nastavení rozhraní je nutné nastavit i komunikaci a synchronizaci mezi procesy, tak aby byly splněny potřeby procesů (technologie, čas apod.). Podporovaný proces si vyžádá službu a čeká na její poskytnutí. Tato událost je podnětem pro podpůrný proces, který je spuštěn a poskytuje službu. Po dodání služby je podpůrný proces ukončen. [1]

Podpůrné procesy lze dále dělit na dva základní druhy: servisní a průřezové.

##### 1.4.1.2.2.1 *Servisní procesy*

Servisní proces slouží jako podproces určitého procesu, kterému poskytuje svoji službu. Servisní procesy jsou specializované na dodání služby či produktu, které generují svým průběhem od začátku do konce. Průběh celého servisního procesu slouží k tvorbě služby či produktu pro jeden vybraný odběratelský proces. [1]

##### 1.4.1.2.2.2 *Průřezové procesy*

Logika průběhu průřezových procesů je naopak relativně samostatná. Průřezové procesy mohou sloužit několika okolním procesům, kterým poskytují dílčí služby dle jejich potřeb. Hlavním rozdílem oproti procesům servisním je fakt, že průřezové procesy poskytují různé (dílčí) služby více procesům. [1]

#### 1.4.1.3 Stupeň zralosti procesů CMM

Procesy lze také klasifikovat dle metodiky CMM (Capability Maturity Model). Metodika rozděluje procesy v organizaci dle stupně jejich zralosti a určuje vyspělost

organizace z hlediska přístupu k procesům. CMM zkoumá práci organizace s procesy (způsoby definování procesů, řízení, měření, jejich efektivitu). CMM udává obecný přehled o vyspělosti organizace v rámci procesů. Tato metodika je využívána pro určení vyspělosti procesního řízení organizace, jelikož jednotlivé úrovně mohou představovat postupné vývojové kroky procesního řízení v organizaci. [4] [9]

Tabulka 7 zobrazuje klasifikaci procesů dle metodiky CMM.

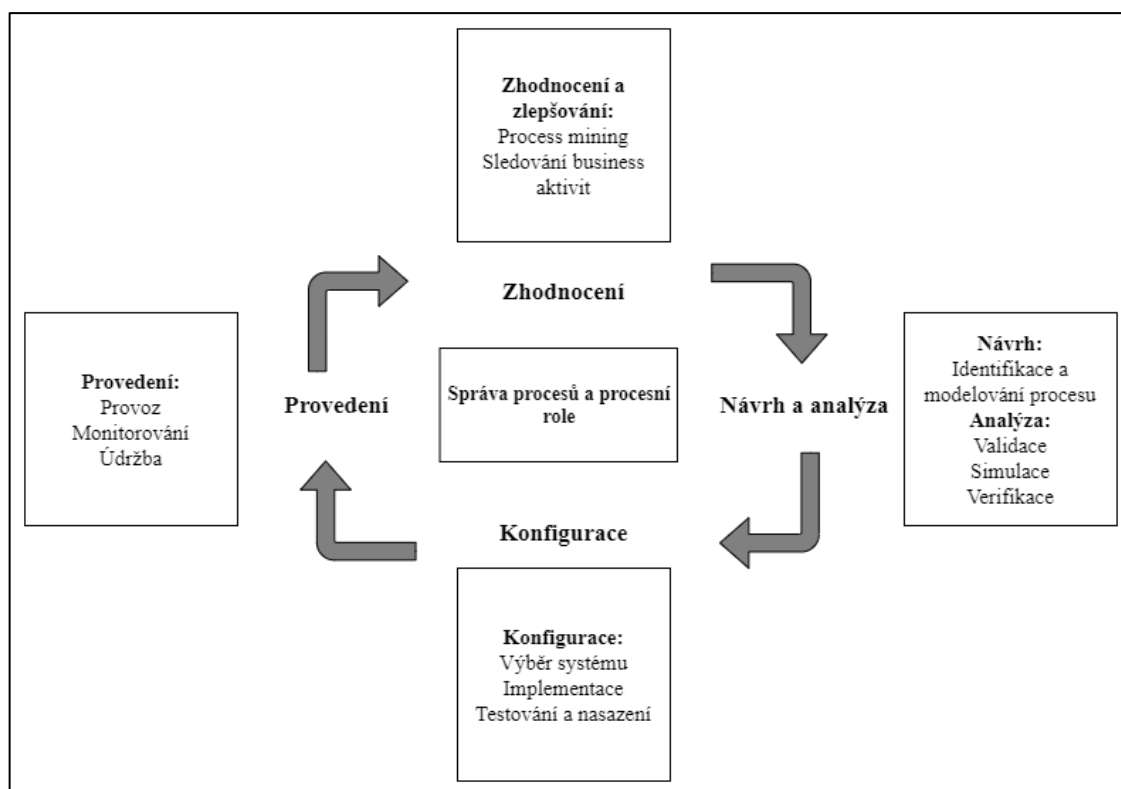
Klasifikace procesů dle stupně zralosti CMM	
Úroveň	Popis
Neexistující	Neexistuje žádný pozorovatelný proces. Organizace doposud neobjevila problémy, které je nutné řešit. Při výskytu událostí reaguje náhodně.
Náhodné	Organizace objevuje své problémy a má potřebu je řešit. Neexistuje zde konsolidovaný přístup. Veškeré relevantní aktivity jsou prováděny na individuální bázi a spontánně (ad hoc).
Opakovaný, ale pouze intuitivní	V organizaci je snaha o vytvoření standardizovaných procesů. Jejich využití je však intuitivní.
Formalizovaný	V organizaci existuje standardizace a popis procedur. Zaměstnanci jsou na ně vyškoleni. Realizace je stále v rukou jednotlivců.
Měřitelný	Oproti předchozí úrovni je přidán proces řízení a kontroly průběhu jednotlivých procesů. Procesy se neustále zlepšují.
Optimalizovaný	Procesy byly vyvinuty do jejich nejlepšího možného stavu. Tento vývoj byl proveden na základě průběžného zlepšování a sledování „best practices“ <sup>1</sup> z okolí podniku. Činnosti zaměřené na optimalizaci procesu jsou součástí procesu.
<sup>1</sup> Souhrn osvědčených postupů, metod řízení, procesů apod., které byly využity v mnoha organizacích v daném oboru. Díky těmto metodám bylo dosaženo dobrých výsledků. Proto jsou využívány jako doporučení (vzor) pro ostatní. [17]	

Tabulka 7.: Klasifikace procesů dle CMM, vytvořeno dle [4]

### 1.4.2 Životní cyklus procesu

Procesní řízení pracuje s procesy v několika různých podobách a fázích, které lze popsat pomocí životního cyklu procesu. V životním cyklu jsou promítnuty postupy a technologie využívané v rámci procesního řízení v organizaci. Obrázek 7 zobrazuje schematicky fáze životního cyklu procesu. Jednotlivé fáze spolu úzce souvisejí. V některých situacích lze návaznost fází pozměnit či je možný jejich souběžný průběh. Například optimalizace procesů probíhá jak v první fázi, kdy je již při návrhu a analýze procesu vytvořen optimalizovaný model procesu, tak také ve poslední fázi, kdy probíhá na základě vyhodnocení procesu. [12]





Obrázek 7.: Schéma životního cyklu procesu, vytvořeno dle [12]

### 1.4.2.1 Návrh a analýza

Fáze návrhu a analýzy je vstupní fází životního cyklu procesu. Zpočátku je v této fázi proveden průzkum zaměřený na procesy v organizaci a jejich technické a organizační zázemí. Tento průzkum zjišťuje přístup organizace k procesům a práci s nimi. Důležité je pochopit procesní přístup dané organizace, tak aby následné kroky práce s procesy byly v souladu s nastavením organizace. Také je nutné brát v úvahu strategii organizace, která určuje aktivity spojené s procesy v organizaci. Na základě výsledků tohoto průzkumu jsou poté procesy identifikovány, zkoumány, validovány a zpracovány do procesních modelů. [12]

Během této fáze jsou využívány techniky pro modelování a techniky analýzy procesů – techniky validace, simulace, verifikace. Na základě těchto technik je možné provádět také optimalizaci procesů. Nejdůležitější postavení při návrhu procesů zaujímá procesní modelování. Získané poznatky o vybraném procesu jsou z neformální podoby převedeny do formalizovaného procesního modelu v určité notaci. Podoba modelu a výběr jeho notace záleží na potřebách organizace. Modelování procesů má vývojový charakter, jelikož procesní model může být neustále zkoumán a vylepšován tak, aby přesně znázorňoval daný proces, neobsahoval nežádoucí atributy a byl postupně optimalizován.

Příkladem formy validace může být workshop, na kterém probíhá diskuze pracovníků (osob) zapojených do zkoumaného procesu. Během workshopu tito pracovníci kontrolují, zda jsou všechny činnosti správně zahrnuty v modelu procesu. Pro validaci procesu mohou být využity také simulační techniky, které umožní odhalovat nedostatky procesního modelu. Díky simulaci lze také postupně projít procesním modelem a zjistit, zda je tento model v souladu s poznatky o procesu. Simulace také umožňuje optimalizaci procesů či možnosti what – if analýzy. [12]

Při analýze a návrhu procesů je často pracováno s modely současného stavu (As-Is modely) a s modely požadovaného budoucího stavu (To-Be modely), které jsou již optimalizované. V této fázi jsou procesům přiřazovány indikátory výkonnosti (KPIs), které slouží s k měření a hodnocení procesu. [11] [12]

#### 1.4.2.2 Konfigurace

Po návrhu a analýze procesu následuje fáze konfigurace, ve které je proces implementován. Implementace procesu může být provedena několika způsoby. Základním způsobem je implementace provedená pomocí souboru nastavených postupů a procedur organizace, které musí zaměstnanci provádět a dodržovat. V takovém případě jde o implementaci bez využití informačního systému pro vykonávání procesů.

Využívá-li organizace systém pro vykonávání procesů (příkladem jsou systémy procesního řízení – BPMS, které jsou popsány v kapitole 1.4.2.6), poté je v této fázi vybraná vhodná platforma pro implementaci. Následuje vložení modelu do systému společně s jeho technickými parametry a konfigurace systému dle potřeb organizace. Konfigurace systému může pro příklad zahrnovat: nastavení a synchronizace databází, nastavení uživatelského prostředí pro zaměstnance, propojení s dalšími softwary organizace apod. Posledním krokem této fáze je testování implementovaného procesu.

V této fázi mohou být dále prováděny také aktivity spojené s implementací procesu, jako například: zaškolení pracovníků, přesun dat mezi systémy, povolení přístupu k datům v rámci organizace apod. [12]

#### 1.4.2.3 Provedení

Po úspěšné konfigurační fázi následuje fáze provedení procesu. Tato fáze zahrnuje samotný průběh procesu, jehož účelem je naplnění nějakého cíle organizace. Tato fáze je zahájena nějakou událostí (stejně jako spuštění daného procesu). Součástí průběhu procesu musí být také správná organizace zaměstnanců, která zaručuje provádění činností

procesu podle specifikací procesního modelu. Během této fáze jsou sbírána data o provedení procesu.

Systémy procesního řízení (BPMS) slouží také k aktivní kontrole průběhu procesu, která vychází z definovaného procesního modelu. Součástí systémů je také možnost monitorování a vizualizace instancí (průběhu) procesů. Systémy slouží také k měření výkonnosti procesů dle nastavených ukazatelů výkonnosti. Některé procesy ve společnosti mohou být automatizované. Jejich provedení pak vykonávají informační systémy organizace. [9] [12]

#### 1.4.2.4 Zhodnocení a zlepšování

Během této fáze jsou dostupné informace využity ke zhodnocení a zlepšování procesního modelu a celkového procesu. V této fázi je také sledován a hodnocen přínos procesu k činnosti organizace. Získané informace jsou základem pro optimalizaci procesů a také jsou využity pro zlepšení analýzy v první fázi (např. pro simulaci).

Při práci se systémy procesního řízení jsou v této fázi často využívány techniky tzv. „process mining“<sup>5</sup>. Cílem těchto technik je posouzení kvality procesního modelu a také zhodnocení reálného průběhu procesu. Tyto techniky mají široké uplatnění a lze je využít i v případě návrhů procesů (informace o procesech mohou být sbírány z běžných informačních systémů organizace a na jejich základě jsou vytvářeny modely). [12]

#### 1.4.2.5 Správa procesů a role v procesním řízení

Procesní řízení v organizaci je velice rozsáhlou záležitostí, které vyžaduje správnou administrativu (správu) uvnitř organizace. V rámci správy procesů je nutné zajišťovat následující faktory: strukturované uložení pro práci s procesy, efektivní způsoby vyhledávání procesních modelů a informací o procesech pro zaměstnance podniku, informace a postupy spjaté s organizačním a technickým prostředím podniku (včetně IT podpory), které jsou nutností při práci s procesy a prováděním změn. Správně nastavené uložení s výkonným dotazovacím systémem je nezbytnou částí procesního řízení, obzvláště ve velkých organizacích, kde je pracováno se stovkami až tisíci procesními modely. [12]

---

<sup>5</sup> Process mining je označení pro analytickou disciplínu, která slouží ke sběru a analýze procesních dat. Cílem process miningu je zkoumání, monitorování a zlepšování procesů, na základě získávání dat z firemních IT systémů. Process mining v sobě zahrnuje řadu technik a nástrojů. Data jsou získávána z firemních IT systémů, kde bývají často ve formě logů (logfile), které popisují průběhy procesů. Process mining vychází z metodologie data mining, která slouží k získávání potřebných dat pro řešení nějakých problémů. [32]

Další důležitou složku procesního řízení (či obecné práce s procesy) v organizaci tvoří zaměstnanci, jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti. V rámci procesního řízení jsou rozlišovány role, které klasifikují zapojené osoby. Rozlišení procesních rolí závisí na vybrané organizaci, jejich požadavcích a přístupu organizace k procesům a procesnímu řízení. [9] [12]

Tabulka 8 obsahuje příklad rolí v procesním řízení.

Role v procesním řízení	
Role	Popis
Procesní ředitel CPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesní ředitel je odpovědný za standardizaci a harmonizaci procesů v organizaci. Mezi jeho úkoly patří také dohlížet na vývoj procesů, který je ovlivněn změnami tržního prostředí.</li> <li>• Procesní ředitel je iniciátorem procesního řízení ve vrcholovém managementu organizace a zajišťuje podporu procesního řízení v managementu organizace.</li> </ul>
Business specialista – podnikový analytik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business specialisté nahlíží na organizaci primárně z pohledu jejího businessu. Tito pracovníci by měli být specialisty v oblasti businessu organizace. Jejich úkolem je definování strategických cílů organizace a jejich procesů.</li> <li>• Tito pracovníci by měli chápat základy procesního modelování, aby byli schopni komunikovat s ostatními účastníky ohledně procesů.</li> </ul>
Konstruktér procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktéři procesů jsou odpovědní za modelování procesů a správu těchto modelů. Při své práci musí komunikovat s business specialisty a ostatními zaměstnanci, kteří jsou do daných procesů zapojeni.</li> <li>• Úkolem procesního konstruktéra je shromáždění všech poznatků spjatých se zkoumaným procesem (nejčastěji od účastníků procesu), vytvoření odpovídajícího celkového pohledu a následná tvorba daného modelu procesu</li> </ul>
Účastník procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovníci, kteří vykonávají dané činnosti v procesech. Jsou účastníky určité instance procesu a mají o něm informace.</li> <li>• Tito pracovníci hrají také důležitou roli při procesním modelování. Konstruktér procesu by měl při své práci zohledňovat jejich poznatky, zkušenosti a připomínky. Účastníci mají největší přehled o reálném vykonávání svých činností v rámci procesu.</li> </ul>
Znalostní pracovník	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalostní pracovník je účastníkem procesu, který při své práci využívá SW systémy a má detailní znalosti o aplikační doméně.</li> </ul>
Odpovědná osoba – vlastník procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Každý procesní model je přiřazen určité osobě, která je zodpovědná za správnost a efektivní vykonávání všech procesů z tohoto modelu.</li> <li>• Úkolem tohoto pracovníka je také odhalení neefektivních míst v procesů a jejich následné zlepšení, které je prováděno ve spolupráci s účastníky a konstruktéry procesu.</li> </ul>
Systémový architekt a vývojáři	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT pracovníci odpovědní za vývoj a konfiguraci systémů procesního řízení (BPMS) a implementaci procesů do systémů organizace.</li> </ul>

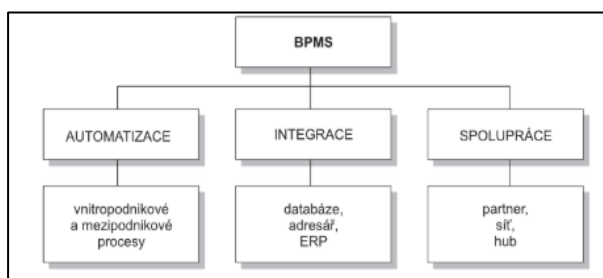
Tabulka 8.: Role v procesním řízení, vytvořeno dle [12]

### 1.4.2.6 Systémy procesního řízení

Trendem v procesním řízení jsou systémy procesního řízení, které slouží k celkové podpoře procesního řízení v organizaci. Systémy procesního řízení jsou označovány zkratkou BPMS (*Business Process Management Systems*). Cílem těchto systémů je úplné propojení procesních nástrojů s danou IT infrastrukturou organizace. Častá je vazba BPMS a firemního ERP. Tyto systémy pak podporují celý průběh procesů v celém jejich životním cyklu, který je popsán v kapitole 1.4.2. [3]

*BPMS lze definovat jako generický softwarový systém, řízený explicitními designy procesů, jehož účelem je institucionalizace a management provozních podnikatelských procesů.* [3]

BPMS lze chápat jako soubor softwarových nástrojů, které slouží pro shromažďování informací o procesech, modelování, organizování, analyzování, měření výkonnosti, zautomatizování a vylepšování procesů v organizaci. BPMS slouží jako platforma organizace, do které jsou začleňovány různé systémy, různé softwarové nástroje apod. BPMS je obtížné vymezit, protože závisí na informační struktuře organizace. Obrázek 8 zobrazuje obecné schéma BPMS. [3] [18]



Obrázek 8.: Obecné schéma BPMS, zdroj [3]

Tyto systémy jsou využívány jak zaměstnanci z oborů IT, tak také běžnými zaměstnanci. Systémy usnadňují komunikaci a koordinaci mezi zaměstnanci, jelikož nabízejí různé možnosti vizualizace a reportování. Součástí některých BPMS jsou také nástroje a techniky pro tzv. process mining. [12] [18]

Zatímco běžné softwarové procesní nástroje jsou využívány spíše pro účelová řešení (tvorba procesních modelů či vylepšení procesů), BPMS slouží k dlouhodobé analýze procesů, jejich průběžnému zlepšování a automatizaci. Rozsah BPMS systému v rámci SW nástrojů je patrný na obrázku (Obrázek 16) v kapitole 1.5.3.

Mezi využívané BPMS softwary patří například:

- SAP Business ByDesign,

- IBM Blueworks Live,
- Oracle BPM Suite,
- Signavio.

[18]

### 1.4.3 Zlepšování procesů v organizaci

Tato kapitola je zaměřena na roli zlepšování procesů v organizaci. Zlepšování procesů tvoří nedílnou součást procesního řízení.

#### 1.4.3.1 Podniková kultura a poznávání

Koncept procesního řízení a neustálého zlepšování procesů musí být základní součástí podnikové kultury. Zlepšování procesů úzce souvisí se změnami uvnitř organizace. Každá vnitřní změna v organizaci vyžaduje aktivaci podnikové kultury napříč všemi úrovněmi řízení. Úspěch změn je významně ovlivněn podnikovou kulturou a angažovaností managementu. Tyto faktory jsou součástí procesního prostředí uvnitř organizace. Vhodné procesní prostředí by mělo obsahovat jak prvky flexibility a agility, které umožňují dynamickou reakci na nové tržní situace a přizpůsobení se novému prostředí, tak prvky pevné disciplíny, které fungují v souladu s normami, zákony a podnikovými pravidly. Nastavení podnikového prostředí by mělo brát v úvahu také další nutný aspekt pro zlepšování procesů, kterým je soustavnost a cyklické opakování. Procesy je nutné soustavně procházet a zkoumat. Při průchodu procesem mohou být získány nové informace, které poskytují prostor pro zlepšení procesu. Opakování je nutné i při tvorbě nových procesů. Nový proces není ve většině případů navržen hned napoprvé a teoretický návrh nemusí odpovídat potřebám organizace. V podnikové kultuře musí být nastavena systematická práce s procesy. [2]

Procesy jsou nositelem dosažené podnikové zkušenosti a jsou nástrojem pro předávání této zkušenosti mezi pracovníky. Pro podnik je důležité, aby byly specifické znalosti zaměstnanců předávány dál a byly součástí firemních znalostí a zkušeností. Management podniku by měl zajistit řízené předávání informací, které lze uskutečnit formou projekce znalostí do podnikových procesů. Poznávání je základem při zlepšování procesů. Při práci s procesy jsou rozlišovány základní úrovně poznávání, které popisují shromažďování a šíření znalostí v organizaci. Tabulka 9 obsahuje tyto úrovně a jejich popis. [2]

Úrovně poznávání	
Úroveň	Popis
1. Individuální poznávání	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalosti jsou shromažďovány na úrovni jedinců.</li> <li>• Šíření dat probíhá náhodně mezi jedinci.</li> </ul>
2. Skupinové poznávání	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shromažďování znalostí a jejich šíření ve skupinách a pracovních týmech.</li> </ul>
3. Poznávání na úrovni organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalosti jsou shromažďovány a standardizovány v rámci celé organizace.</li> <li>• Šíření znalostí napříč pracovními týmy a odděleními.</li> </ul>
4. Kvantitativní poznávání	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využívání a měření podnikových znalostí a zkušeností.</li> <li>• Znalosti jsou podkladem při rozhodování o změnách v organizaci.</li> </ul>
5. Strategické poznávání	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shromažďování, předávání a vyhodnocování postupu napříč organizací je přímou součástí strategického řízení. (Změny organizace vzhledem k vnějšímu prostředí).</li> </ul>

Tabulka 9.: Úrovně poznávání, vytvořeno dle [2]

Pro podnik je důležité správné popsání procesů. Správně popsané procesy slouží organizaci jako zdroj poznání při každodenní činnosti a jsou základem pro zlepšování. Proces je popisován do detailu, který považuje organizace za vhodný pro dané úkoly. Správně nastavené podnikové procesy pomáhají organizaci v dosahování cílů. Pro dosažení správného fungování by měla být splněna následující kritéria:

- Procesy musí korespondovat s potřebami a strategickými cíli podniku.
- Procesy musí být dobře navržené, protože musí pokrýt běžné scénáře provozu a nesmí nadměrně zatěžovat úkony řízení.
- Procesy by měly být dostatečně flexibilní. Procesy musí dokázat reagovat dostatečně pružně na změny prostředí a nečekané situace.
- Posledním kritériem je zaměření procesů na výkon, kvalitu výstupů i efektivitu v celém svém cyklu. Při tomto zaměření by měly procesy ekonomicky využívat všech přidělených zdrojů (materiální i intelektuální) a zamezovat plýtvání.

[2]

#### 1.4.3.2 Hodnota procesů a jejich zlepšování

Klíčovou vlastností procesů je jejich hodnota. Hodnota může mít různou podobu, protože záleží na tom, pro koho je proces určen, nebo komu výsledek procesu slouží. Z pohledu zákazníka je většinou hodnota vnímána z pohledu funkčních vlastností a ceny produktu procesu. Hodnota z pohledu podniku vnímá také tyto parametry, ale navíc ještě profitabilitu závislou na tržním podílu a nákladové aspekty procesu. Hodnota procesů je základem pro stanovení požadavků na tyto procesy.

Nesplňují-li procesy očekávání a požadavky, které jsou na ně kladeny, organizace by měla přikročit ke zlepšování procesů. Metody zlepšování jsou zaměřeny na eliminaci nedostatků procesů. Organizace musí zvolit správnou metodu zlepšování v závislosti na nedostatcích procesů. Rozlišovány jsou především následující základní kategorie zlepšování: [2]

- Zvyšování kapacity procesů, kdy jsou zlepšovány objemové a časové parametry procesů.
- Zlepšování kvality produktů, kdy musí být odhaleny příčiny vzniku závad. Tato problémová místa jsou poté eliminována.
- Snižování nákladovosti, které často souvisí s plynulou návazností jednotlivých úkonů. Dále je pak zaměřeno na odstranění plýtvání v rámci procesu (odstranění záležitostí, které nepřispívají k tvorbě hodnoty).
- Zvýšení předvídatelnosti chování procesů, které je často úzce spjato s výše uvedenými kategoriemi (dosažené zlepšení procesu nebude náhodným jevem).

Pro správně nastavené procesy je nutné, aby byly v souladu s dalšími elementy podnikových zdrojů. Maximální výkonnosti procesů lze dosáhnout ve stavu, kdy jsou v optimální synchronizaci: [2]

- Lidé – přinášejí do systému své schopnosti a motivaci podílet se na správném fungování procesů.
- Technologie – umožňují usnadnění či automatizaci jednotlivých kroků procesů.
- Prostředí (business) organizace – spojeno s trhy, konkurenčními silami, všeobecnými podnikatelskými a legislativními podmínkami a také s vlastnostmi a konkrétním uplatněním produktu v prostředí, ve kterém bude nadále používán.

#### 1.4.3.3 Activity based costing (ABC)

Activity based costing (ABC) je kalkulační metodou, která je důležitým a pomocným nástrojem v rámci procesního řízení. Metoda vytváří transparentní pohled na organizaci, díky kterému lze pochopit a kontrolovat náklady jednotlivých procesů. Díky této metodě je také možné měřit úspěšnost BPM projektů. Nástroj ABC pomáhá při strategických rozhodnutích z hlediska nákladů a umožňuje dosažení dlouhodobého snižování nákladů v organizaci.



Tato metoda rozděluje celkové náklady podniku dle činností, které tyto náklady generují. ABC také umožňuje porovnání jednotlivých procesů z hlediska nákladové stránky a odhalení oblastí pro zlepšení. Využívání metody vede k přesnému přiřazení nákladů v organizaci, porozumění nákladům činností (procesů) vedoucí k přesnější cenotvorbě produktů a identifikaci oblastí pro zlepšení vedoucí k úspoře nákladů. [12]

#### 1.4.3.4 Lean

Lean je metodologií využívanou pro zlepšování podnikových procesů. *Lean lze definovat jako sdružení principů a metod, jež se zaměřují na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb, jenž mají sloužit zákazníkům procesu.* [2]

Metoda Lean je často využívána v procesním řízení, protože je zaměřena na řízení a zlepšování procesů ve firmě (její základem je procesní přístup). Lean je často využívanou metodou (nástrojem) k optimalizaci a zlepšování procesů v rámci BPM. [19]

Lean by měla být implementována do podnikové kultury a fungovat jako dlouhodobý přístup organizace, který je prosazován managementem prostřednictvím strategických cílů. Metoda je zaměřena na proces, který chápe jako nositele kvality. Cílem metody je jeho správné navržení a nastavení tak, aby splňoval požadavky zákazníka a zároveň zbytečně nezatěžoval organizaci. Součástí Lean je podpora učících se procesů, podpora rozvoje jednotlivců a celkového rozvoje organizace. Podmínkou Lean je nutná standardizace procesů v organizaci. Takto standardizované procesy jsou základem pro zlepšovateľské aktivity, které jsou vykonávány pomocí zaměřených týmů. [2]

Snahou Lean je odstranění činností, které nepřinášejí hodnotu a lze je označit jako plýtvání. Metodika Lean je postavena na následujících základních principech: [2]

- Určení hodnoty z pohledu zákazníka procesu – hodnota pokrývá potřeby zákazníka.
- Identifikace činností, které slouží k tvorbě hodnoty – zkoumání jednotlivých činností v procesu.
- Uvedení procesů do pohybu – průchod procesu celou organizací (nezávisle na organizačních jednotkách).
- Řízení potřebami zákazníka – procesy jsou iniciovány na základě potřeb a požadavků zákazníků.

- Snaha o dosažení dokonalosti – úsilí o zlepšování produktu při snižování času, nákladů, chybovosti a úsilí.

Lean rozlišuje základní druhy plýtvání (jejich původce). Tabulka 10 obsahuje tyto druhy a jejich příklady v oblasti administrativy. [2]

Základní druhy plýtvání a jejich příklady	
Druh	Příklad
Čekání	<ul style="list-style-type: none"> <li>• čekání na informaci potřebnou k rozhodnutí</li> <li>• dlouhé schvalovací procedury</li> <li>• pozdní příchody účastníků</li> </ul>
Nadvýroba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tvorba reportů, které nikdo nepožaduje</li> </ul>
Přepracování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chybné údaje, chybně zpracované dokumenty, matoucí návody k použití, překlepy</li> </ul>
Pohyb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pochůzky při hledání složek či pracovních pomůcek</li> </ul>
Přemísťování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• přepravování různých dokumentů, skladování dokumentace</li> </ul>
Zpracování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nejasné popisy pracovních procedur</li> <li>• nadměrná existence schvalovacích úrovní</li> </ul>
Skladování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepotřebné údaje v databázích</li> <li>• nadbytečné údaje a informace</li> <li>• ukládání složek s nepotřebným obsahem</li> </ul>
Intelekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nutnost vykonávání práce osobou s vyšší kvalifikací, z důvodu neexistující vyhovující dokumentace procesu či nástroje pro podporu zpracování procesu</li> </ul>

Tabulka 10.: Základní druhy plýtvání a jejich příklady v oblasti administrativy, vytvořeno dle [2]

## 1.5 Modelování podnikových procesů

Jak je popsáno v úvodní kapitole (kapitola 1.1.6), modelování je nedílnou součástí práce s procesy a procesního řízení. Modelování je základním nástrojem pro práci s procesy, který umožňuje vytvářet pohledy na procesy v organizaci. Cíleným výstupem modelování jsou poté modely, jejich významy a vztahy. [1] [7]

### 1.5.1 Principy modelování

#### 1.5.1.1 Obecný princip modelování

Model je v obecném významu každé účelové a zjednodušené zobrazení skutečnosti. Snahou modelu je zobrazení určitého systému jiným systémem (příkladem může být převod reálných prvků do grafické podoby pomocí symbolů apod.) Model obecně znamená:

- Formální vyjádření zkoumaného jevu sloužící jako vyjádření skutečnosti.
- Zjednodušené zobrazení určitého jevu pomocí vhodných zobrazovacích prostředků znázorňujících pouze ty rysy, jež jsou podstatné z hlediska cíle, který je při konstrukci modelu sledován.
- Reprodukce charakteristik určitého objektu na objektu jiném, zvláště vytvořeném pro jejich studium.

Modelování procesu vytváří abstrakci procesu, která umožňuje jeho pochopení. Tato abstrakce musí zaznamenávat všechny činnosti procesu, souvislosti mezi těmito činnostmi a souvislosti mezi činnostmi a dalšími prvky (lidé, zařízení, informace apod.) v daném procesu.

Smyslem principu abstrakce je potřeba rozdělení zkoumané problematiky na mentálně zvládnutelné části. Pojem abstrakce obecně znamená:

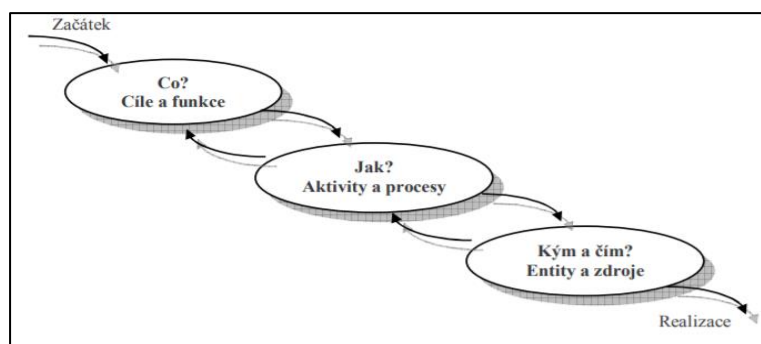
- Myšlenkový proces odlučující odlišnosti a zvláštnosti, zjišťující obecné a podstatné vlastnosti předmětů a jevů okolní skutečnosti a vztahy mezi nimi.
- Nepřihlížení k něčemu (záměrná, vědomá nekonkrétnost).

Abstrakce vychází z obecného postupu návrhu procesu, který definuje funkce a cíle procesu, popis jeho fungování a aktivit a následně definuje zdroje nutné k jeho průběhu. Obrázek 9 ukazuje tento obecný postup. [1] [6]

Z obecného postupu návrhu procesu vyplývají tři základní přístupy k modelování procesů (tři druhy použité abstrakce), které jsou popsány níže. Všechny tyto přístupy jsou základem metod pro modelování podnikových procesů. Současné metody modelování využívají všech těchto základních abstrakcí. Jednotlivé metody kladou při modelování různý důraz na tyto přístupy a zdůrazňují tak danou stránku modelu. Tři základní přístupy k modelování procesu jsou následující:

- Funkční přístup – přístup zaměřený primárně na funkce procesů, jejich strukturu, vstupy a výstupy.
- Přístup specifikací chování – přístup zaměřený na průběh procesu, jeho činnosti a podmínky a události, které činnosti ovlivňují.
- Strukturální přístup – přístup zaměřený na aspekty procesu. Přístup popisuje entity a zdroje v procesu, jejich atributy, služby a vzájemné vazby.

[6]



Obrázek 9.: Obecný postup návrhu procesu, zdroj [6]

### 1.5.1.2 Náležitosti modelování

K modelování podnikových procesů existuje mnoho různých přístupů, metod a norem. Tyto přístupy mohou být poměrně odlišné. Jednotlivé přístupy při modelování zdůrazňují různé aspekty procesu a různé aspekty také ignorují (příkladem může být zaměření na technologickou či lidskou stránku procesu). Některé metodiky jsou také silně ovlivněny platformou (softwarem), který využívají. I přes různé odlišnosti v rámci metodik, musí všechny metodiky vycházet ze společné základny určené pro modelování procesů. Tato základna vychází z definic procesů a práce s nimi. [7]

Každý model podnikového procesu musí obsahovat následující základní prvky:

- proces,
- činnost,
- podnět,
- vazba – návaznost.

Při modelování je proces tvořen jako struktura vzájemně navazujících činností (v souladu se základní definicí procesu). Dále obecně platí, že každá činnost může být samostatně popsána jako proces. Zda bude tento popis činnosti proveden je relativní, volba záleží na konkrétní situaci a na požadavcích organizace. Dalším základním prvkem modelu je podnět. Podnět je definovaným důvodem pro průběh nějaké činnosti. Z pohledu procesu lze rozlišovat podnět vnitřní a vnější. Vnitřní podnět je označován jako stav procesu, což je nějaká situace, v níž se vyskytuje daná činnost. Vnější podnět je označován jako událost, která přichází z okolí procesu. Stav a události jsou v modelu úzce spojeny, protože každý stav začíná a končí nějakou událostí, stejně jako každá událost vstupuje a končí v nějakém stavu. Jednotlivé metodiky modelování mají různý přístup k práci s podněty, kde velký rozdíl představuje modelování stavů procesů. Posledním základním prvkem modelů jsou vazby. Vazby popisují návaznosti jednotlivých

činností v procesu. Díky těmto návaznostem má proces definovanou strukturu. Vazby definují různé typy uspořádání činností v procesu. Jednotlivé metodiky využívají různé názvy a definice vazeb. [7]

### 1.5.1.3 Procesní model organizace

Organizace mapuje své procesy a vytváří jejich modely. Všechny takto zmapované procesy tvoří procesní model organizace – business model. Tento procesní model je vizualizací všech podnikových aktivit. Podmínkou procesního modelu organizace je nutnost souladu s reálnými procesy, ze kterých je tvořen. Tento model slouží mimo jiné také pro zvýšení znalosti pracovníků v daných problematikách, jako základ pro průběžné zlepšování procesů a také jejich měření a vyhodnocování.

Procesní model organizace je složen z několika procesních modelů, které jsou tvořeny v hierarchické struktuře. Tato struktura znázorňuje procesy v organizaci v různě detailních pohledech, které jsou vzájemně propojeny. Procesní model organizace bývá složen z více druhů popisů procesů (modely procesů v různých modelovacích standardech, globální a zaměřené pohledy, popisy procesů, souhrnné přehledy procesů apod.). Procesní model organizace lze označit jako systém procesů organizace či podnikovou procesní architekturu. Součástí modelu mohou být i další druhy popisů, které odpovídají požadavkům organizace (například organizační struktura, vazby na informační systémy apod).

Příklad procesního modelu organizace je v kapitole 1.5.4.1.1. V tomto případě je procesní model organizace složen z globálního modelu systému procesů (notace Eriksson-Penker), popisných tabulek procesů a modelů průběhů procesů (notace BPMN). Součástí mohou být i další druhy popisů, které odpovídají požadavkům organizace.

[1] [4]

### 1.5.1.4 Metodika MMABP

MMABP (Methodology for Modeling and Analysis of Business process) – metodika modelování a analýzy podnikových procesů vznikla na katedře informačních technologií Vysoké školy ekonomické. Tato metodika je neustále zlepšována. MMABP v sobě zahrnuje analýzu, návrh a tvorbu modelu systému procesů (celkového modelu organizace), který splňuje následující kritéria:

- Model respektuje základní cíle, stav a charakteristiky organizace.
- Model respektuje objektivní nutnosti, které ovlivňují činnosti organizace.

- Model by měl být optimální ve smyslu ekonomickém i věcném (plně funkční a maximálně jednoduchý)
- Model umožňuje následnou optimalizaci, implementaci a zavedení systému procesů.

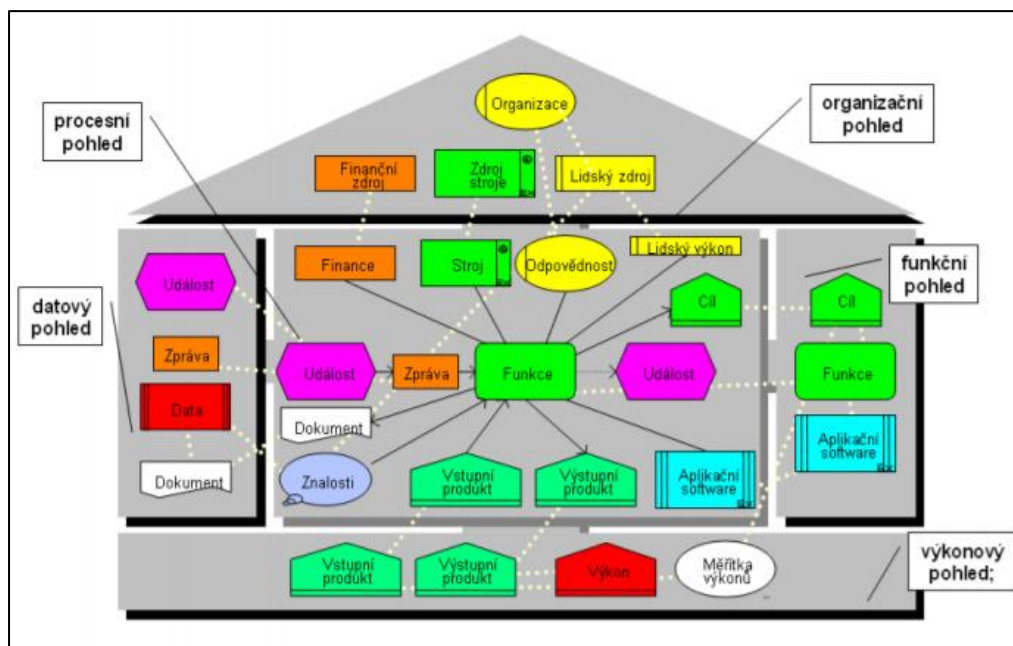
Tato metodika využívá techniku analýzy událostí, která má za cíl identifikaci základních (primárních) procesů v organizaci. Východiskem metodiky je fakt, že činnost organizace je modelem jejích cílů a dalších skutečností, které ovlivňují cíle a jejich souvislosti. Metodika využívá tři základních principů: principu modelování, principu abstrakce a principu tří architektur. [1] [7]

Postup návrhu systému procesů dle této metodiky je popsán v kapitole 1.5.4.

### 1.5.1.5 Metodika ARIS

Metodika ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) je rozsáhlá metodika, která slouží pro procesní reengineering a také pro modelování podnikových procesů (tvorbě procesního systému). Tato metodika je úzce spjata se stejnojmenným nástrojem. Metodika ARIS neudává přesný postup modelování a reengineeringu, ale poskytuje několik pohledů a nástrojů. Tyto pohledy a nástroje umožňují modelování jednotlivých aspektů organizace. Dále umožňují vzájemně provázanou analýzu a návrh systému podniku.

Metodika ARIS je postavena na pěti základních pohledech na podnik – organizace, data, procesy, funkce a výkon. Obrázek 10 ukazuje jednotlivé pohledy. Jednotlivé pohledy jsou mezi sebou propojeny a v každém pohledu jsou rozlišovány tři úrovně: věcná (business) úroveň, úroveň zpracování dat a úroveň implementace systému. Kombinací pohledů a úrovní je dosaženo úplného pokrytí důležitých aspektů podniku a jeho informačního systému. [7]



Obrázek 10.: Základní pohledy metodiky ARIS, zdroj [20]

Tabulka 11 popisuje základní pohledy a úrovně této metodiky.

Pohledy	
Typ	Význam
Organizační	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popis pracovníků a organizačních jednotek, jejich složení.</li> <li>• Popis vazeb mezi nimi.</li> </ul>
Datový	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvořen stavy a událostmi.</li> <li>• Události definují změny stavu dat (informačních objektů), stavy souvisejícího okolí jsou také ve formě dat.</li> </ul>
Funkční	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvořen funkcemi systému a jejich vzájemnými stavy. (Funkce systému ve významu věcném – nějaká statická činnost / proces.)</li> <li>• Obsahuje popis funkcí, výčet částečných funkcí (z jednoho logického celku) a strukturu vztahů mezi funkcemi.</li> </ul>
Procesní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrální pohled zachycující vztahy mezi jednotlivými pohledy.</li> <li>• Hlavním předmětem zájmu jsou podnikové procesy, které jsou chápány jako integrující prvek podniku.</li> </ul>
Výkonový	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nový pohled (nebyl součástí starších verzí metodiky ARIS).</li> <li>• Hlavní nástroj realizace průběžného zlepšování procesů.</li> <li>• Představuje jednotlivé prvky měření procesů a jejich metriky (způsob kvantifikace jevu či vlastnosti).</li> </ul>
Úrovně	
Typ	Význam
Věcná (business)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sledování věcné problematiky podniku – logika činností a procesů, organizace, personálu apod.</li> </ul>
Zpracování dat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sledování logiky systému zpracování dat – základní funkční a datová struktura informačního systému, jeho moduly a transakce.</li> </ul>
Implementace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sledování problematiky implementace systému zpracování dat – fyzická SW a HW struktura informačního systému.</li> </ul>

Tabulka 11.: Souhrn základních pohledů a úrovní metodiky ARIS, vytvořeno dle [7]

Z kombinací úrovní a postupů lze vyvodit standardně předpokládaný postup metodiky ARIS (tento popis není metodikou definovaný, ale je obecně předpokládaný). Postup je rozdělen do pěti stěžejních kroků. Každý krok má své cíle a výstupy. Postup má následující kroky:

1. Strategická analýza podniku, procesů a koncepční plán.
2. Vytvoření logického konceptu systému (sémantické modelování).
3. Vytvoření konceptu informačního systému.
4. Implementace systému.
5. Provoz a průběžné zlepšování procesů.

Stěžejním krokem postupu je druhý bod (Vytvoření logického konceptu systému), který je považován za výchozí pro procesní řízení. V tomto bodu je vytvořen základní věcný model podniku, který obsahuje model procesů, model funkční struktury podniku, datový model podniku, organizační model podniku, model produktů podnikových procesů a jejich věcných parametrů a koncept aplikací, které by měly podporovat podnik. [7]

### 1.5.2 Standardy modelování

Pro modelování procesů je využíváno několik norem, metod a standardů. Tyto standardy (jazyky, notace či metody) určují postupy při práci s modely a také samotnou podobu procesních modelů. Tyto standardy jsou grafickými nástroji pro znázornění procesů v organizaci. Každý modelovací standard má definovanou grafickou podobu základních prvků procesního modelu a jejich význam. Organizace volí potřebný standard dle svých potřeb a také dle využívaných systémů. Standardy pro modelování procesů mohou být obecné i specializované. Obecné standardy jsou víceúčelové standardy, které jsou využívány ve více oborech IT i pro modelování informačních systémů a návrhu softwarů. Příkladem obecného standardu je jazyk UML. Naopak specializované standardy jsou primárně vytvořeny pro tvorbu a popis procesních modelů. Příkladem tohoto standardu je BPMN. Současné SW nástroje podporují více standardů popisu procesů. [4] [21]

Je nutné brát v úvahu, že jde pouze o nástroje – prostředky k modelování, které samy o sobě nevytváří modely procesů. Kvalita modelů je ovlivněna tvůrci a celkovým přístupem organizace k procesnímu modelování.



Mezi nejrozšířenější standardy pro modelování procesů patří BPMN (Business Process Model and Notation), UML (Unified Modeling Language) a EPC (Event-driven Process Chain).

[7] [21]

### 1.5.2.1 BPMN

BPMN (Business Process Model and Notation) je grafickým standardem pro modelování podnikových procesů. Doplnkem BPMN je jazyk pro popis a vykonávání procesů BPML (Business Process Management Language). BPMN byl vyvinut konsorciem Business Process Management Initiative (BPMI) v roce 2005. V současné době spravuje tento standard společnost Object Management Group (OMG), která prošla fúzí s BPMI. BPMN prochází stálým vývojem. V roce 2011 vyšla rozšířená verze standardu BPMI 2.0. (v současnosti je poslední úpravou BPMN 2.0.2 z roku 2014).

Cílem BPMN je poskytnutí notace, která je srozumitelná pro všechny uživatele procesů – od analytiků a uživatelů, kteří navrhují podobu procesu, přes technické pracovníky, kteří vytváří a implementují modely, až po vedoucí jednotlivých úseků, kteří řídí a monitorují procesy. BPMN umožňuje kompletní popis procesů („end to end“). BPMN poskytuje řadu možností modelování, proto aby bylo možné předávat velké množství informací různým uživatelům. BPMN také poskytuje řadu možností vizualizace. [21] [22]

BPMN pracuje se třemi základními modely:

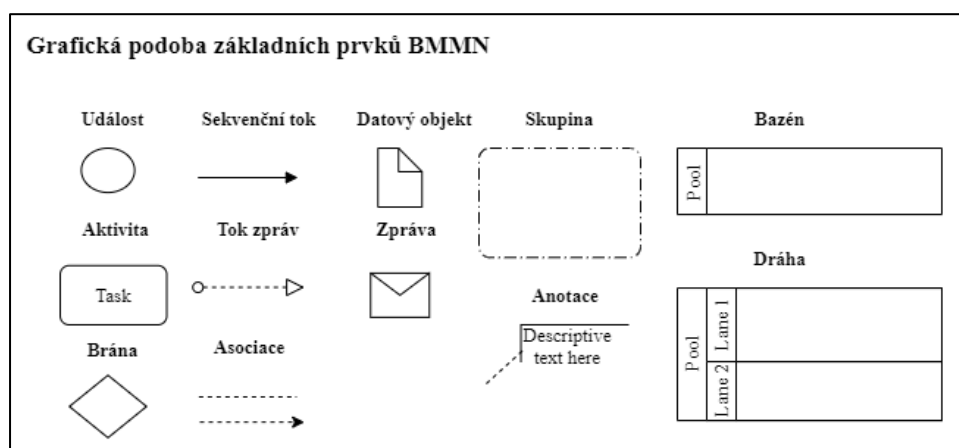
- Procesy: [22]
  - Soukromé – vnitřní procesy organizace. BPMN dále rozlišuje procesy spustitelné a nespustitelné. Nespustitelné procesy slouží pro jednorázové popsání procesu. Cílem je tvorba dokumentace procesu pro potřeby organizace. Detail nespustitelných modelů je tedy určen požadavkem organizace. Spustitelné procesy jsou modelovány za účelem spuštění v nějakém systému. Tyto modely musí splňovat náležitosti dané těmito systémy (vazby, prvky, detail modelu apod.).
  - Veřejné – procesy probíhající mezi organizací a ostatními účastníky.
- Choreografie – definice určitého chování mezi dvěma účastníky.
- Kolaborace – popis chování mezi podnikovými entitami. Mohou v sobě obsahovat procesy a choreografie.

BPMN využívá při práci s procesy základní grafické prvky (Basic Elements), které jsou rozděleny do předem definovaných kategorií. Tyto základní prvky jsou dále rozpracovány a upravovány do rozšířených prvků (Extended Elements). Tabulka 12 zobrazuje přehled základních prvků v BPMN. [22]

Přehled základních prvků BPMN		
Kategorie	Význam	Objekty v kategorii
<b>Flow Objects (tokové objekty)</b>	Popis základního chování procesu. Brány znázorňují místa, kde se scházejí / rozcházejí toky procesu. Brány jsou exklusivní (funkce XOR), inkusivní (funkce OR), paralelní (funkce AND) a brány komplexní.	1. Events (Události)
		2. Activities (Aktivity)
		3. Gateways (Brány)
<b>Data</b>	Datové prvky v procesu.	1. Data Objects (Datové objekty)
		2. Data Inputs (Datové vstupy)
		3. Data Outputs (Datové výstupy)
		4. Data stores (Datové sklady)
<b>Connecting Objects (Spojovací objekty)</b>	Slouží k propojení tokových objektů či jiných informací.	1. Sequence Flows (Sekvenční toky)
		2. Message Flows (Toky zpráv)
		3. Associations (Asociace)
		4. Data Association (Datové asociace)
<b>Swimlanes (plavecké dráhy)</b>	Slouží k seskupování prvků v modelu.	1. Pools (Bazény)
		2. Lanes (Dráhy)
<b>Artifacts (Artefakty)</b>	Poskytují doplňující informace o procesu.	1. Group (Skupina)
		2. Text Annotation (Anotace)

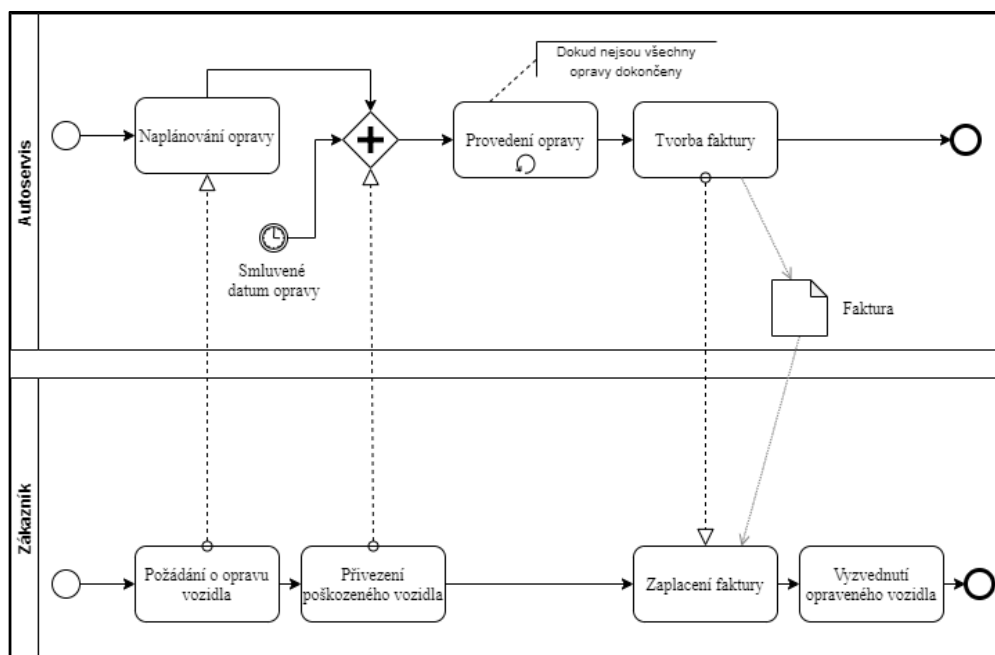
Tabulka 12.: Přehled základních prvků BPMN, vytvořeno dle [22]

Obrázek 11 ukazuje grafickou podobu základních objektů BPMN.



Obrázek 11.: Grafická podoba základních prvků BPMN, vytvořeno dle [22]

Obrázek 12 obsahuje příklad znázornění procesu dle standardu BPMN. Jde o proces opravy poškozeného auta v autoservisu, do kterého je přivezeno zákazníkem na základě objednávky. Proces začíná hovorem zákazníka do autoservisu a jeho požadavkem na opravu vozidla. Na základě tohoto požadavku je zákazník objednan na určitý den. Ve smluvený den přiveze zákazník své vozidlo, které následně autoservis opraví. Autoservis po provedené práci vystaví fakturu za své služby. Zákazník je povinen uhradit tuto fakturu a poté si může odvézt své opravené vozidlo. Tímto je proces ukončen. [21]



Obrázek 12.: Příklad znázornění procesu dle BPMN, zdroj [21] (přepřacováno)

### 1.5.2.2 UML

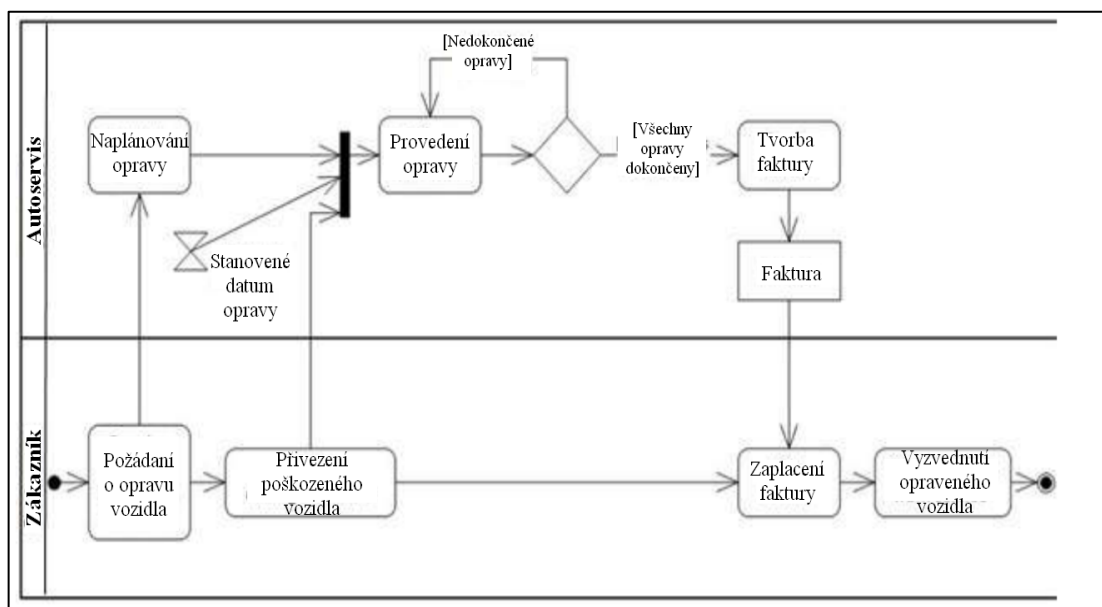
UML (Unified Modeling Language) je modelovací jazyk, který je spravovaný společností OMG. První verze byla zveřejněna v roce 1995. Poslední verzí je UML 2.5.1 z roku 2017. UML slouží jako nástroj pro analýzu, návrh a implementaci softwarových systémů. Tento nástroj byl původně určen pro systémové architekty, vývojáře a softwarové inženýry. Během vývoje našel uplatnění ve více oblastech a v současnosti je univerzálním modelovacím nástrojem, který je využíván mimo jiné i pro modelování podnikových procesů. Součástí specifikace UML jsou také standardní profily jazyka. Tyto profily jsou významnými rozšířeními UML, která jsou využívána pro specializaci standardu na jednotlivé oblasti. Pojem profil jazyka jsou označeny balíčky nově definovaných elementů a jejich vztahů.

UML je založen na principu vícevrstvé architektury. Tento jazyk je otevřený a univerzální, a proto k němu bylo vytvořeno několik rozšíření využitelných pro různé

aplikace. UML při modelování pracuje s velkým počtem rozdílných diagramů. Diagramy lze rozdělit do dvou hlavních skupin: strukturní diagramy a diagramy chování. Pro modelování procesů je využíván diagram aktivit ze skupiny diagramů chování.

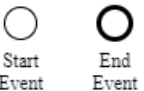
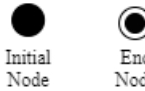
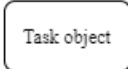
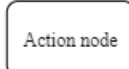


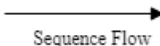





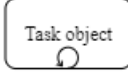
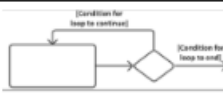
Při modelování procesů je využíván standard UML AD (Activity Diagram). Diagram aktivit zobrazuje sekvenci kroků, které způsobují určité chování. V případě modelování procesů zobrazuje jeho jednotlivé činnosti a vztahy mezi nimi. Jeho cílem je popsání interní logiky procesů. Diagram aktivit popisuje proces od počátečního do koncového bodu. Diagram pracuje s různými cestami vedoucími k cíli a s rozhodujícími body v procesu. UML AD pracuje definovanými základními prvky a jejich grafickými notacemi. [21] [23] [24]

Obrázek 13 obsahuje příklad znázornění procesu dle standardu UML AD. Jde o stejný proces jako v předchozí kapitole 1.5.2.1 (Obrázek 12).



Obrázek 13.: Příklad znázornění procesu dle UML AD, zdroj [21] (přeloženo)

Z podoby znázorněného procesu (Obrázek 12 a Obrázek 13) je patrné srovnání grafické podoby standardů BPMN a UML AD. Standardy využívají vlastní prvky, které mají definované označení, podobu a logiku používání. Obecně lze konstatovat, že grafické prvky obou standardů jsou podobné. U některých těchto prvků je rozdílné jejich označení či logika používání. Obrázek 14 porovnává prvky využitě při zobrazení procesu jednotlivými standardy. Dle provedených průzkumů bylo zjištěno, že úroveň srozumitelnosti je téměř stejná pro oba standardy. Rozdíl mezi standardy nastává při následné práci s modely – jejich provozem v informačních systémech (simulace, vykonávání, implementace apod.). [21]

Srovnání grafické podoby základních elementů BPMN a UML AD (názyv elementů ponechány v anglickém označení)			
Prvek procesu	BPMN 2.0	UML AD 2.1.4	Poznámka
Začátek a konec procesu	 Start Event      End Event	 Initial Node      End Node	BPMN využívá začátky a konce pro všechny účastníky. UML AD využívá pouze jeden začátek a konec.
Aktivita	 Task object	 Action node	
Synchronizace paralelních toků	 Parallel gateway	 Join node	
Tokové prvky	 Sequence Flow	 Activity Edge	Sekvenční toky nesmí překročit hranice bazény. Interakci mezi bazény popisují toky zpráv.
Objekty a data	 Data object	 Object node	
Termín, který vyvolá nějakou událost	 Timer event	 Time event	
Aktivita, která se sekvenčně opakuje	 Task object with a standard loop marker	 Action node / decision node / activity edges	BPMN zde využívá jeden symbol. UML AD využívá skupinu symbolů.

Obrázek 14.: Srovnání grafické podoby prvků BPMN a UML AD, vytvořeno dle [21]

### 1.5.2.3 Notace Eriksson-Penker

Notace Eriksson-Penker patří mezi nejpoužívanější rozšíření UML pro modelování podnikových procesů. Účelem této notace je umožnit pohled na procesní architekturu organizace, která je doplněna cíli jednotlivých procesů, jejich zdroji a vlastníky. Notace (lze ji obecně označovat jako přístup) Eriksson-Penker je nejen rozšířením UML, ale také plnohodnotnou metodou modelování procesů. Obsahuje sadu modelů a digramů, které slouží k popsání celé organizace. Většina těchto diagramů je postavena na standardních diagramech UML. [7]

Eriksson-Penker je profilem UML, který je založen na základních čtyřech pohledech na organizaci: [7]

1. Strategický pohled (vize) – zahrnuje hodnoty organizace a její strategické cíle.
2. Procesní pohled – zahrnuje podnikové procesy, činnosti v organizaci a hodnoty, které jsou tvořeny. Pohled popisuje spolupráci procesů pro dosažení strategických cílů definovaných v předchozím pohledu.
3. Strukturní pohled – zahrnuje všechny zdroje organizace, kterými jsou organizační jednotky, produkty, dokumenty, informace apod.
4. Chování organizace – zahrnuje vnitřní fungování v organizaci a interakci mezi prvky organizace. Jeho cílem je přiřazení odpovědností.

Na základě těchto pohledů definuje profil prvky, které jsou rozděleny do čtyř základních kategorií:

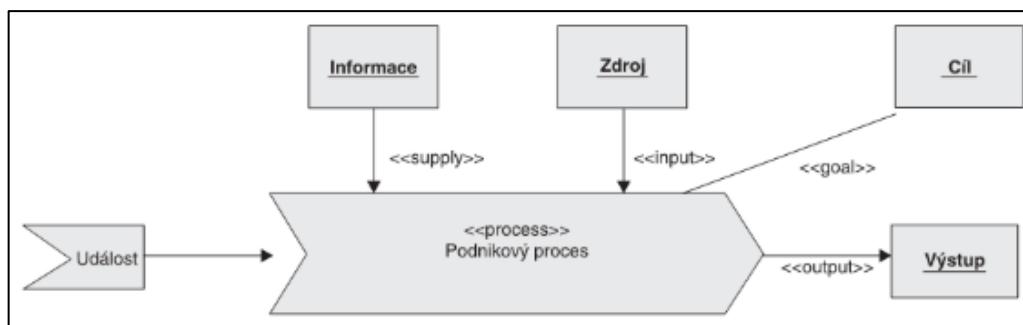
- procesy – podnikové procesy, činnosti, procesní toky, rozhodovací body,
- zdroje – zdroje procesů, událostí, cílů apod.,
- pravidla – pravidla pro řízení procesů,
- cíle – cíle procesů, vzájemné závislosti cílů, problémy apod.

Pro samotný popis procesu v Eriksson-Penker slouží diagram procesů (*Process diagram*), který je základním nástrojem této metody a je rozšířením UML diagramu aktivit (*UML Activity diagram*). V diagramu procesů je základním elementem proces. Diagram dále obsahuje sadu základních objektů, které souvisejí s procesem:

- cíle – cíle, kterých má proces dosáhnout,
- vstupy – proces je přetvářuje nebo spotřebovává (suroviny, lidská práce, informace),
- výstupy – výsledky či produkty procesu,
- podpůrné objekty – proces je využívá, ale nejsou přetvářeny ani spotřebovány (suroviny, lidská práce),
- řídicí objekty – řídí běh procesu,
- další objekty – aktér (vlastník) a událost.

[7] [25]

Obrázek 15 ukazuje grafickou podobu elementů této notace a obecné znázornění procesu v této notaci. V této práci je notace Eriksson-Penker využita v kapitolách 1.4.1.2 a 1.5.4.1.1.




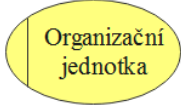
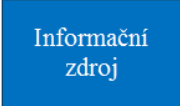
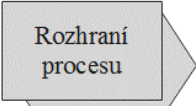
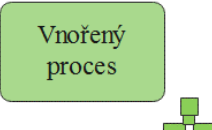
Obrázek 15.: Obecná podoba procesu včetně vysvětlení elementů v notaci Eriksson-Penker, zdroj [7]

### 1.5.2.4 EPC

Standard EPC (Event-driven Process Chain) představuje metodu modelování a grafický modelovací jazyk, který slouží k popisu procesů a pracovních postupů. Tato metoda pracuje s EPC diagramy, které jsou složeny ze základních elementů grafického jazyka. EPC je součástí mnoha systémů (například součástí nástrojů ARIS), a proto patří mezi velice rozšířené metody. Cílem metody je jednoduché a srozumitelné popsání procesu, které provádí pomocí řetězení událostí a aktivit do posloupnosti realizující požadovaný cíl procesu. [6]

Metoda EPC pracuje se základními elementy, které popisuje Tabulka 13.

Základní elementy EPC		
Element	Popis	Grafická podoba
<b>Základní elementy</b>		
Aktivity (Activities)	Základní stavební prvky. Aktivity určují, co má být v rámci procesu vykonáno.	
Události (Events)	Popis situací před a/nebo po provedení aktivity. Události slouží k propojení aktivit. Událost může být výstupem jedné aktivity a zároveň vstupem jiné aktivity.	
Logické spojky (Connectors)	Slouží ke spojování aktivit a událostí. Existují 3 typy: 1. AND (a současně) "∧" 2. OR (nebo) "∨" 3. XOR (exclusive OR – vzájemně se vylučující nebo) "XOR" Tyto spojky mají dvojí význam. Mohou tok činností rozdělovat (split) nebo ho mohou naopak slučovat (join). Při rozdělení (split) má spojka jeden vstup a minimálně dva výstupy. Při spojení (join) má spojka minimálně dva vstupy a jeden výstup.	

Kontrolní tok ( <i>Control Flow</i> )	Slouží ke spojování aktivit, událostí a logických spojek. Také ukazuje směr toku procesu a chronologii procesu.	
<b>Ostatní elementy</b>		
Organizační jednotka ( <i>Organization unit</i> )	Přiřazují odpovědnosti za aktivity určitým osobám či organizačním celkům. Rozšiřují aktivity.	
Informační zdroj ( <i>Information Resource</i> )	Reprezentují informace, které vstupují do aktivit nebo jsou aktivitami tvořeny. Rozšiřují aktivity.	
Rozhraní procesu ( <i>Process path</i> )	Definuje odkaz na jiný proces. Jde o navigaci mezi procesy.	
Vnořený proces ( <i>Process nested</i> )	Slouží k označení aktivity, která v sobě skrývá další proces. Tento proces může být popsán jinde.	

Tabulka 13.: Základní elementy EPC, vytvořeno dle [6] [26]

Součástí metody je i několik pravidel, které je nutno dodržovat při tvorbě diagramů. Každý proces musí mít smysl, a proto musí být na jeho začátku i konci událost. Událost je vstupní podmínkou uskutečnění aktivity. Po dokončení aktivity vzniká další událost – výstupní podmínka, na kterou mohou navazovat další aktivity. Více aktivit může následovat po každé události a více událostí může následovat po každé aktivitě, za podmínky dodržení daných pravidel. Tato pravidla jsou vytvořena pro logické spojky a udávají možné kombinace všech prvků. [27]

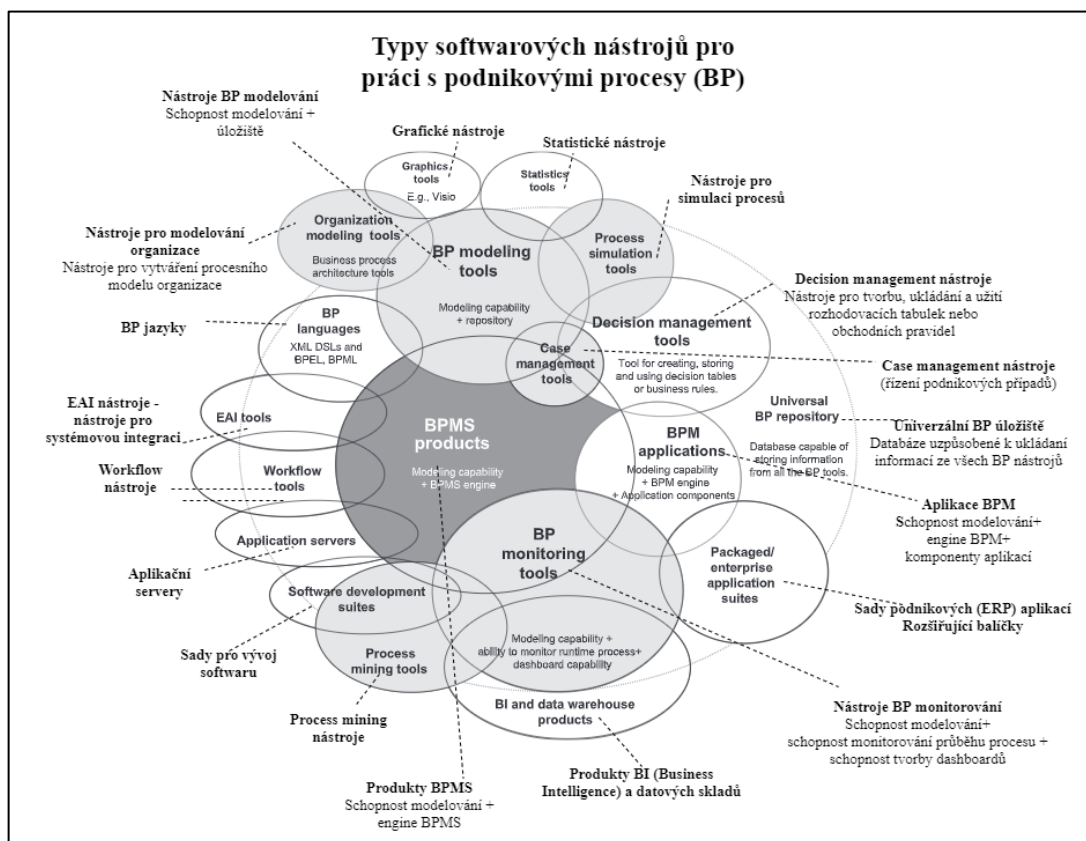
Metoda EPC je často využívána pro modelování na nejnižší hierarchické úrovni procesních modelů. Metoda funguje na jednoduchém principu, který usnadňuje tvorbu i poměrně složitých procesů. Nevýhodou metody je nedostatečná formální definice jazyka, která může komplikovat implementaci modelů do systémů a jejich spuštění (vykonávání). [6]

### 1.5.3 Nástroje procesního modelování

Stejně jako v případě metodik a standardů, existuje také celá řada softwarových nástrojů pro modelování (či celkovou práci s procesy). Nástroje se liší metodikami modelování, podporovanými standardy modelování, rozsahem svých funkcí a mírou možnosti implementace do podnikových systémů. Rozdíl je také v licencích a kvalitě



nástrojů. Některé nástroje slouží pouze k tvorbě modelů, některé jsou součástí celopodnikových systémů a umožňují i pokročilou práci s modely. Obrázek 16 znázorňuje základní typy nástrojů pro práci s podnikovými procesy. Tyto kategorie jsou rozlišeny podle funkcí nástrojů. Nástroje mohou mít vlastnosti, které pokrývají více kategorií (na obrázku znázorněno překrýváním oblastí). [28]

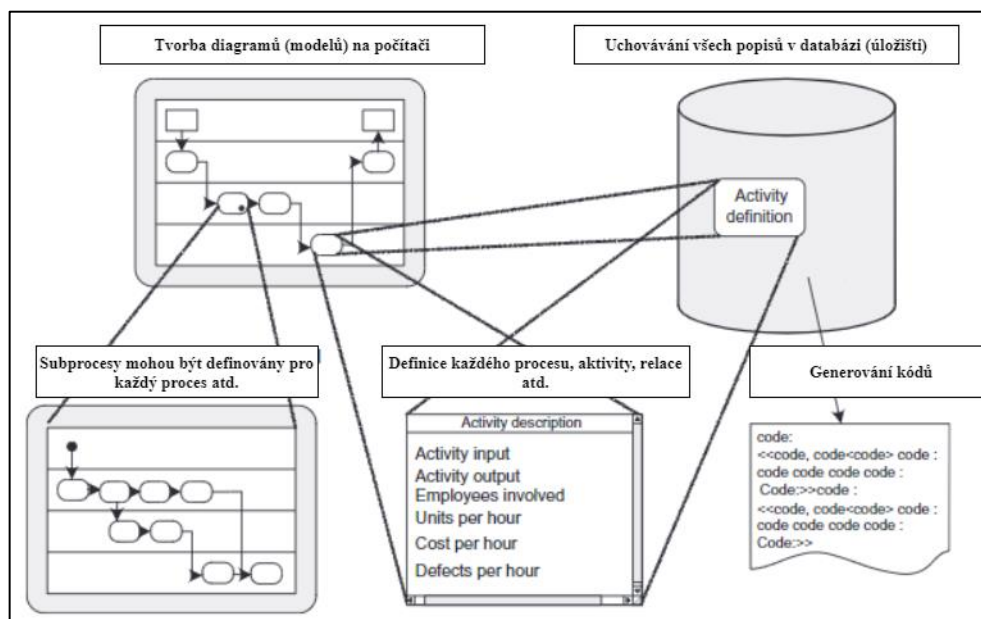


Obrázek 16.: Typy softwarových nástrojů pro práci s podnikovými procesy (BP), zdroj [28](upraveno – přeloženo)

Profesionální nástroje pro modelování by měly obsahovat následující klíčové prvky:

- vhodné uživatelské rozhraní pro tvorbu organizačních a procesních diagramů (modelů),
- ukládání elementů modelu a celých modelů do souhrnné databáze – úložiště (veškeré získané informace mohou být znovu použity),
- možnost vkládání informací a vlastností do elementů modelu,
- vzájemné propojování jednotlivých prvků, diagramů a modelů (hierarchická struktura procesů, vazba na vytvořenou organizační strukturu, využívání již definovaných prvků v nových modelech apod.),
- generování kódů (kódy mohou být využity například pro předání informací mezi nástroji či pro spuštění procesů v informačních systémech). [28]

Obrázek 17 zobrazuje schéma těchto klíčových prvků.



Obrázek 17.: Klíčové prvky profesionálních nástrojů pro modelování, zdroj [28](přeloženo)

Pro příklad lze uvést následující nástroje procesního modelování:

- nástroje ARIS od společnosti Software AG (ARIS Business Designer, Aris Business Architect či volně dostupný ARIS Express),
- Enterprise Architect od společnosti Sparx Systems,
- software ATTIS (ATTIS.BPM),
- IBM Blueworks Live,
- Bizangi Modeler,
- MS Visio Professional,
- SAP PowerDesigner.

### 1.5.4 Tvorba procesně řízené organizace

Tato kapitola popisuje tvorbu procesně řízené organizace dle metodiky MMABP (metodika modelování a analýzy podnikových procesů). Základem tvorby procesně řízené organizace je mapování a klasifikace procesů v organizaci. Toto je základní krok, který slouží k reengineeringu společnosti – přechodu firmy na procesní řízení. Cílem této metody je tvorba organizace jako procesně řízeného systému. Při tvorbě je využívána práce s procesními modely. [1]

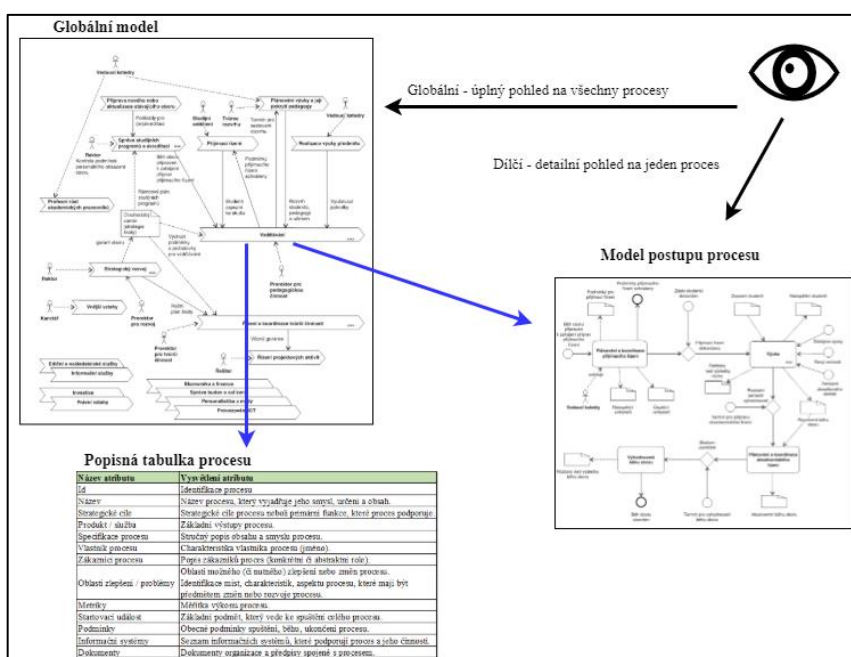
V této kapitole jsou popsány modely využití při tvorbě procesně řízeného systému a poté samotný postup návrhu procesně řízené organizace.

### 1.5.4.1 Modelování organizace

Při modelování procesního systému jsou využívány tři základní druhy popisů:

- globální model systému procesů,
- model procesu (model průběhu procesu),
- základní popisná tabulka procesu se základními parametry daného procesu.

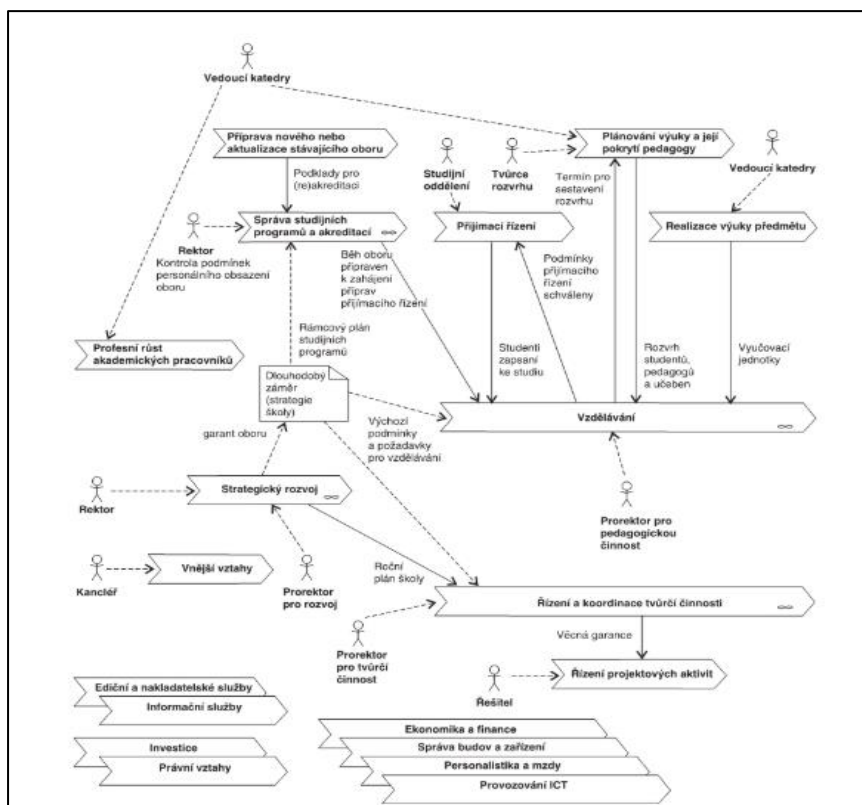
Tyto tři popisy spolu úzce souvisí a vytvářejí kompletní procesní model organizace (procesní systém organizace). Základní pohledy tvoří globální model spolu s modely průběhů jednotlivých procesů. Tyto pohledy jsou poté doplněny popisnými tabulkami jednotlivých procesů. Obrázek 18 zobrazuje vzájemné vazby popisů. [1]



Obrázek 18.: Vztahy mezi druhy popisů v metodice MMABP, vytvořeno dle [1] [7]

#### 1.5.4.1.1 Globální model

Cílem toho modelu je zobrazení celkového kontextu procesního systému v organizaci. Tento model zahrnuje všechny existující procesy a zobrazuje jejich vztahy (interakce). Popis globálního modelu je v této metodice proveden dle notace Eriksson-Penker (tato notace je popsána v kapitole 1.5.2.3). V modelu jsou procesy rozlišovány na klíčové a podpůrné (tato kategorizace procesů je popsána v kapitole 1.4.1.2). Globální model představuje statický pohled na procesy. Obrázek 19 zobrazuje příklad globálního modelu. [1]



Obrázek 19.: Příklad globálního modelu v notaci Eriksson-Penker, zdroj [7]

Při tvorbě globálního modelu procesu je nutné dodržovat stanovená pravidla. Hlavním pravidlem je celistvost a kompletnost modelu pro celý systém procesů. Je-li model rozsáhlý, může být pro zlepšení přehlednosti plošně rozdělen na různé procesní oblasti. Tyto oblasti mají vlastní globální modely. (Příklad tohoto dělení je patrný na obrázku (Obrázek 19), kde je globální model rozdělen na oblasti vzdělání, ekonomika a finance, správa budov a zařízení, personalistika a mzdy apod.). [1] [7]

#### 1.5.4.1.2 Popisná tabulka procesu

Popisná tabulka slouží k podrobnějšímu popisu procesu. Popisná tabulka je doplňkem globálního modelu a obsahuje základní údaje o procesech v modelu. Základními údaji procesu jsou jeho klíčové charakteristiky – atributy. Tyto charakteristiky mají globální charakter. Tabulka 14 obsahuje popis těchto atributů. Obsah tabulky není metodikou striktně předepsán a je závislý na specifikách a potřebách dané organizace. Tabulka neslouží k detailnímu popisu činností v procesu, k tomuto účelu slouží model průběhu procesu. [1] [7]

Popisná tabulka procesu	
Název atributu	Vysvětlení atributu
Id	Identifikace procesu.
Název	Název procesu, který vyjadřuje jeho smysl, určení a obsah.
Strategické cíle	Strategické cíle procesu neboli primární funkce, které proces podporuje.
Produkt / služba	Základní výstupy procesu.
Specifikace procesu	Stručný popis obsahu a smyslu procesu.
Vlastník procesu	Charakteristika vlastníka procesu (jméno).
Zákazníci procesu	Popis zákazníků procesu (konkrétní či abstraktní role).
Oblasti zlepšení / problémy	Oblasti možného (či nutného) zlepšení nebo změn procesu. Identifikace míst, charakteristik, aspektů procesu, které mají být předmětem změn nebo rozvoje procesu.
Metriky	Měřítka výkonu procesu.
Startovací událost	Základní podmět, který vede ke spuštění celého procesu.
Podmínky	Obecné podmínky spuštění, běhu, ukončení procesu.
Informační systémy	Seznam informačních systémů, které podporují proces a jeho činnosti.
Dokumenty	Dokumenty organizace a předpisy spojené s procesem.

Tabulka 14.: Příklad popisné tabulky s vysvětlením atributů procesu, vytvořeno dle [1]

#### 1.5.4.1.3 Model průběhu procesu

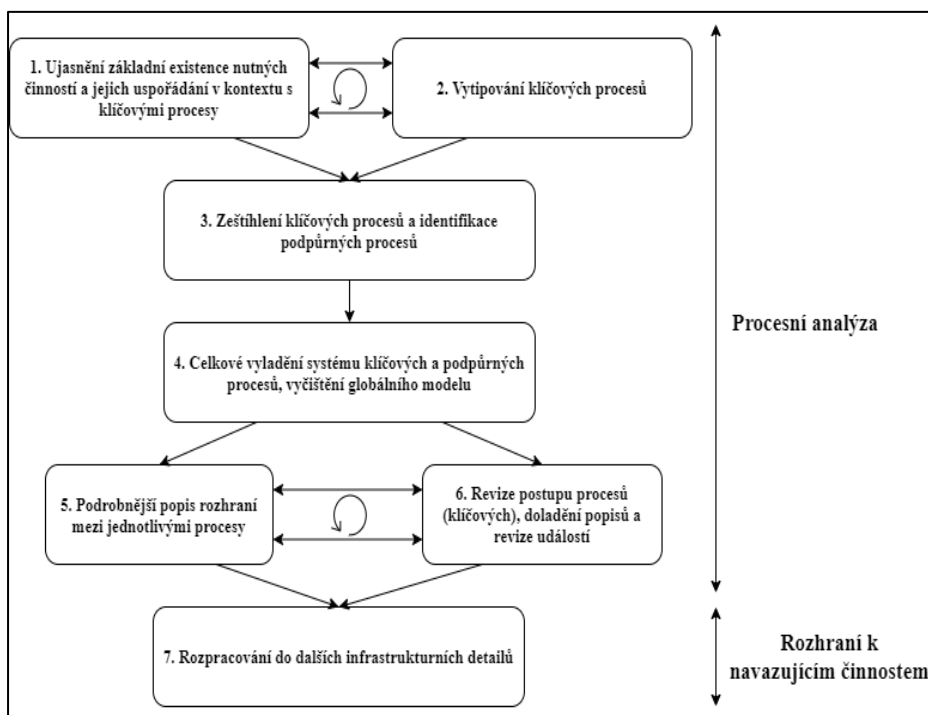
Tento model popisuje dynamickou stránku jednoho vybraného procesu. Model průběhu procesu je konstruován pro jednotlivý proces a poskytuje nutný detail procesům z globálního modelu. Model procesu postihuje logiku postupu jednotlivých činností v procesu. Logika postupu činností je zachycována jak obsahově, tak také časově. Časové hledisko je specifikem tohoto modelu, neboť globální model popisuje pouze věcné souvislosti.

Každý klíčový proces z globálního modelu musí být popsán, a to do takové míry podrobnosti, která splňuje požadavky organizace. Popis dalších procesů (podpůrných) závisí na požadavcích organizace.

Model musí zohledňovat stavy procesů. Každý stav reprezentuje čekání na jednu či více událostí. K jednotlivým činnostem v rámci procesu jsou přiřazováni aktéři. Tímto aktérem může být přímo jednotlivec či nějaká organizační jednotka. Metodika MMABP využívá pro tvorbu tohoto modelu notaci BPMN (kapitola 1.5.2.1). [1] [7]

### 1.5.4.2 Postup návrhu procesně řízené organizace

Návrh procesního uspořádání organizace začíná procesní analýzou jejího fungování. Postupná konstrukce procesů vychází z procesní analýzy businessu organizace, který v sobě zahrnuje obor činnosti organizace, její specifické aspekty a strategii organizace. Obrázek 20 zobrazuje jednotlivé kroky této procesní analýzy, které jsou podrobně popsány níže. Výsledkem analýzy je kompletní model procesů organizace a jejich vzájemných vztahů (model systému procesů – procesní model organizace). [1]



Obrázek 20.: Postup tvorby procesně řízené organizace dle metodiky MMABP, vytvořeno dle [1]

Cílem prvního kroku je zmapování všech smysluplných a nezbytných řetězců činností v organizaci. Tyto činnosti by měly naplňovat smysl organizace, odpovídat jejím primárním funkcím a také pravidlům businessu. Základem je poznání současné podoby práce zaměstnanců v organizaci a návaznosti pracovních úkonů. V této fázi je nezbytné objektivně definovat současné činnosti, jejich potřeby a návaznosti. Tyto informace jsou základem pro popis podnikových procesů. Cílem tohoto kroku není pouhá analýza současného stavu, jelikož ta popisuje současný chod organizace a práci s činnostmi, ale není zaměřena na řešení problematiky řízení procesů (návaznosti, definice, znalosti apod.). Výstupem musí být objektivní obraz nutných činností a jejich návazností, které budou tvořit funkční obsah organizace. [1]

Druhým krokem je vytipování klíčových procesů. Jelikož klíčové procesy vytváří hodnotu pro zákazníky, je nutné nejprve vymežit zákazníky organizace. Dále jsou

vymezeny klíčové produkty organizace, které plní primární funkci a jimž poté odpovídají klíčové procesy. Při mapování procesů je nutné detailní zkoumání jednotlivých činností, které ukáže všechny vstupy, události, vlastnické role apod. Cílem druhého kroku je objevit všechny činnosti klíčových procesů a jejich vzájemné uspořádání v jednoznačné časové struktuře.

Z postupu na obrázku (Obrázek 20) je patrné, že první dva kroky návrhu spolu úzce souvisí a měly by probíhat souběžně. Při analýze v prvním kroku je organizace zkoumaná zespona nahoru, kdy jsou jednotlivé detailní činnosti spojovány do větších procesních celků. Tímto způsobem jsou odhaleny základy podpůrných procesů a náznaky klíčových procesů. Analýza v druhém kroku zkoumá organizaci naopak shora dolů, kdy jsou rozebrány klíčové produkty až do podoby klíčových procesů a jejich návazností. Analýzy v obou krocích využívají navzájem své výsledky a postupně je zpřesňují. [1]

První dva kroky vytvořily detailní a globální pohled na organizaci a její procesy. Popsané klíčové procesy v sobě mohou obsahovat podpůrné činnosti a procesy. Cílem třetího kroku je očištění klíčových činností od podpůrných prvků. Podpůrné aktivity jsou vyjmuty z klíčových procesů a jsou pro ně vytvořeny vlastní procesy. Tento postup je nazván zeštíhlování klíčových procesů, neboť délka procesu se nemění, ale proces je zjednodušen. Identifikace podpůrných aktivit v klíčových procesech musí vycházet ze znalosti fungování organizace. Cílem je vyjmout úseky, které jsou samostatně pochopitelné, zobecnitelné, spojené, jednotné.

Čtvrtým krokem je vyladění systému procesů. V předešlém kroku byly vyjmuty a vytvořeny nové podpůrné procesy. Z toho důvodu je nutné upravit globální model tak, aby byl v souladu s těmito změnami. Zeštíhlování klíčových procesů vedlo k jejich zjednodušení (úbytek činností a jejich návazností), ale tento proces naopak zvyšuje složitost globálního systému, protože v něm přibývají nové procesy a jejich asociace (rozhraní). Součástí úprav je také přiřazení specifických rolí vlastníků nově vzniklým procesům. Výstupem čtvrtého kroku je kompletní procesní struktura v globálním modelu, která je v souladu s vyladěnými detailními modely. [1]

Náplní pátého kroku je rozpracování rozhraní jednotlivých procesů. Rozhraní mezi procesy reprezentuje službu, kterou poskytne jeden proces druhému. Z tohoto důvodu je při definici rozhraní využívána metodika popisu SLA (Service Level Agreement) neboli smlouva o uzavírání služby. V tomto kroku musí být všechna rozhraní mezi procesy popsána. SLA udává propracované návody k uzavírání smluv. Popis SLA neobsahuje

žádné konkrétní hodnoty, ale pouze stanovuje zkoumané znaky a metodiku měření hodnot.

Šestý krok je revizní. V tomto kroku jsou zohledňovány skutečnosti a úpravy z kroků předešlých. Je zde provedena revize klíčových procesů, ovládajících událostí, reakcí a je provedeno potřebné doladění procesů. Při popsání rozhraní pomocí SLA je často objeveno několik nedostatků a chyb, které je třeba v tomto revizním kroku opravit jak v globálním modelu, tak i modelech detailních. Globální model je revidován a doplněn o všechny aktéry, vstupy, výstupy apod. Výstupem tohoto kroku je navržený celkový procesní systém, který je vnitřně vyladěný a z pohledu akčního obsahu organizace (její primární funkce) kompletní.

Poslední krok uvádí navržený systém do provozu. Této skutečnosti dosahuje pomocí vytvoření infrastruktur – sekundárních funkcí organizace. Pro odvození jednotlivých prvků infrastruktur je využit popis rozhraní v podobě SLA. Z popisu rozhraní vyplývají možnosti zajištění služeb podpůrných procesů, které jsou základem pro příslušnou infrastrukturu.

[1]



## 2 Představení společnosti VWFS CZ

V této části práce je představena společnost Volkswagen Financial Services CZ (ŠkoFIN s.r.o.).

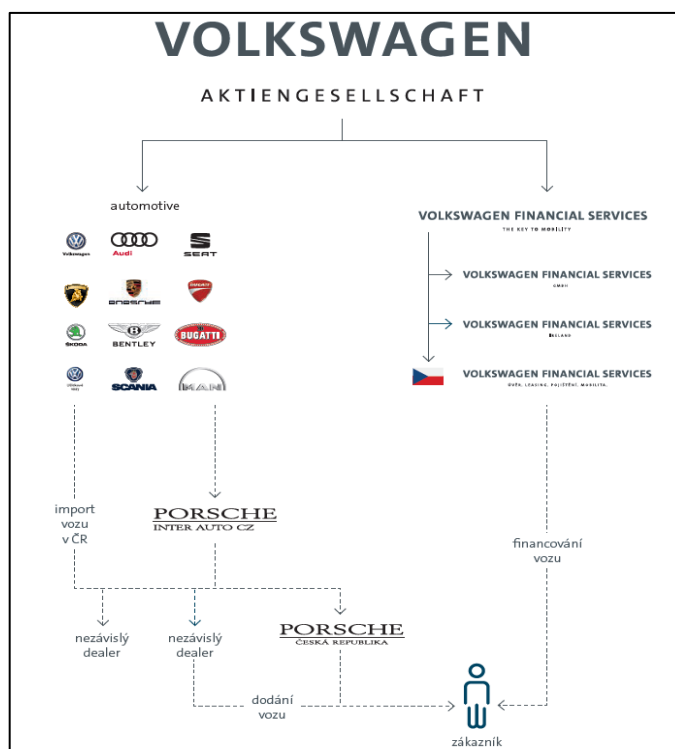
### 2.1.1 Profil

Společnost Volkswagen Financial Services CZ (v obchodním rejstříku pod označením ŠkoFIN) je finanční společnost, která je zaměřena na financování osobních i užitkových automobilů a poskytování operativního leasingu. Společnost vystupuje také pod názvem ŠkoFIN s.r.o., pod kterým začala v roce 1992 působit na českém trhu. V roce 2015 začala využívat pro komunikaci svoji obchodní značku Volkswagen Financial Services. Společnost je přední finanční společností na českém trhu a zaujímá zde první místo ve financování osobních a užitkových vozů a také v operativním leasingu. Společnost je specializována na podporu prodeje značek Volkswagen, Audi, SEAT, ŠKODA, Porsche, DUCATI, koncernových ojetých vozů a také prémiových značek Bentley a Lamborghini skrze dealerskou síť. [29]

Společnost ŠkoFIN měla v roce 2019 průměrně 238 zaměstnanců. Její celková hodnota aktiv v roce 2019 byla 46 327 mil. Kč a její vlastní kapitál byl 7 057 mil. Kč. Za rok 2019 zaznamenala čistý zisk ve výši 408 milionů Kč. Společnost sídlí v Praze. Jejím hlavním předmětem podnikání je koupě zboží za účelem dalšího prodeje, prodej (leasing automobilů) a poskytování spotřebitelských úvěrů včetně doprovodných služeb. [29]

Společnost ŠkoFIN je plně vlastněna společností Volkswagen Finance Overseas B.V., která je dále 100% dceřinou společností Volkswagen Financial Services Aktiengesellschaft (AG), která sídlí v Německu. Tato společnost je 100% dceřinou společností Volkswagen AG (koncernu Volkswagen Group). Koncern Volkswagen AG v sobě zahrnuje 12 značek z oblasti automotive (VW Passenger Cars and Commercial Vehicles, Audi, SEAT, ŠKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Scania a Man) a několik divizí pro finanční služby, jako například VW Financial Services AG, Volkswagen Bank GmbH, Porsche Financial Services. Obchodní divize VW Financial Services AG působí v 51 zemích po celém světě. Společnost ŠkoFIN (neboli VWFS CZ) je regionální pobočkou společnosti VW Financial Services. [29] [30]

Obrázek 21 obsahuje zjednodušené schéma umístění společnosti ŠkoFIN v rámci koncernu.



Obrázek 21.: Zjednodušené schéma umístění společnosti VWFS CZ (ŠkoFIN) v rámci koncernu VW AG, zdroj [30]

Mezi hlavní produkty společnosti ŠkoFIN patří:

- úvěrové financování – pro spotřebitele, podnikatele i právnické osoby,
- provozní, investiční úvěrové financování a faktoring,
- operativní leasing pro retailové a fleetové zákazníky,
- značkové servisní balíčky,
- zprostředkování pojištění motorových vozidel,
- doplňkové produkty – pojištění platebních povinností, prodloužená záruka, pojištění administrativně-právní ochrany.

[29]

Hlavním businessem společnosti je tedy financování vozidel, které je doplněno o další služby a produkty (pojištění, servis apod.). Společnost poskytuje služby retailovým zákazníkům (jednotlivcům), fleetovým zákazníkům (firmám) a také nabízí služby business financování pro dealerské sítě. Společnost plánuje do budoucna také rozvoj přímého prodeje ojetých vozidel. Mezi hlavní činnosti společnosti patří tvorba a správa klientských smluv v celém jejich životním cyklu – od tvorby nabídky v dealerské

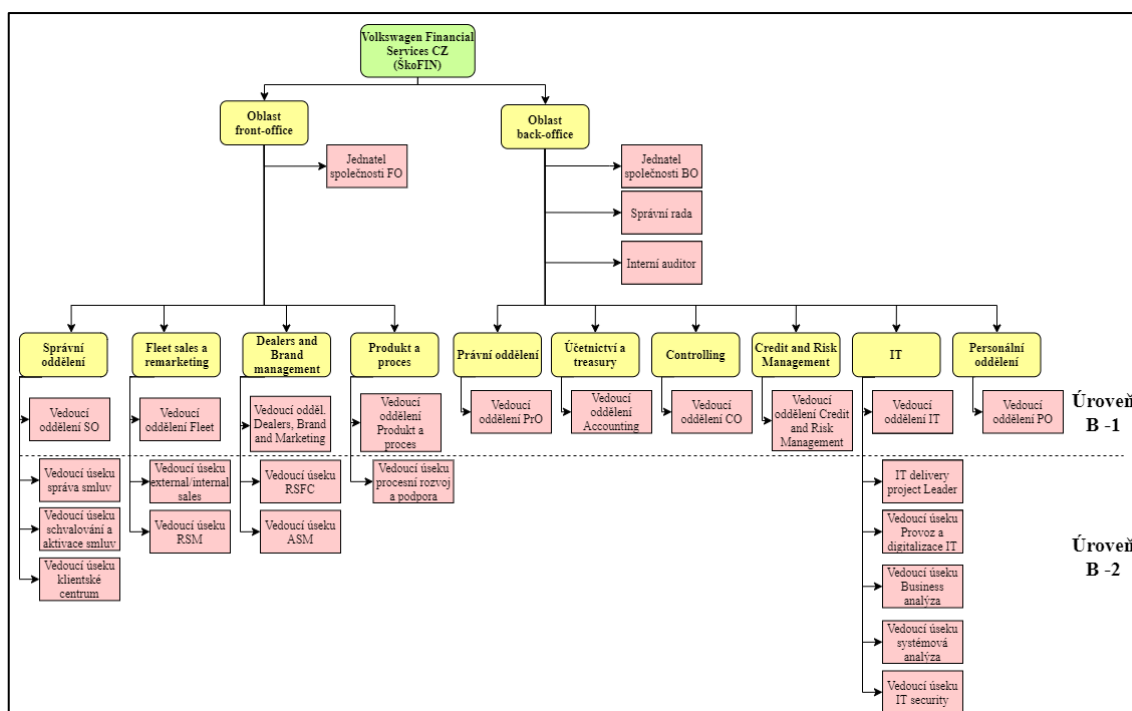
síti, analýzy nabídky, vyhodnocení klienta a rizika, uzavření smlouvy, její aktivace, následné udržování a ukončení (včetně vyřešení případných pohledávek).

### 2.1.2 Organizační struktura

Obrázek 22 ukazuje organizační strukturu společnosti ŠkoFIN včetně vedoucích manažerských pozic, které jsou rozděleny na úrovně B -1 a B -2. ŠkoFIN je společností s ručením omezeným. Organizační struktura je rozdělena na front office a back office. Společnost má dva jednatele – první zodpovídá za front office a druhý za back office.

Oblast front office je zaměřena na zprostředkování služeb pro zákazníky. Do této oblasti patří následující oddělení: správní oddělení, fleet sales a remarketing, dealers and brand management, produkt a proces.

Oblast back office slouží jako podpora pro front office. Do této oblasti spadají následující oddělení: právní oddělení, účetnictví a treasury, controlling, credit a risk management, IT, personální oddělení.



Obrázek 22.: Organizační struktura společnosti VWFS CZ včetně vedoucích pozic, vytvořeno dle [30]

### 2.1.3 Strategie, vize a mise

Společnost VWFS CZ je součástí skupiny Volkswagen Financial Services, proto podporuje strategii celé skupiny nazvanou ROUTE 2025. Vizí skupiny je být „nejlepším

poskytovatelem finančních služeb pro automotive na světě“. Mise skupiny Volkswagen Financial Services je následující:

- Podporovat prodej všech značek skupiny Volkswagen po celém světě a vhodným způsobem zvyšovat věrnost zákazníků.
- Být spolehlivým partnerem automobilových dealerů a umožňovat zákazníkům zážitek z vlastního druhu individuální mobility.
- Podporovat zákazníky atraktivními produkty během doby, kdy užívají svá vozidla, a zajišťovat profitabilní růst společnosti.
- Zaměstnávat angažované zaměstnance, kteří aktivně naplňují hodnoty společnosti, což vede k dosažení vysoké míry spokojenosti zákazníků.

[29] [31]

Obrázek 23 ukazuje vizualizaci strategie ROUTE 2025 skupiny VW Financial Services. Tato strategie je složena z pěti základních pilířů: objem, ziskovost, zákazníci, zaměstnanci a provozní excelence. [29]



Obrázek 23.: Vizuální podoba strategie ROUTE 2025 skupiny Volkswagen Financial Services, zdroj [29]

Strategie potvrzuje motto celé skupiny, které zní: „Volkswagen Financial Services je klíčem k mobilitě“. Obsah pěti strategických pilířů společnosti ŠkoFIN je následující:

- Zákazníci – „rozvojem v oblasti digitálních distribučních kanálů dokáže společnost uspokojovat stále se měnící potřeby a přání svých klientů, a to rychle, flexibilně a s nadstandardní péčí“.
- Objem – „společnost usiluje nejen o růst v celé skupině, ale také o růst na domácím trhu. Ke zvyšování počtu smluv pomáhá společnosti řada přijímaných opatření“.

- Ziskovost – „snahou společnosti je zlepšování výnosů a zaměření se na komplexnost poskytovaných služeb“.
- Provozní excelence – „společnost si je vědoma, že základem budoucího úspěchu v digitální oblasti jsou informační technologie, a proto je ve snaze společnosti, aby její procesy byly v souladu s potřebami jejích klientů“.
- Zaměstnanci – „společnost si váží všech svých zaměstnanců a současně si uvědomuje důležitost jejich školení a vzdělávání“.

[29]

## 3 Procesní řízení ve společnosti VWFS CZ

Obsahem této části práce je analýza procesního řízení ve společnosti VWFS CZ (ŠkoFIN), provedení mapování vybraného procesu ve společnosti, vyhledání jeho úzkých míst a návrh řešení pro jejich odstranění. Informace k této části byly získány z materiálů poskytnutých společností [30], z osobních konzultací a z provedené analýzy pro potřeby této práce.

### 3.1 Analýza procesního řízení

V této kapitole je provedena analýza, která je zaměřena na popis současné podoby procesního řízení ve společnosti ŠkoFIN.

#### 3.1.1 Pozice procesního řízení ve společnosti

Společnost ŠkoFIN lze vymezit jako tradičně řízenou organizaci, která využívá prvky procesního řízení – je si vědoma svých procesů, pracuje s nimi a snaží se o jejich zlepšování. Fungování společnosti je však stále řízeno organizační strukturou. Společnost v současné chvíli neplánuje kompletní přechod na procesní řízení organizace (kompletní redesign), ale její snahou je implementace určitých prvků procesního řízení do svého fungování. Tato aktivita je zaměřena primárně na front office a lze jí souhrnně označit jako Procesní řízení ve společnosti ŠkoFIN. Aktivita procesního řízení je však jednou z mnoha aktivit a projektů, které v organizaci probíhají, což má za následek zpomalení jejího průběhu. Z pohledu společnosti je aktivita procesního řízení vnímána spíše jako vedlejší a podpůrná aktivita a není jí přiřazena značná priorita. Z tohoto důvodu nelze procesní řízení ve společnosti ŠkoFIN hodnotit jako prioritní celopodnikovou iniciativu dle jeho základních principů, které jsou popsány v kapitole 1.3.

Společnost ŠkoFIN v současnosti nenahlíží na procesní řízení jako na způsob řízení organizace, ale spíše jako na zlepšující aktivitu. Z tohoto důvodu společnost nevyužívá všech přínosů procesního řízení, které plynou z procesního řízení organizace (tyto přínosy jsou obsahem kapitoly 1.2). Cílem společnosti je zaměření na přínosy plynoucí z jasné evidence procesů a tvorby procesního modelu společnosti.

Aktivitu procesního řízení ve společnosti zajišťuje tým Procesního rozvoje a podpory, který spadá do oddělení Produkt a proces. Cílem tohoto týmu je správa a zavádění principů procesního řízení napříč všemi front office odděleními společnosti.

### 3.1.2 Stav procesního řízení

Procesní řízení (aktivita procesního řízení) ve společnosti je v rané fázi. Společnost se již v minulosti pokusila o zmapování procesů a odstartování iniciativ procesního řízení. Z důvodu dvou celofiremních projektů s vyšší prioritou (tvorba a implementace nového informačního core systému pro správu smluv a zavádění nového datového skladu) došlo k přerušení iniciativ procesního řízení a celkovému opadnutí zájmu o něj. Vytvořené procesní modely se tak staly neaktuálními. Nyní společnost znovu obnovuje tyto iniciativy a snaží se navázat na původní aktivitu procesního řízení.

Prioritou organizace v rámci aktivity procesního řízení je úplná evidence procesů a tvorba přehledného procesního modelu společnosti. Zmapované procesy poté budou sloužit jako základ pro zlepšovateľské aktivity (změnové řízení procesů) a budou základem pro tvorbu jasné struktury vnitřní dokumentace (postupy, návody apod.) – u již zmapovaných procesů jsou tyto principy aplikovány. Společnost eviduje, definuje své procesy a tvoří jejich vizuální modely, které slouží pro standardizaci práce, jasné určení odpovědností a cílů a jako podklad pro analýzu. V současnosti lze většinu procesů ve společnosti označit dle CMM (kapitola 1.4.1.3) jako formalizovanou.

Kultura společnosti ve vztahu k procesnímu řízení není jednotná. Největší rozdíl je ve vnímání přidané hodnoty zmapovaných a popsáných procesů a dále pak v přístupu k práci s procesy. Mezi faktory omezující implementaci prvků procesního řízení ve společnosti (evidenci procesů a tvorbu procesního modelu společnosti) patří:

- Nízká priorita aktivity procesního řízení – ostatní projekty ve společnosti mají vyšší priority a alokují zaměstnance.
- Probíhající posuzování přidané hodnoty vizualizovaného procesního modelu pro společnost – ve společnosti probíhá diskuze o míře detailu procesního modelu.
- Nejednotnost v modelování v rámci interních oddělení – ve společnosti je odlišný přístup k modelování mezi procesními metodiky a business analytiky. Procesní metodici využívají nástroj ARIS, zatímco analytici využívají nástroj Enterprise Architect.

Aktivita procesního řízení je součástí jednoho ze strategických pilířů společnosti – procesní excelence. V rámci procesního řízení má společnost určené následující plány:

- Dokončení evidence všech procesů a následné doplňování jejich atributů.
- Sjednocení a zjednodušení interní dokumentace (směrnice, pracovní postupy, návody).
- Aktivní řízení změnových požadavků a automatizace (Lean, změnové řízení, RPA – robotická automatizace procesů).

### 3.1.3 Koncepce procesního řízení

Ve společnosti ŠkoFIN je vytvořena interní směrnice, která popisuje pravidla a zásady procesního řízení. Směrnice je platná pro všechna oddělení a úseky ve společnosti. V této části práce jsou popsány základní definice a prvky procesního řízení ve společnosti ŠkoFIN.

#### 3.1.3.1 Procesní řízení

Společnost ŠkoFIN definuje procesní řízení jako uspořádání postupů, odpovědností a pravidel vymezujících fungování společnosti (výkonů, organizačních jednotek a zdrojů) dle procesů definovaných na základě požadavků vytyčených cílů společnosti.

Společnost vymezuje následující klíčové principy procesního řízení:

- jednoznačně definované cíle společnosti – jednoznačná strategie,
- účinné řízení zdrojů pro dosažení cílů,
- živý procesní model – tento model je využíván k řízení společnosti a je udržován v aktuálním stavu,
- trvale zlepšované procesy a jejich průběžná revize,
- řízení rolí a kompetencí,
- jasná a dostupná dokumentace napojená na procesy,
- pravidelné sdílení informací ohledně procesů mezi úseky či týmy za pomoci dashboardů, crossfunkčních týmů a porad.

Společnost určuje následující skutečnosti, které jsou nutné pro procesní řízení:

- Procesy společnosti musí být jasně zdefinovány.
- Procesy musí mít vydefinovány výkonové procesní ukazatele včetně požadovaných cílových hodnot. (Plánovaný stav.)



- Využívání podpůrných nástrojů v rámci procesního řízení, které slouží pro snazší a přehlednější evidenci cílů jednotlivých oddělení (např. dashboardy, BSC).
- U každého procesu jsou určeny role, jejich pravomoci a odpovědnosti.

### 3.1.3.2 Proces

Proces je ve společnosti definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy. Proces společnosti musí dále splňovat následující podmínky:

- být opakovatelný (je-li proces standardizován),
- musí mít svého klienta (externího či interního),
- musí mít přiřazeny role (ke každému procesu musí být přiřazeny tyto role: metodik, vlastník, klíčový analytik, business analytik a zástupce interní podpory),
- musí mít vlastní ocenitelný výstup (služba či produkt s přidanou hodnotou),
- musí mít jasně dané hranice,
- musí mít své měřitelné parametry (například průběžná doba, včasnost, náklady apod.).

Společnost rozlišuje tři kategorie procesů – hlavní, podpůrné a řídicí:

- Hlavní procesy jsou hodnototvorné procesy, které jsou spojeny s účelem společnosti. V hlavních procesech přímo vzniká přidaná hodnota k uspokojení zákazníka (interního či externího).
- Podpůrné procesy zajišťují služby či produkty procesům hlavním.
- Řídicí procesy jsou průřezovými procesy, které zajišťují stabilitu společnosti a umožňují její logické řízení.

### 3.1.3.3 Role v procesním řízení

Tabulka 15 obsahuje role v procesním řízení využívané ve společnosti ŠkoFIN a popis jejich funkcí (současných či plánovaných vzhledem ke stavu procesního řízení).

Role v procesním řízení	
Role	Popis funkcí
Metodik procesu (procesní analytik)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nese odpovědnost za tvorbu popisu procesu a jeho aktuálnost</li> <li>• je nositelem know-how daného procesu a slouží jako kontaktní osoba při potřebě konzultace spojené s procesem</li> <li>• je odpovědný za aktuálnost informací o procesu v souhrnné tabulce procesů</li> <li>• stará se o průběžnou optimalizaci procesu</li> <li>• podílí se na vyškolení zaměstnanců zapojených do procesu (společně s klíčovým uživatelem)</li> <li>• zpracovává připomínky k popisu procesu (společně s klíčovým uživatelem) a spolupracuje s IT oddělením</li> <li>• nese odpovědnost za vizuální model procesu, který musí odpovídat aktuálnímu stavu realizovaného procesu</li> </ul>
Vlastník procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nese odpovědnost za definování cílů procesu a za jeho dlouhodobé efektivní fungování</li> <li>• je odpovědný za promítnutí a uplatňování firemní strategie do daného procesu</li> <li>• podílí se na tvorbě popisu procesu</li> <li>• je odpovědný za přidělení procesu realizujícímu úseku (funkčnost), přidělení konkrétnímu zdroji (zajištění výkonu) a monitorování výkonových procesních ukazatelů</li> <li>• iniciuje zlepšování procesu na základě plnění ukazatelů</li> <li>• nese odpovědnost za průběžné monitorování a kontrolování procesu, za aktuálnost dokumentace procesu a za vykonávání procesu v souladu s jeho definicí</li> <li>• zabezpečuje soulad procesu s vnitřní i vnější legislativou a stará se o nastavení procesu (jeho standardizaci) v rámci společnosti</li> <li>• odpovídá za vyškolení zaměstnanců zapojených do realizace procesu</li> <li>• má koordinační úlohu v daném procesu a zajišťuje soulad s případnými podprocesy (subprocesy)</li> </ul>
Klíčový uživatel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podílí se velkou mírou na realizaci procesu či na realizaci jeho činností</li> <li>• je nositelem aktuálních informací o činnostech a procesu (společně s metodikem)</li> <li>• snaží se o kontinuální zlepšování činností s cílem optimalizace procesu (společně s metodikem a vlastníkem)</li> <li>• nese odpovědnost za tvorbu a aktuálnost postupů (vnitřních předpisů)</li> <li>• tvoří návody a postupy (v kooperaci s metodikem), kterými předává činnosti a procesy dál do společnosti</li> </ul>
Business analytik (IT podpora)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je partnerem vybraného procesu na IT oddělení</li> <li>• zajišťuje vnímání procesů z technického hlediska a z hlediska aplikací (technologií) ve firmě</li> <li>• provádí pravidelné konzultace s metodikem o úpravách procesů a napojení činností na jednotlivé aplikace (technologie) ve společnosti</li> <li>• má důležitou roli při hodnocení změn procesu, která napomáhá k odhalení rizik, překážek a odhadu nákladnosti</li> </ul>

Interní podpora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je podpůrnou technologickou rolí, která pomáhá s nastavením daných činností v aplikacích a celkovou parametrizací procesu</li> <li>• spravuje nástroje a databáze, které jsou v pozadí mnoha procesů a jejich činností</li> </ul>
Administrátor procesního modelu společnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nese odpovědnost za řízení a správu procesního modelu společnosti a také za jeho integritu a rozvoj</li> <li>• je odpovědný za nastavování uživatelů a jejich přístupových práv v rámci databází modelu a správu databází</li> <li>• poskytuje metodickou podporu procesním analytikům</li> <li>• zajišťuje tvorbu a aktualizaci metodiky spojené s procesním řízením a s tvorbou procesního modelu, včetně konvencí pro popis procesů</li> </ul>
Lean specialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• provádí kontinuální kontrolu a dohled nad změnovými požadavky v procesech tak, aby byly změny vhodné s ohledem na všechna provázaná místa procesu</li> <li>• je zaměřen na přidanou hodnotu zákazníkovi, měl by vnímat procesy end-to-end a v celém rozsahu společnosti</li> <li>• zajišťuje strukturu a metodologii zefektivňujícím aktivitám ve společnosti</li> <li>• vnáší do procesů určitý nadhled a VOC (Voice of customer – názor zákazníka)</li> </ul>

Tabulka 15.: Role v procesním řízení ve společnosti ŠkoFIN a jejich funkce, vytvořeno dle [30]

### 3.1.3.4 Přínosy procesního řízení

Společnost definuje následující účel aktivity procesního řízení: „Hlavním cílem zavedení procesního řízení je zvýšit excelenci realizovaných procesů a přispět ke zlepšení výkonnosti, produktivity a konkurenceschopnosti služeb poskytovaných společností ŠkoFIN.“

Společnost dále stanovuje následující přínosy procesního řízení:

- Zajištění trvalé spokojenosti interních / externích klientů s poskytovanými službami.
- Zajištění neustálého drobného zlepšování výkonových procesních ukazatelů.
- Snižování nákladů.
- Odstranění plýtvání v rámci procesů ve společnosti.
- Doplnění nových či chybějících aktivit do systému řízení (aktivity jsou nezbytné z hlediska dosahování strategických cílů společnosti).
- Přesně definované procesy slouží k jednoznačnému vymezení cílů, řízení dokumentace, vstupů, výstupů, časových limitů a odpovědností.
- Správně zpracované procesy umožňují stávajícím i novým pracovníkům pochopit logiku, priority, odpovědnosti v rámci prováděných aktivit. Tímto je předcházeno zbytečným konfliktům při vykonávání aktivit a dezinformacím.

- Přehledné procesy podporují orientaci při hledání příčin různých incidentů a jejich předcházení.
- Evidované a přehledné procesy usnadňují řízení a sledování výkonnosti společnosti a podporují její neustálé zlepšování.

### 3.1.4 Procesní model společnosti

Ve společnosti ŠkoFIN jsou při práci s procesy primárně využívány softwarové nástroje ARIS Business. Pro tvorbu a správu modelů jsou využívány nástroje ARIS Business Architect a Designer. Pro publikování a zveřejňování modelu v rámci společnosti je využíván nástroj ARIS Business Publisher. Tvorba procesního modelu společnosti je dána interními postupy, které vychází z metodiky modelování ARIS (kapitola 1.5.1.5).

Účelem procesního modelu společnosti je podporovat procesní řízení. Procesní model umožňuje všem skupinám zaměstnanců čerpat a využívat informace o fungování společnosti. Procesní model by měl obsahovat popis procesů (od přehledové úrovně po detailní rozpis činností vybraného procesu) a dále popis dalších oblastí, kterými jsou strategie společnosti, organizační struktura, vnitřní dokumentace, přehled produktů a služeb a vazby na informační systémy. Společnost pracuje na vytvoření uceleného procesního modelu<sup>6</sup>. V současnosti obsahuje procesní model následující modely (databáze):

- procesy společnosti ve stávajícím core systému ŠkoFIN,
- podoba procesů v novém core systému po dokončení projektu NOIS<sup>7</sup>,
- organizační struktura,
- modelovací konvence a pravidla pro modelování procesů.

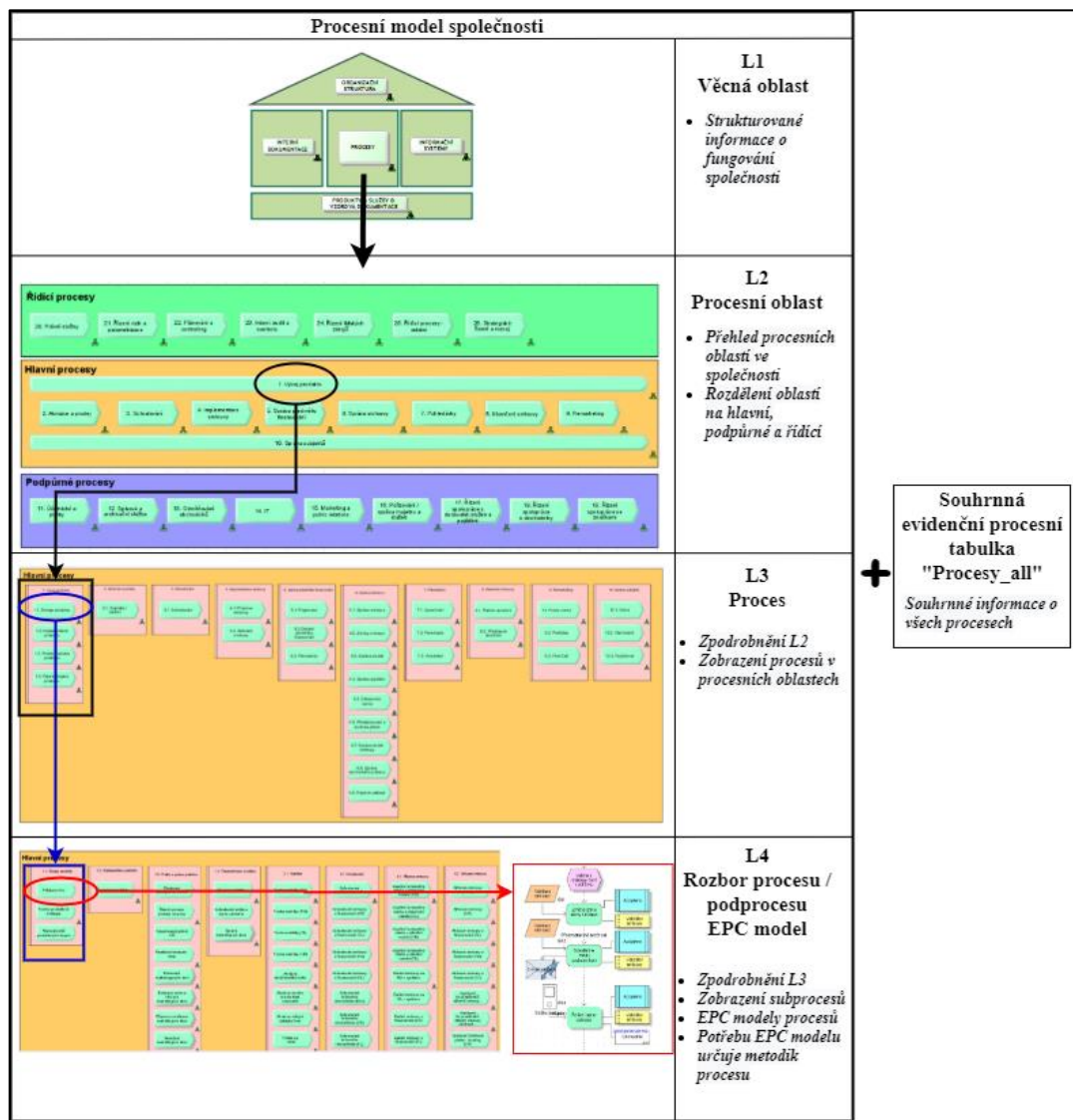
Procesní model společnosti funguje ve čtyřech hierarchických úrovních, které jsou označeny L1 až L4, a je doplněn souhrnnou evidenční procesní tabulkou, která nese název „Procesy\_all“. Procesní model i evidenční tabulka jsou v rozpracované fázi. Evidenční tabulka obsahuje okolo 95 % všech procesů ve společnosti a vizuální procesní model

---

<sup>6</sup> Ve společnosti stále probíhají diskuze o finální podobě procesního modelu. V jedné z možných variant by měl procesní model společnosti obsahovat pouze procesní pohled (včetně konvencí modelování) a organizační strukturu. Úroveň detailu procesního pohledu je také předmětem jednání. V současných jednáních převládá ve společnosti názor, že nejdetailejší úroveň pohledu by měla být vypracována pouze pro hlavní business procesy.

<sup>7</sup> NOIS je probíhající projekt ve společnosti, jehož cílem je definice, vývoj a nasazení nového core systému (pro contract management – celkovou správu smluv). V první části projektu dojde ke nahrazení retailové větve a ve druhé části k nahrazení fletové větve.

obsahuje přibližně 60 % všech procesů ve společnosti (součástí jsou i neaktualizované modely procesů z původního projektu procesního řízení). Obrázek 24 zobrazuje schéma podoby procesního modelu společnosti ŠkoFIN. Jednotlivé úrovně jsou rozepsány dále v této kapitole.



Obrázek 24.: Schéma procesního modelu společnosti ŠkoFIN, vlastní tvorba (dle [30])

### 3.1.4.1 Evidenční tabulka procesů

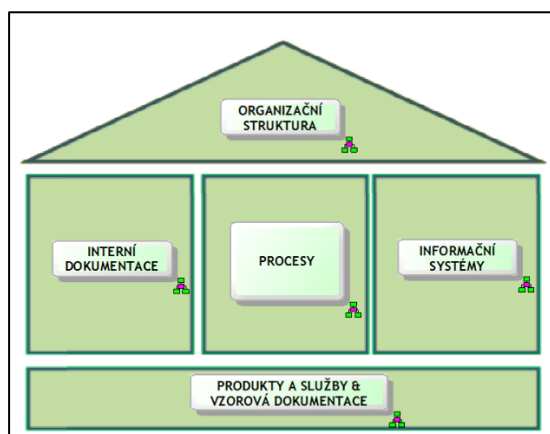
Souhrnná evidenční tabulka obsahuje evidované procesy společnosti. Slouží k systematickému udržování základních informací o jednotlivých procesech a jejich parametrech na jednom místě. Zároveň je primárním vstupem pro vizuální procesní model společnosti. Společnost pracuje na dokončení této tabulky. Cílem společnosti je vytvořit kompletní evidenční tabulku, která bude obsahovat všechny procesy a k nim zaznamenané následující parametry:

- typ procesu (hlavní, podpůrný, řídicí),
- identifikační číslo, zařazení a název procesu na jednotlivých úrovních (L2, L3, L4) a finální identifikační číslo pro každý proces,
- databázi, ve které je proces umístěn, a odkaz na model procesu,
- role (metodik, vlastník, klíčový uživatel, business analytik a interní podpora),
- matici oddělení (ukazuje, která oddělení jsou do procesu zapojena a míru jejich zapojení),
- definované KPI procesů,
- odkaz na pracovní postup,
- matici aplikací (ukazuje, které IS společnosti jsou do procesu zapojeny),
- datum aktualizace,
- využití interního robota (označuje výskyt automatizované činnosti v procesu),
- další interní ukazatele.

V současnosti společnost v tabulce zaznamenává (k již evidovaným procesům) následující parametry: typ, identifikační označení (id, zařazení a název na jednotlivých úrovních), role, matici oddělení, databázi a odkaz na model procesu.

### 3.1.4.2 Úroveň L1

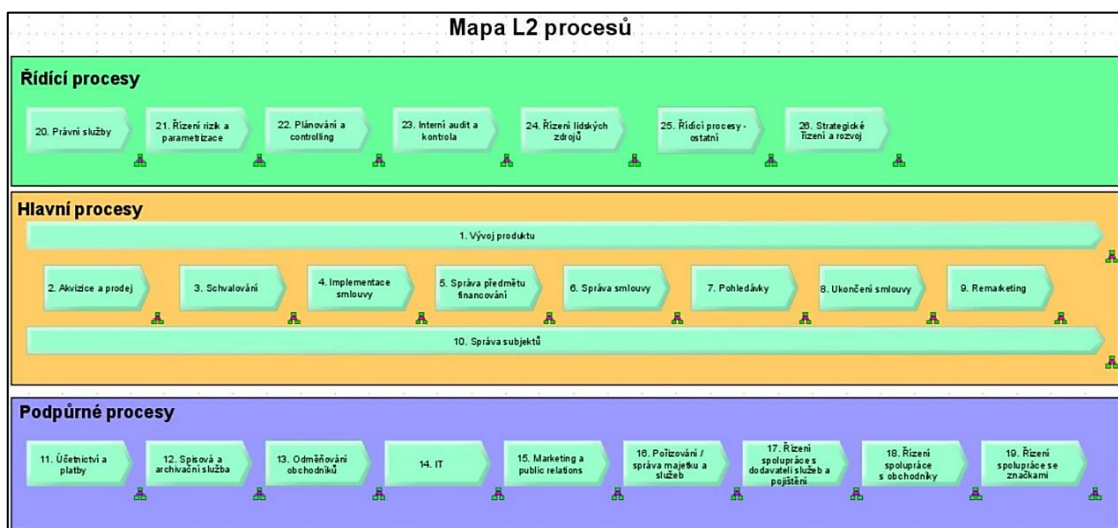
Úroveň L1 je věcnou oblastí procesního modelu. Tato úroveň je nejvyšší hierarchickou úrovní a měla by obsahovat strukturovaně uspořádané informace o všem, co je spojeno s fungováním společnosti – procesy, lidské zdroje, produkty a služby, dokumentace, vazby na informační systémy apod. V současné podobě procesního modelu obsahuje úroveň L1 pouze procesní pohled a organizační strukturu. Obrázek 25 ukazuje úroveň L1 procesního modelu.



Obrázek 25.: Úroveň L1 procesního modelu společnosti ŠkoFIN, zdroj [30]

### 3.1.4.3 Úroveň L2

Úroveň L2 je procesní oblastí modelu. V této úrovni jsou provázané či interagující procesy rozřazeny do jednotlivých procesních oblastí (do souborů procesů). Tyto procesní oblasti jsou rozlišeny na hlavní, podpůrné a řídicí (kategorizace procesní oblasti je v souladu s kategorizací souboru procesů, které obsahuje). Obrázek 26 ukazuje úroveň L2 procesního modelu společnosti.



Obrázek 26.: Příklad úrovně L2 procesního modelu společnosti ŠkoFIN, zdroj [30]

Tabulka 16 obsahuje rozlišené procesní oblasti v procesním modelu společnosti ŠkoFIN.

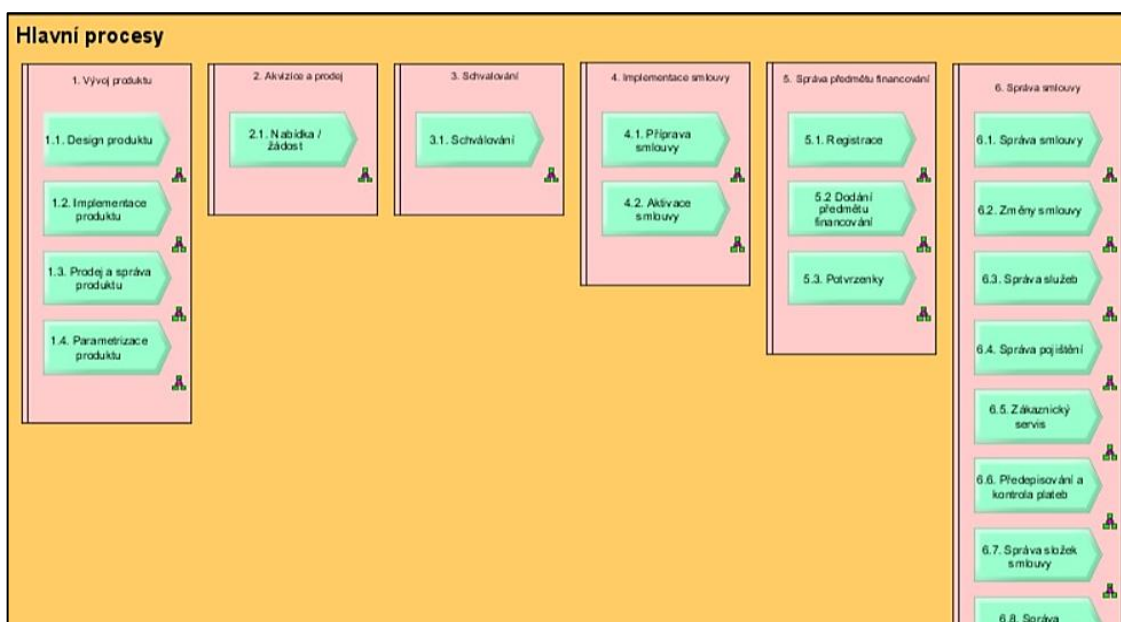
Procesní oblasti ve společnosti ŠkoFIN		
Hlavní	Podpůrné	Řídicí
Vývoj produktu	Účetnictví a platby	Právní služby
Akvizice a prodej	Spisová a archivační služba	Řízení rizik a parametrizace
Schvalování	Odměňování obchodníků	Interní audit a kontrola
Implementace smlouvy	IT	Řízení lidských zdrojů
Správa předmětu financování	Marketing a public relations	Řídicí procesy – ostatní
Správa smlouvy	Pořizování / správa majetku a služeb	Strategické řízení a rozvoj
Pohledávky	Řízení spolupráce s dodavateli služeb a pojištění	
Ukončení smlouvy	Řízení spolupráce s obchodníky	
Remarketing	Řízení spolupráce se značkami	
Správa subjektů		

Tabulka 16.: Procesní oblasti ve společnosti ŠkoFIN, vytvořeno dle [30]

### 3.1.4.4 Úroveň L3

Úroveň L3 popisuje a zpochňuje procesní oblasti z úrovně L2. Procesní oblasti z L2 jsou složeny z několika procesů, které jsou zobrazeny v úrovni L3. Jednotlivé procesy mohou být dále rozděleny na subprocessy. Subprocesy jsou částmi procesu, které vykazují výkonovou, časovou, prostorovou nebo organizační stejnorodost. Dělení na subprocessy je nápomocné z hlediska velikosti a přehlednosti jednotlivých modelů.

Obrázek 27 ukazuje příklad části úrovně L3.

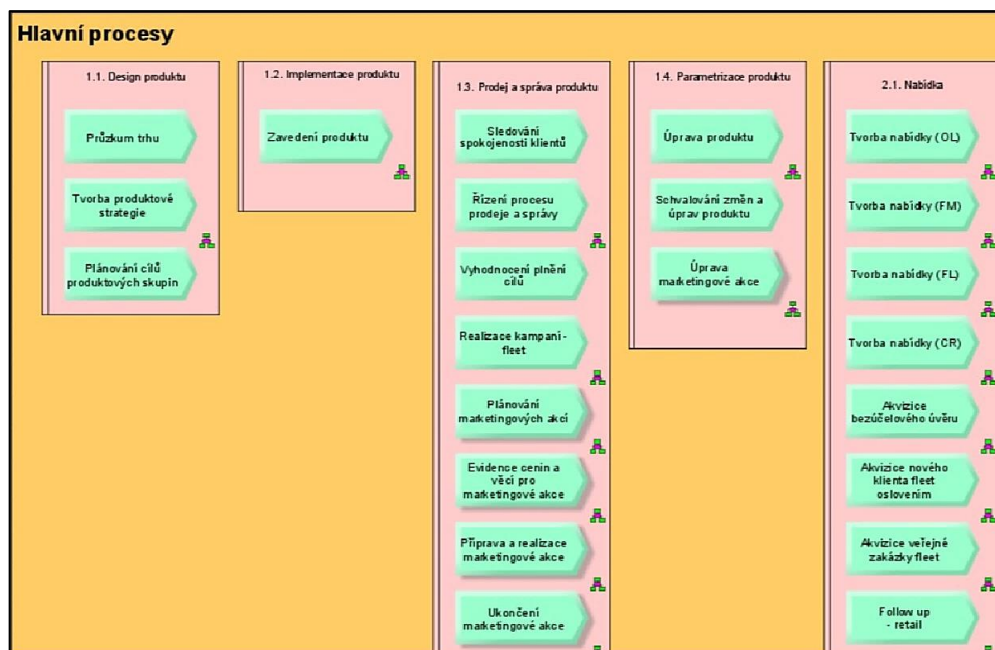


Obrázek 27.: Příklad části úrovně L3 procesního modelu společnosti ŠkoFIN, zdroj [30]

### 3.1.4.5 Úroveň L4

Úroveň L4 je nejnižší hierarchickou úrovní. Úroveň L4 zobrazuje jednotlivé subprocessy procesů z úrovně L3 a EPC modely vybraných subprocessů (či celých procesů). Tvorba EPC modelů závisí na rozhodnutí metodiků daných procesů. Všechny důležité procesy společnosti by měly být zpracovány na úrovni L4 společně s EPC modelem. Obrázek 28 ukazuje příklad části úrovně L4.


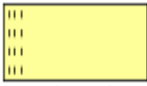






Obrázek 28.: Příklad části úrovně L4 procesního modelu společnosti ŠkoFIN, zdroj [30]

Společnost ŠkoFIN využívá standard EPC v upravené podobě pro interní účely (EPC modelování je rozebráno v kapitole 1.5.2.4). Konvence modelování společnosti vychází z EPC, ale nejsou zde dodržována všechna pravidla tohoto standardu. Procesní modely slouží pouze pro interní účely, a proto je ve společnosti využívána tato upravená konvence EPC. Tabulka 17 popisuje konvenci základních objektů EPC modelování ve společnosti ŠkoFIN.

Základní objekty EPC modelování ve společnosti ŠkoFIN		
Element	Popis	Grafická podoba
Aktivita (Activity)	Popis činností (aktivit) v rámci procesu. Každá aktivita musí mít vlastní definici. Společnost přidává rozšiřující popisy k těmto aktivitám přímo do modelu. Na základě aktivit je poté možné vytvářet pracovní postup. Granularita aktivity je nejčastěji dána jedním úkonem, jednou osobou a jednou aplikací. Společnost využívá řazení více aktivit za sebou.	
Procesní rozhraní (Process interface)	Odkaz na jiný EPC model – na jiný subprocess (či proces).	
Událost (Event)	Popis stavu procesu, kterým začíná nebo končí aktivita. Slouží k propojování aktivit. Společnost využívá také objekt „end event“, který ukončuje procesní tok.	

Operátor ( <i>Operator</i> )	Operátor je využíván na křižovatkách procesních toků. Společnost využívá standardní tři operátory: AND (všechny cesty musí pokračovat současně), XOR (pouze jediná možná cesta) a OR (je možné pokračovat jednou z cest).	
Role ( <i>Role</i> )	Znázornění schopností, pravidel a pravomocí potřebných k provedení aktivity. Tento objekt znázorňuje, kdo provádí danou aktivitu.	
Aplikace ( <i>Application</i> )	Evidence aplikací (systémů), které jsou nutné k provedení aktivity.	
Nositel informací ( <i>Information holder</i> )	Znázornění objektů, které jsou využívány během činnosti a které jsou nositeli důležitých informací pro činnost. Společnost využívá několik objektů – dokument, formulář, email, dopis, soubor atd.	

Tabulka 17.: Konvence základních objektů EPC modelování ve společnosti ŠkoFIN, vytvořeno dle [30]

Vytvořené příklady EPC modelů procesů společnosti ŠkoFIN jsou v kapitole 3.2.5.

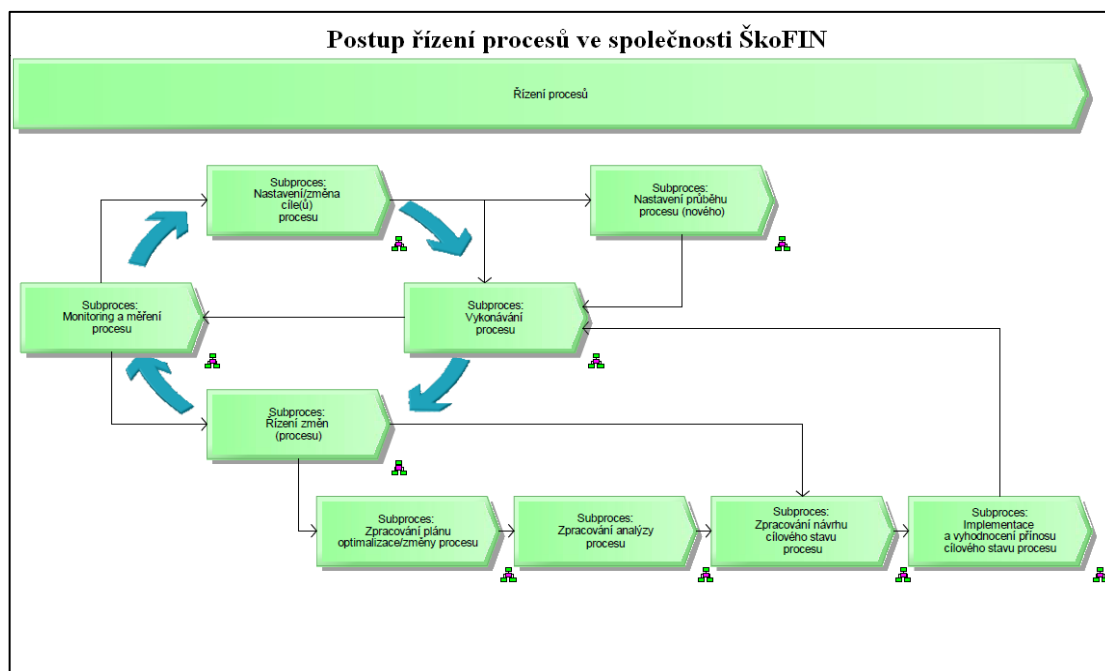
Dle potřeby by měl být pro procesy (subprocesy) na úrovni L4 vytvořen pracovní postup. Ve společnosti jsou využívány dva způsoby tvorby pracovního postupu procesu: běžný způsob a generování z EPC modelu. (Při tvorbě EPC modelu procesu je možné vkládat do objektů popisy činností, role, vlastnosti apod. Z takto vytvořeného EPC modelu poté lze přímo generovat pracovní postup.)

### 3.1.5 Správa procesů

Společnost nevyužívá žádný BPMS a správu procesů (jejich řízení) provádí pomocí stanovených postupů a procedur. Společnost tedy pracuje s přesně definovanými interními postupy pro správu procesů v celém životním cyklu (kapitola 1.4.2). Postupy jsou součástí interní směrnice o procesním řízení a jsou vypracovány ve formě procesů a subprocesů. Tyto procesy mají své EPC modely a pracovní postupy. Obrázek 29 ukazuje procesní oblast řízení procesů, která obsahuje procesy (subprocesy) spojené s řízením procesů a jejich vzájemné vazby. V této oblasti jsou definovány následující postupy (ve formě procesů):

- nastavení průběhu nového procesu,
  - nastavení / změna cílů procesu,
- vykonávání procesu,
- monitoring a měření procesu,

- řízení změn procesu,
  - zpracování plánu optimalizace / změny procesu,
  - zpracování analýzy procesu,
  - zpracování návrhu cílového stavu procesu,
  - implementace a vyhodnocení přínosu cílového stavu procesu.



Obrázek 29.: Procesní oblast řízení procesů ve společnosti ŠkoFIN, zdroj [30]

## 3.2 Mapování konkrétního procesu ve společnosti VWFS CZ

Obsahem této kapitoly je mapování (analýza a tvorba) a návrh zlepšení vybraného procesu ve společnosti VWFS (ŠkoFIN) – procesu správy KVPS kódů (Konzern Vertrieb Partner Stammdaten-System – koncernový systém kmenových dat partnera).

### 3.2.1 Úvod do problematiky

V rámci evidence procesů a tvorby procesního modelu společnosti byl vybrán proces správy KVPS kódů, který není doposud evidován. KVPS kódy jsou ve společnosti ŠkoFIN využívány na několika odděleních, ale neexistuje jednotná evidence jejich významu, účelu či postupu práce s nimi. (KVPS kód je koncernovým označením pro domovské místo servisu dealera.)

Cílem této části je provedení kompletního zmapování výskytu KVPS kódů ve společnosti, určení jejich významu a vytvoření kompletního procesu správy KVPS kódů (tvorba As\_Is modelu procesu, který bude zařazen do procesního modelu společnosti). Součástí analýzy procesu je také odhalení jeho problematických míst a návrh řešení pro jeho možnou optimalizaci.

Vytvořený proces správy KVPS kódu (včetně jeho modelu) bude mít ve společnosti následující význam:

- podklad pro definici práce s KVPS kódy,
- sjednocení chápání KVPS kódů a jejich významu ve společnosti,
- přiřazení odpovědností a rolí,
- evidence výstupů spjatých s KVPS kódy,
- základ pro optimální nastavení činností zpracování KVPS kódů.

### 3.2.2 Postup řešení

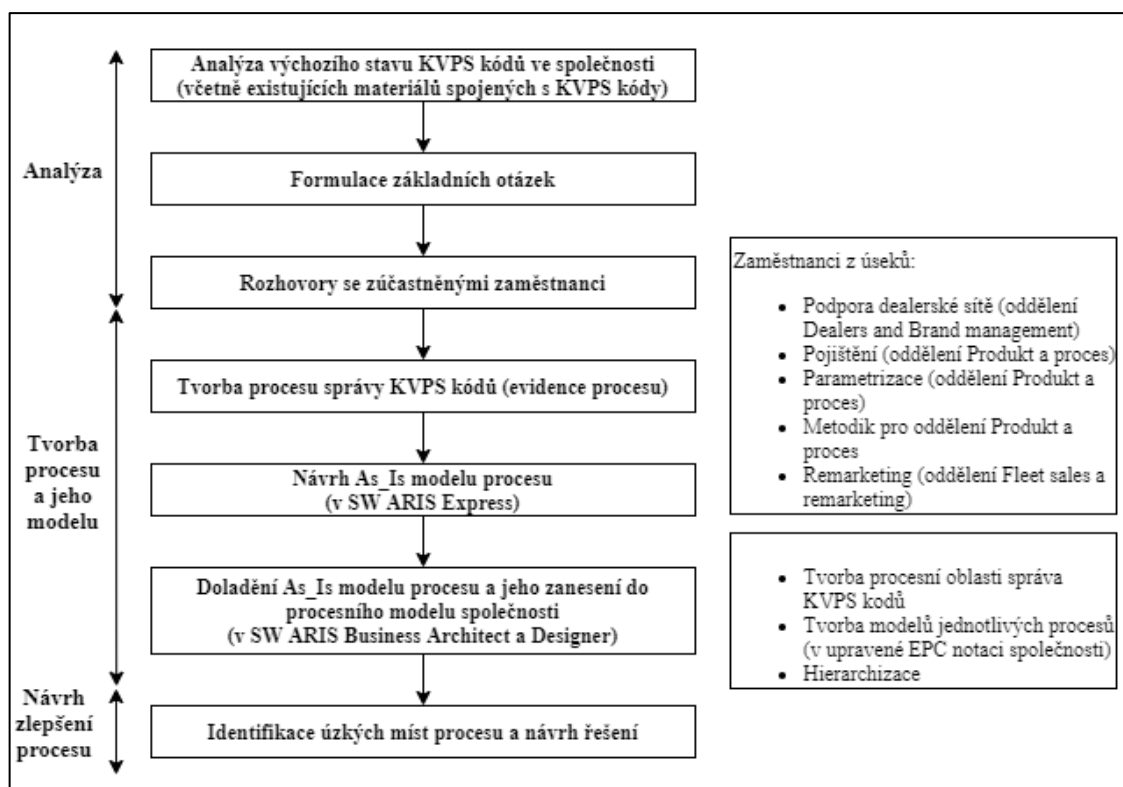
Celkový postup řešení problematiky KVPS kódů byl rozdělen do tří hlavních kroků – analýza, tvorba procesního modelu (evidence) a návrh zlepšení procesu. Obrázek 30 zobrazuje celkové schéma postupu řešení této problematiky.

Nejprve byl zkoumán výchozí stav této problematiky. Informace o dané problematice byly získávány z materiálů společnosti a z rozhovorů se zaměstnanci, kteří jsou zapojeni do práce s KVPS kódy. Tyto rozhovory byly stěžejní částí analýzy.

Informace získané z analýzy byly využity pro evidenci procesu (procesní oblasti) a tvorbu jeho modelu. Model současného stavu procesu KVPS byl poté zanesen do procesního modelu společnosti.

Na základě informací z analýzy a rozboru vytvořeného současného stavu byla odhalena úzká místa procesu. Posledním krokem byla tvorba navrhovaných řešení a ověření jejich proveditelnosti.

Řešení problému bylo prováděno v úzké spolupráci s Lean managerem z týmu Procesního rozvoje a podpory. Při řešení bylo vycházeno z interní směrnice o procesním řízení a z konzultací s Lean managerem.



Obrázek 30.: Postup řešení problematiky KVPS kódů, vlastní tvorba

### 3.2.3 Výchozí stav

Na počátku řešení byla provedena analýza výchozího stavu KVPS kódů ve společnosti. Z této analýzy vyplynulo následující:

- Činnosti spojené s KVPS kódy jsou nekonceptně rozděleny napříč více úseky ve společnosti.
- Vnímání využití KVPS kódu a jeho smyslu je na každém týmu odlišné.
- Není vytvořen jednotný podklad pro práci s KVPS kódy a jejich výskyt ve společnosti.
- Proces správy KVPS kódů není evidován.
- Jediné materiály spjaté s KVPS kódy jsou stručné instrukce pro zápis kódů do systémů ProFIN+ a NIA.

### 3.2.4 Rozbor KVPS kódu

Během analýzy byl zjišťován význam KVPS kódu a jeho účelu ve společnosti. Při analýze bylo vycházeno z materiálů společnosti (např. reportů, instrukcí pro zápis) a z rozhovorů se zaměstnanci zapojenými do práce s KVPS kódy.

Rozhovory se zúčastněnými zaměstnanci proběhly za účelem zjištění následujících základních otázek (základní otázky byly formulovány po analýze výchozího stavu, během analýzy byly tyto otázky dále rozvíjeny):

- Jak vnímají KVPS kód a v jaké formě s ním pracují?
- Jaké jsou jejich činnosti spojené s KVPS kódy?
- Jaké dokumenty, nástroje a aplikace (systémy) při práci využívají?
- S jakými odděleními v rámci KVPS kódů spolupracují?
  - Kdo pracuje s KVPS kódy ve společnosti jako první?
  - Od koho získávají KVPS kódy?
  - Poskytují KVPS kódy dál?
- Jak vnímají účel KVPS kódů v rámci společnosti?

Výsledek této analýzy (neboli rozbor KVPS kódu) je obsahem této kapitoly.

KVPS (Konzern Vertrieb Partner Stammdaten-System – koncernový systém kmenových dat partnera) je koncernový kód pro označení domovského servisu dealera. Dealer nahlásí dodavateli vozidel adresu svého domovského servisu a dodavatel mu generuje KVPS kód pro danou adresu. Dealer může mít i více domovských servisních míst (více domovských poboček) – je mu přiřazen hlavní KVPS kód a vedlejší KVPS kódy. Účelem domovského servisu je možnost poskytování výhodnějších služeb (v rámci koncernu). KVPS kód má následující podobu:

- Hlavní KVPS kód – pětimístný číselný kód (např. 22357), který je přiřazen hlavní pobočce domovského servisu dealera.
- Vedlejší KVPS kód – poslední číslice hlavního kódu je nahrazena písmenem (např. 2235A, 2235B). Přiřazen vedlejším pobočkám domovského servisu dealera.

Dodavatelům vozidel v rámci koncernu VW pro ČR jsou společností Škoda Auto, která dodává vozidla značky ŠKODA, a společností Porsche Česká republika (dříve Import VOLKSWAGEN Group), která dodává vozidla značek VW, AUDI, SEAT a ostatních koncernových značek. Tyto společnosti vytváří a spravují KVPS kódy.

Společnost ŠkoFIN přijímá od dodavatelů KVPS kódy a přidává je do své databáze (tato činnost by měla probíhat na měsíční či týdenní bázi). Primárním účelem KVPS kódu je identifikace dealera a jeho provozoven v rámci koncernu. Společnost ŠkoFIN propisuje do svých systémů (databází) KVPS kód jako atribut dealera, který slouží jako společný

identifikátor při spolupráci s partnery<sup>8</sup> (v rámci koncernu či s pojišťovny). Tento identifikátor je také podkladem pro tvorbu služeb v rámci koncernu (servisních balíčků od Škoda Auto).

Cílem procesu správy KVPS je udržování správnosti a aktuálnosti KVPS kódů v systémech společnosti, které zajistí soulad při spolupráci s partnery. Proces správy KVPS je podpůrný proces.

Obrázek 31 zobrazuje schéma výskytu KVPS kódu ve společnosti ŠkoFIN a jejím okolí. S KVPS kódy pracují ve společnosti následující úseky:

- Podpora dealerské sítě (oddělení Dealers and Brand management),
- Pojištění (oddělení Produkt a proces),
- Parametrizace (oddělení Produkt a proces),
- Remarketing (oddělení Fleet sales a remarketing).

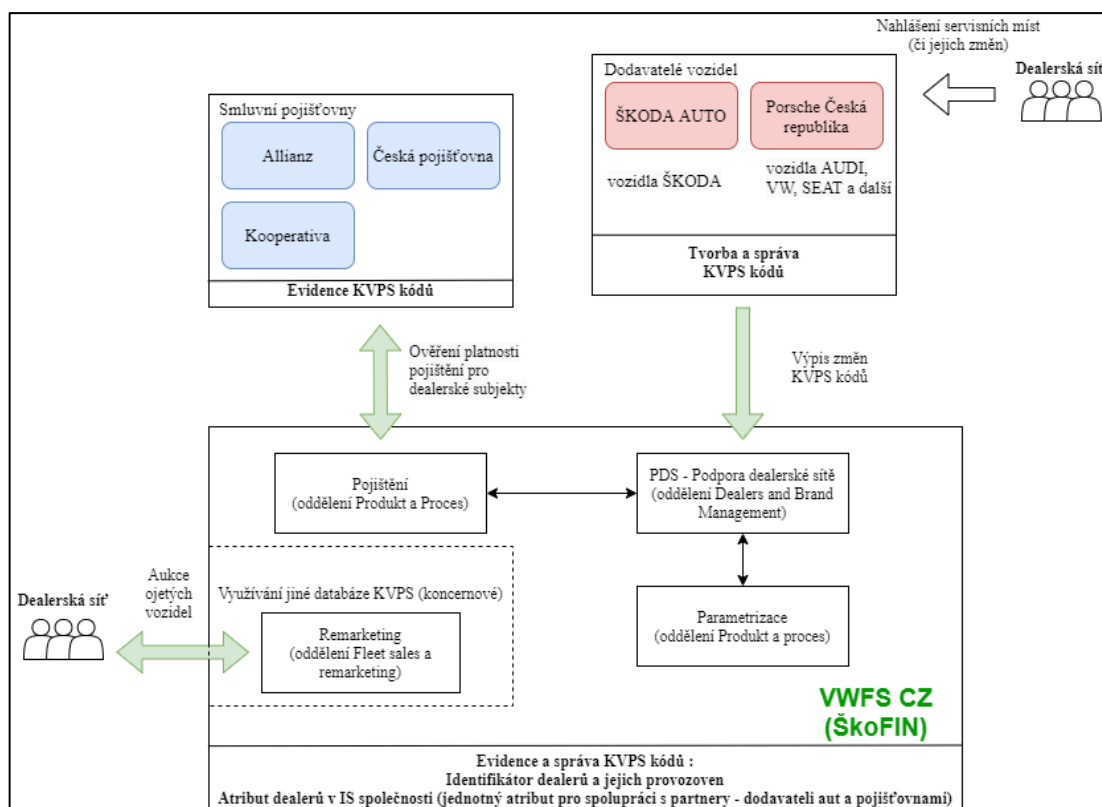
První tři úseky pracují s KVPS kódy v rámci jejich evidence a správy v systémech společnosti. Úsek Remarketingu využívá KVPS kódy k identifikaci dealerů pro potřeby dražeb ojetých vozidel. Tento úsek nevyužívá databázi společnosti, ale využívá koncernovou databázi KVPS kódů. Práce s KVPS kódy v úseku remarketingu je tedy oddělena a nezávislá na ostatních výše zmíněných úsecích.

Při práci s KVPS kódy jsou ve společnosti využívány následující systémy (aplikace):

- ProFIN+ – front end současného core systému společnosti (pro contract management – celkovou správu smluv).
- Target (AS400) – back end současného core systému (pro contract management – celkovou správu smluv).
- NIA – aplikace pro správu cash pojištění.
- GIS – aplikace sloužící k vytváření aukcí pro ojetá vozidla (remarketing).
- JIRA – elektronický úkolovník, který slouží pro zadávání a následný průběh (workflow tasků) ve společnosti a předávání mezi odděleními.

---

<sup>8</sup> Společnost ŠkoFIN využívá pro interní identifikaci dealera a jeho poboček vlastní identifikační číslo dealera, nikoli KVPS kód. Sjednocení datových základů pro identifikaci dealerů je jedním z cílů projektu NOIS (implementace nového core systému).



Obrázek 31.: Schéma výskytu KVPS kódů ve společnosti ŠkoFIN a jejím okolí, vlastní tvorba

### 3.2.5 Modelování a rozbor procesu

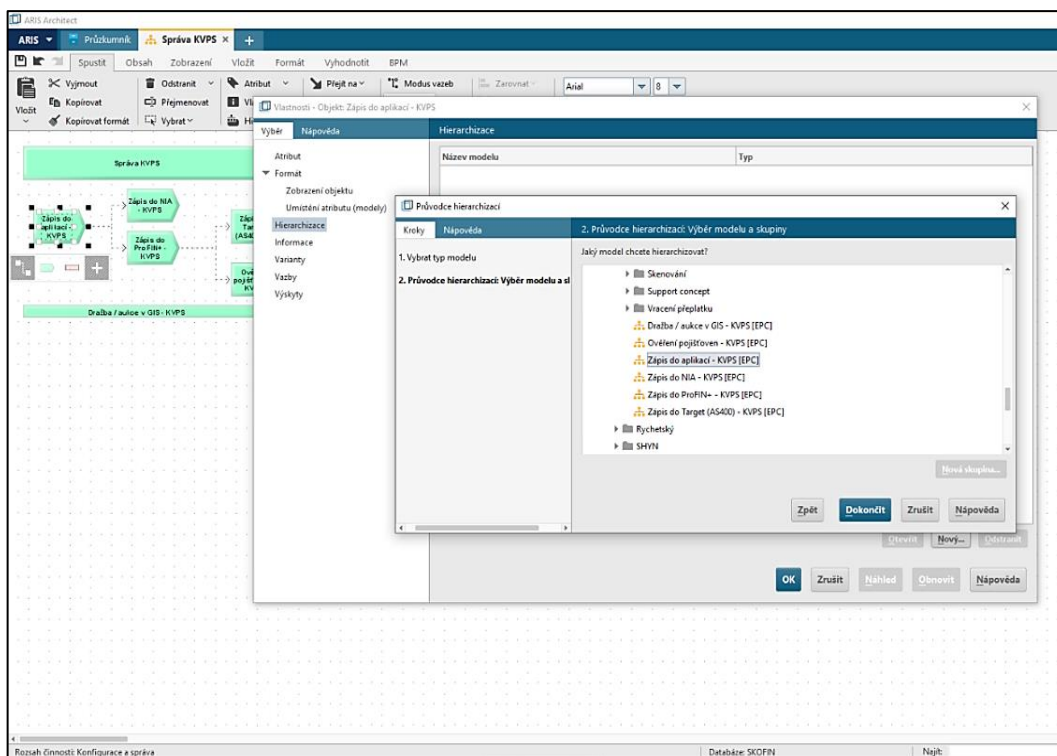
Na základě informací získaných z provedené analýzy byl vytvořen model (modely) současného stavu procesu (As-Is stav) a byl proveden rozbor procesu.

#### 3.2.5.1 Modelování

Modely byly vytvořeny v SW ARIS Business Architect and Designer. Modely jsou vytvořeny v upraveném standardu EPC společnosti ŠkoFIN (tento standard je popsán v kapitole 3.1.4.5). Obrázek 32 zobrazuje příklad tvorby hierarchizace v SW ARIS.

Vzhledem k rozsáhlosti procesu správy KVPS kódů byl proces rozdělen na více modelů. Rozdělení procesu bylo provedeno dle hierarchie procesního modelu společnosti, který je popsán v kapitole 3.1.4. Pro správu KVPS kódů byla vytvořena procesní oblast správa KVPS, která je zařazena mezi podpůrné oblasti na úrovni L2. Dále byl vytvořen Diagram přidané hodnoty (Diagram value added chain) této oblasti (úroveň L3), který je přehledovou úrovní této oblasti a obsahuje všechny procesy oblasti. Tento diagram zobrazuje řazení a návaznosti procesů. Těmto procesům byly přiřazeny vytvořené EPC modely (úroveň L4). K EPC modelům byly následně přiřazeny role procesního řízení ve společnosti.

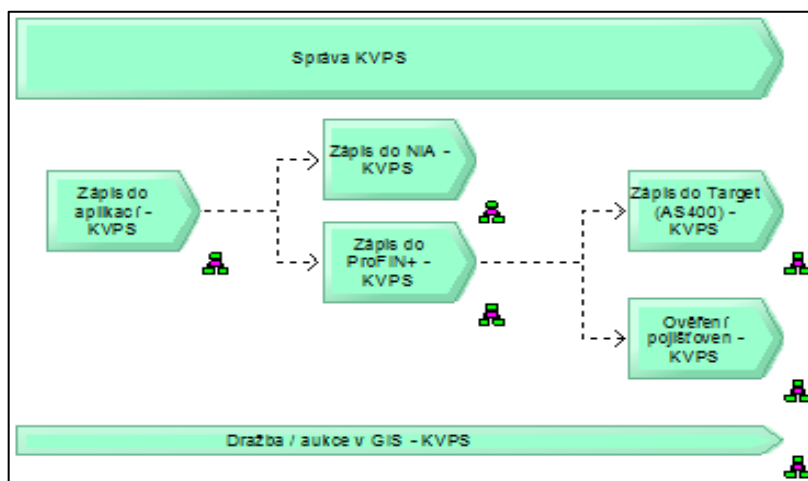




Obrázek 32.: Příklad tvorby hierarchizace v SW ARIS, vlastní tvorba

### 3.2.5.2 Procesní oblast Správa KVPS

Jak bylo zmíněno výše, pro správu KVPS kódů ve společnosti byla vytvořena procesní oblast Správa KVPS. Správa KVPS je podpůrnou oblastí (všechny procesy této oblasti jsou řazeny jako podpůrné). Obrázek 33 zobrazuje vytvořený diagram přidané hodnoty této oblasti (úroveň L3).



Obrázek 33.: Vytvořený diagram přidané hodnoty procesní oblasti Správa KVPS, vlastní tvorba

Z diagramu jsou patrné dvě oddělené linie procesů. První linií je sada procesů, která slouží k evidenci a správě KVPS kódů ve společnosti. Druhou linií je nezávislý proces Dražba / aukce v GIS, který popisuje využití KVPS kódů na úseku Remarketingu.

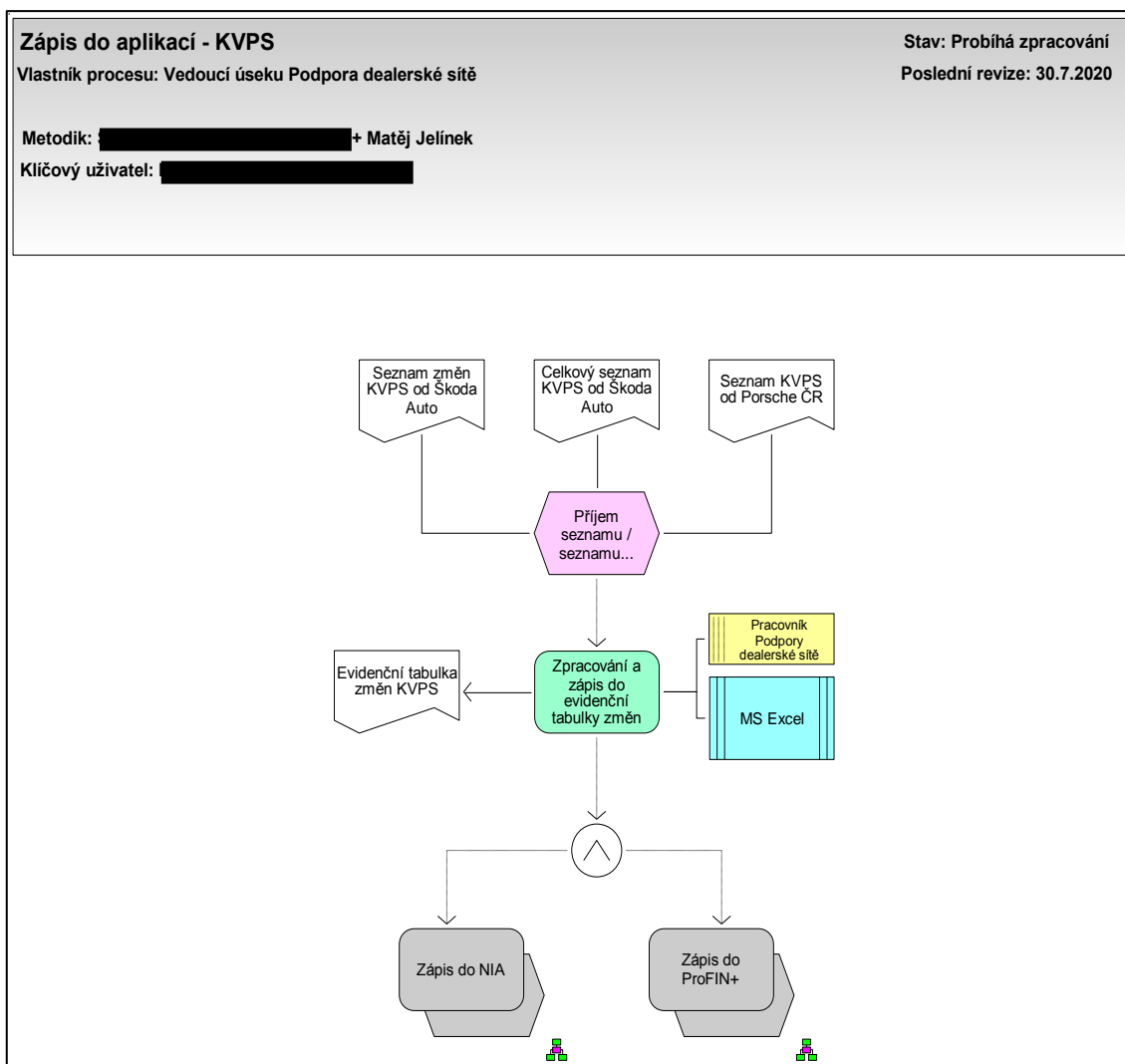
Všechny tyto procesy pokrývají výskyt KVPS kódů ve společnosti, který je popsán v kapitole 3.2.4). Pro správu KVPS jsou významné procesy z první linie. Druhá linie je spíše doplňující. Procesem správy KVPS kódů je myšlena hlavní linie procesní oblasti.

První linie je složena z pěti procesů. Prvním procesem je Zápis do aplikací, který pokračuje dvěma procesy Zápis do NIA a Zápis do ProFIN+. Oba tyto procesy musí být provedeny. Proces Zápis do ProFIN+ dále pokračuje procesy Zápis do Target (AS400) a Ověření pojišťoven. Oba tyto procesy musí být provedeny. Po provedení procesů je linie správy KVPS kódů uskutečněna.

### 3.2.5.3 Zápis do aplikací

Obrázek 34 zobrazuje vytvořený model procesu Zápis do aplikací. Startovací událostí tohoto procesu (a také celé správy KVPS kódů) je příchod reportu od dodavatelů vozidel (frekvence příchodu reportu je odlišná, řádově by se měla pohybovat v jednotkách týdnů či měsíců). Obsahem reportu jsou změny KVPS kódů poboček (servisních míst) dealerů. Report od Škody Auto je směrodatný pro změny KVPS u servisních míst dealerů, kteří nabízejí vozidla značky Škoda, a report od Porsche Česká republika je směrodatný pro změny u servisních míst dealerů, kteří nabízejí vozidla ostatních koncernových značek. (Dealer může nabízet více značek, KVPS kód pro jeho servisní místo by měl být jednotný). Pracovník Podpory dealerské sítě (dále jen pracovník PDS) zpracovává tento report a zapisuje změny do evidenční tabulky změn v MS Excel. Tato tabulka slouží pro interní evidenci změn KVPS kódů. Poté následuje provedení zápisu změn do systémů ProFIN+ a NIA, které je popsáno v následujících samostatných procesech (kapitola 3.2.5.4 a kapitola 3.2.5.5). Zápis musí být proveden do obou systémů.

Seznamy změn od dodavatelů přichází v nepravidelných intervalech a jejich forma není jednotná. K reportu od Škody Auto je přiložen celkový seznam KVPS kódů. Tento seznam společnost ŠkoFIN však nevyužívá, protože o něm nemá dostatečné informace.

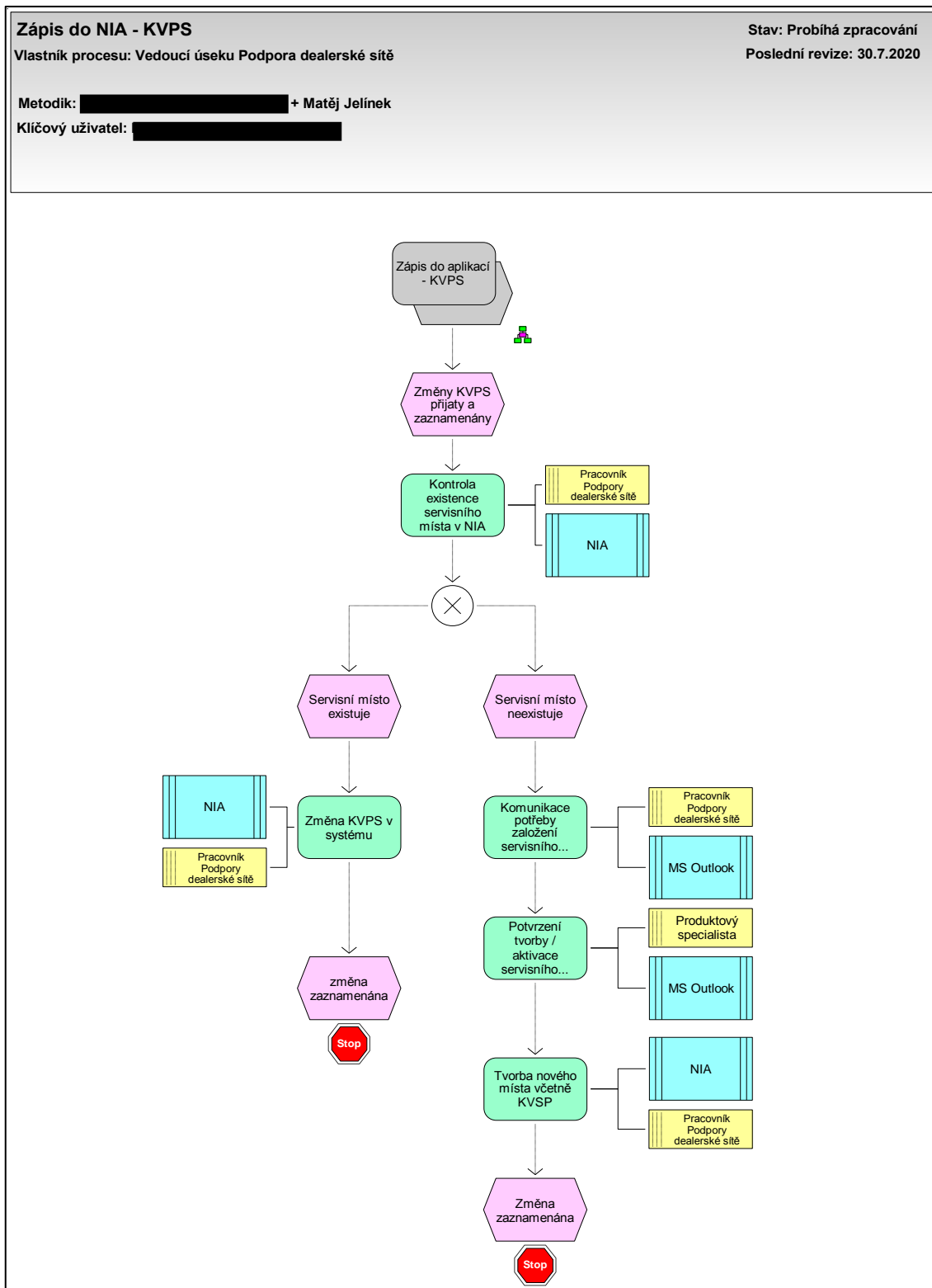


Obrázek 34.: Vytvořený model procesu Zápis do aplikací, vlastní tvorba

### 3.2.5.4 Zápis do NIA

Obrázek 35 zobrazuje vytvořený model procesu Zápis do NIA. Tento proces následuje po zpracování přijatého reportu změn KVPS kódů. Zápis do aplikace provádí pracovník PDS. Pracovník nejprve musí ověřit, zda dané servisní místo (případně dealer) v systému existuje. Je-li servisní místo vytvořeno, poté pracovník provede změny u KVPS kódů. Neexistuje-li v NIA servisní místo, musí ho pracovník vytvořit. V tomto případě musí komunikovat s produktovým specialistou (z úseku Pojištění), který mu poskytne informace o aktivních pojišťovnách u vybraného servisního místa. Po této komunikaci může pracovník založit servisní místo včetně jeho KVPS kódů. Při zakládání servisního místa musí pracovník správně vyplnit všechny požadované údaje (např. KVPS kód, název subjektu, IČ subjektu, značky vozidel, pojišťovny, adresu, email apod.)

Po provedení těchto změn je proces Zápis do NIA ukončen a databáze KVPS v NIA je aktuální.



Obrázek 35.: Vytvořený model procesu Zápis do NIA, vlastní tvorba

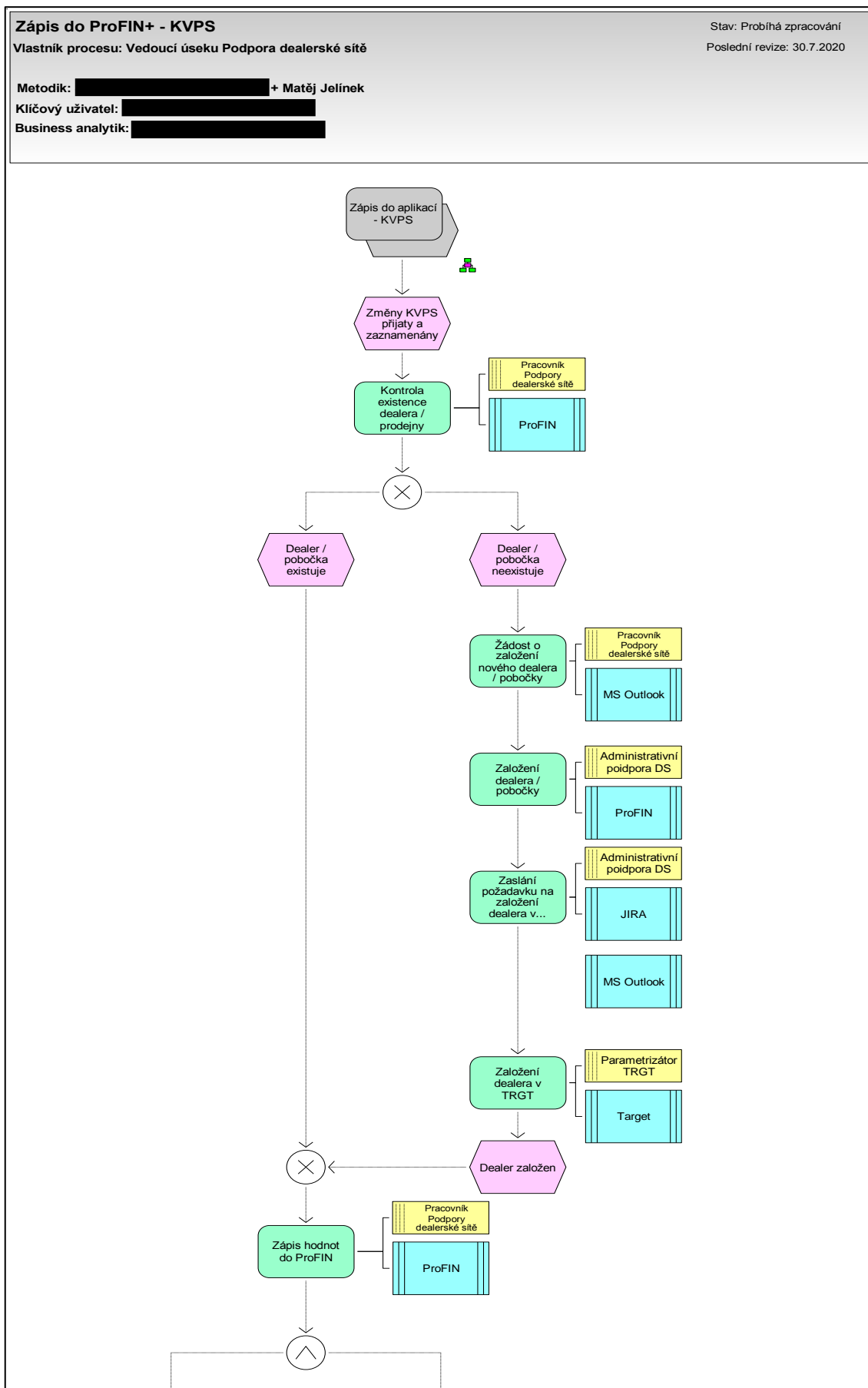
### 3.2.5.5 Zápís do ProFIN+

Obrázek 36 a Obrázek 37 zobrazují vytvořený model procesu Zápís do ProFIN+. Tento proces navazuje na přijetí a zpracování reportu KVPS kódů. Zápís do systémů ProFIN+ provádí pracovník PDS. Obdobně jako při zápisu do NIA, musí pracovník nejprve zkontrolovat, zda pobočka dealera (či dealer) v systému existuje. Neexistuje-li pobočka v systému, musí pracovník PDS kontaktovat administrativní podporu dealerské sítě (DS) s žádostí o založení pobočky do systému, jelikož pracovník PDS nemá potřebné pravomoci pro vytváření poboček v core systému (ProFIN+). Pracovník administrativní podpory DS poté vytvoří novou pobočku v systému. Aby bylo možné zapsání KVPS kódu k nově vytvořené pobočce, je nutné zavést tyto změny do back endu systému (Target AS400). Pracovník administrativní podpory ani pracovník PDS nemají pravomoci k propsání změn do Target. Z tohoto důvodu musí pracovník administrativní podpory DS vytvořit požadavek na propsání nově vytvořené pobočky (či dealera) do Target. Tento požadavek zadává do aplikace JIRA. Požadavek vyřizuje pracovník z úseku Parametrizace – parametrizátor systému Target. Výsledkem je nově vytvořená pobočka v systému ProFIN+, u které lze zapisovat KVPS kód.

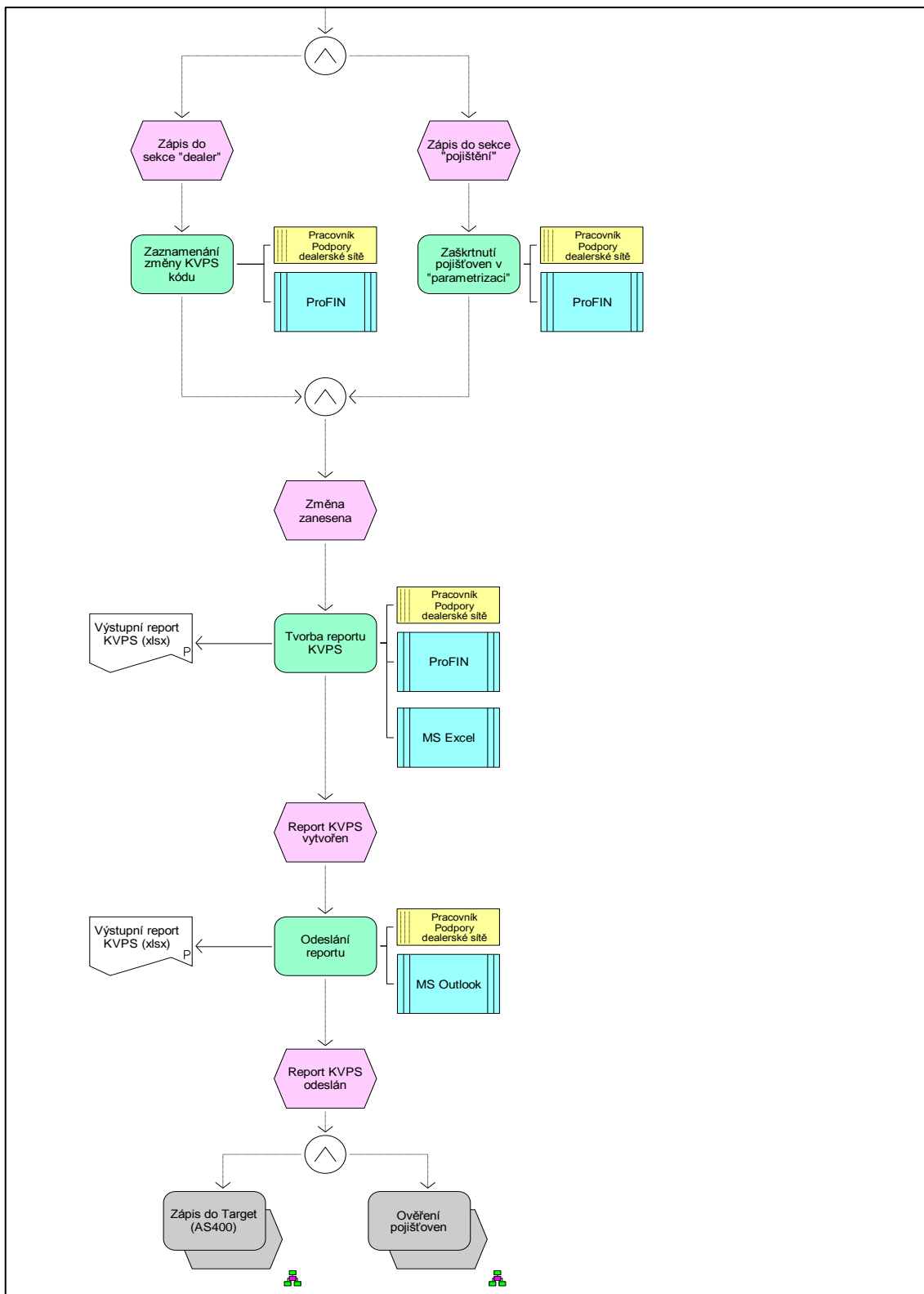
Existuje-li v systému ProFIN+ pobočka či byla nově vytvořena, může pracovník PDS zapsat změny KVPS kódů. Pracovník zapisuje změny do dvou sekcí v systému: sekce dealer (v systému pod názvem nastavení KVPS prodejen) a sekce pojišťovna (v systému pod názvem nastavení vazeb prodejna a pojišťovna). V sekci dealer pracovník u daných poboček zapíše změny KVPS kódů. V sekci pojišťovna pracovník zaškrťává u daných poboček všechny systémem nabízené pojišťovny.

Po zapsání změn do obou sekcí v systému ProFIN+ vytvoří pracovník PDS report KVPS kódů. Tento report je vytvářen manuálním exportem obou sekcí z ProFIN+ do MS Excel (při tvorbě reportu pracovník seřazuje a kopíruje exporty z obou sekcí do jednoho souboru). Výsledný report obsahuje výpis všech poboček s přiřazenými KVPS kódy. Pracovník PDS pak odesílá tento report (na úsek Pojištění a úsek Parametrizace).

Po odeslání reportu následují procesy Zápís do Target a Ověření pojišťoven, které jsou popsány níže (kapitola 3.2.5.6 a kapitola 3.2.5.7). Oba tyto procesy musí být provedeny. Po provedení obou těchto procesů je zápís do systému ProFIN+ ukončen a databáze KVPS kódu je v tomto systému aktuální.



Obrázek 36.: Vytvořený model procesu Zápis do ProFIN+ (1. část), vlastní tvorba

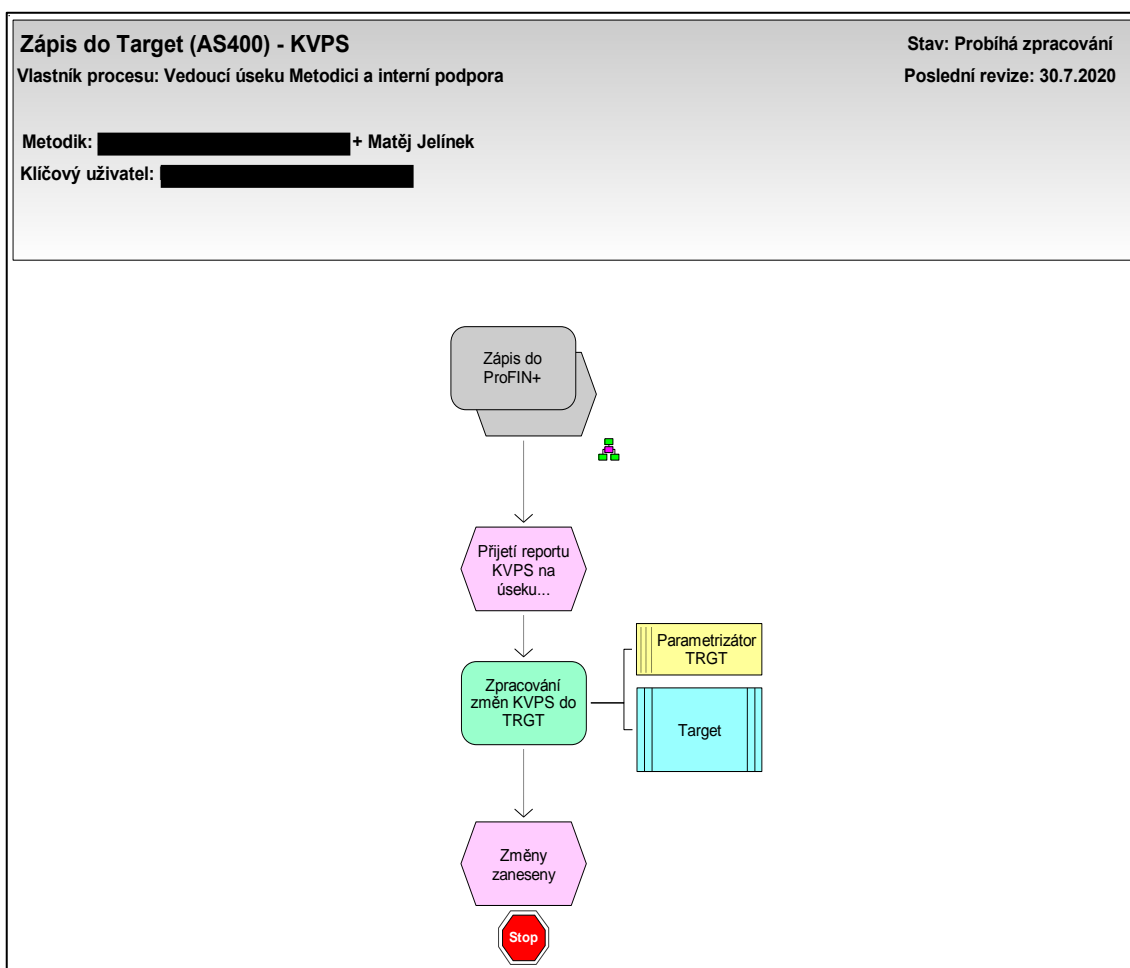


Obrázek 37.: Vytvořený model procesu Zápis do ProFIN+ (2. část), vlastní tvorba

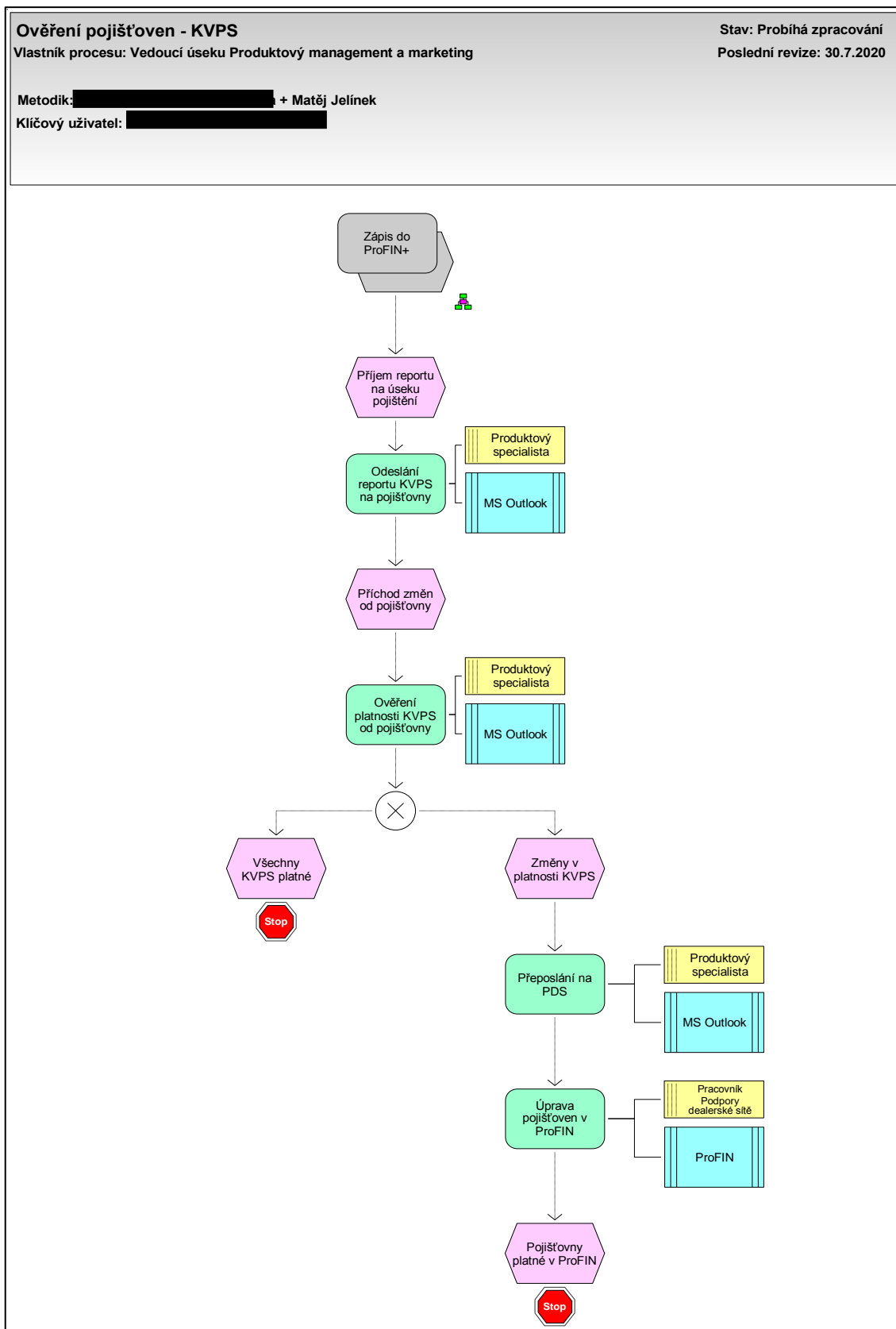
### 3.2.5.6 Zápis do Target (AS400)

Obrázek 38 zobrazuje vytvořený model procesu Zápis do Target (AS400). Tento proces navazuje na proces Zápis do ProFIN+. Proces zápis do Target slouží k propsání

změn z front endu core systému do back endu. Proces začíná přijetím reportu KVPS kódů na úseku Parametrizace. Parametrizátor Target zpracuje report a zapíše změny do systému Target. Pro správné fungování core systému je nutné dodržovat soulad mezi jeho front endem a back endem – změny provedené v systému ProFIN+ musí být zaznamenány v Target. Toto zapisování změn zajišťuje správné fungování core systému společnosti. Zapsáním změn je proces ukončen a core systém je správně nastaven.







Obrázek 39.: Vytvořený model procesu Ověření pojišťoven, vlastní tvorba

Produktový specialista ověří tento report od pojišťoven. Jsou-li všechny KVPS kódy u pojištění platné, je proces ukončen a pojišťovny u poboček v systému ProFIN+ jsou



Proces začíná vyhlášením dražby. Pracovník REM (remarketingu) vytvoří novou dražbu v aplikaci GIS. Při zápisu dealerů do dražby pracovník kontroluje, zda jsou dealeri z koncernu či nikoli. Je-li dealer z koncernu, pracovník vyhledá dealera v koncernové databázi na DE Sharepointu (sdílená koncernová databáze z Německa) a zapíše jeho KVPS kód jako identifikátor do aplikace GIS. Není-li dealer z koncernu, pracovník mu přiřadí libovolný kód a zapíše jej do aplikace GIS (tento kód je ve stejném formátu jako KVPS). Dražba poté pokračuje dle standardního postupu. Z hlediska práce s KVPS kódy je zde tento proces ukončen.

Důležitým poznatkem při analýze a tvorbě modelu tohoto procesu bylo objevení koncernové databáze KVPS kódů (DE Sharepoint), která je využívána pouze na tomto úseku. Ostatní úseky nevěděly o její existenci (neměly k ní přístup).

### 3.2.6 Úzká místa procesů a návrhy řešení

Během analýzy a tvorby modelu procesu Správy KVPS (procesní oblasti) byla odhalena jeho problematická místa, která jsou popsána v této kapitole. Součástí popisu problematických míst je také návrh jejich řešení.

#### 3.2.6.1 Vstupy od partnerů společnosti

Vstupy od partnerů (seznamy změn KVPS od společností Škoda Auto a Porsche Česká republika) jsou spouštěči celého procesu správy KVPS. Jak je popsáno v rozboru procesu Zápis do aplikací (kapitola 3.2.5.3), tyto vstupy chodí na nepravidelné bázi a jejich forma není jednotná. KVPS kódy ve společnosti ŠkoFIN tedy nejsou aktualizovány na pravidelné bázi, což může představovat problém vzhledem k jejich významu – identifikace poboček dealera. Pracovník PDS navíc pracuje v rámci KVPS s různou formou vstupů, což může vést k nepochopení změn a chybovosti při zadávání kódů do systémů společnosti. Společnost nemá dostatečné informace o práci s KVPS kódy u dodavatelů vozidel a jejich následné tvorbě vstupů (seznamů změn). Z důvodu nedostatečných informací nevyžívá společnost zasílaný celkový seznam KVPS kódů, který by mohl sloužit k ověřování změn či kontrole databází.

Vstupy od partnerů spouští celý proces správy KVPS, který je v současné situaci prováděn nepravidelně. Nepravidelnost procesu vede k obtížnému plánování vytíženosti pracovníka PDS, jenž vykonává primárně jinou činnost. V případě dlouhodobého odložení zpracování může nastat neaktuálnost mezi databázemi společnosti a jejich

partnerů, což může vést k nesprávnému poskytování služeb – např. dealer, který již nemá nahlášený domovský servis by stále poskytoval zvýhodněné služby.

Nejednotná forma vstupů může vést k větší chybovosti při zápisu KVPS kódů do systému. Chybné zapsání KVPS kódu do databází může mít následující dopad:

- Chybná evidence domovských servisů – zvýhodněné služby nabízí dealer, který je nabízet nemá.
- Chybná evidence služeb (servisních balíčků) – služby jsou přiřazeny k nesprávnému místu, což ovlivní vyhodnocování výkonnosti dealerské sítě.
- Chybná identifikace dealera mezi partnery – využije-li partner (Škoda Auto či Porsche) pro výstupy od společnosti ŠkoFIN identifikaci skrze KVPS, dojde k chybnému přiřazení dat (např. při odesílání reportů, dat apod.).

Možným řešením je získání více informací od partnerů o jejich práci s KVPS kódy a dále pak společná jednání ohledně pravidelnosti a sjednocení formy vstupů. Vlastník procesu správy KVPS kódů by měl kontaktovat osoby odpovědné za tvorbu vstupů (zástupci z Škoda Auto a Porsche) a získat více informací o jejich správě KVPS kódů. Na základě těchto jednání by měla být stanovena jednotná forma vstupů (seznamů změn) a pravidelný interval odesílání (např. jednou za měsíc). Bude-li proces probíhat na pravidelné bázi, půjde lépe stanovit vytíženost pracovníka PDS a vymezit mu pracovní čas pro správu KVPS.

Navrhované řešení sebou nepřináší žádné vysoké riziko, jelikož jde pouze o snahu ve zlepšení předávání informací mezi partnery. Realizace řešení spočívá v provedení daného jednání s partnery a stanovení konkrétních podmínek pro vstup do procesu. Realizace řešení by neměla být náročná (časově či nákladově), neboť vyžaduje zapojení jednoho pracovníka po krátkou dobu. Další nutnou částí tohoto řešení je předání nově získaných informací o KVPS kódech ostatním pracovníkům.

### 3.2.6.2 Chybějící kontrola databází

V rámci správy KVPS není prováděna žádná kontrola databáze KVPS kódů společnosti. Kontrola by měla odhalit, zda jsou KVPS kódy zapsané v databázi společnosti v souladu s databázemi partnerů (Škoda Auto, Porsche Česká republika). Atribut KVPS kódu je využíván při spolupráci s partnery (např. při tvorbě různých nabídek), a proto je tato kontrola důležitá. Dopady chybného zapsání KVPS jsou uvedeny v předchozí kapitole (kapitola 3.2.6.1).

Tento bod je úzce spjat s bodem předchozím – nedostatkem informací o využívání KVPS u partnerů. Možným řešením je stejně jako v předchozím případě zisk informací od partnerů. Společnost by měla zjistit více informací o zasílaném celkovém seznamu KVPS kódů od Škody Auto a společné koncernové databázi KVPS kódů, která je využívána na úseku Remarketingu (kapitola 3.2.5.8). Dalším krokem by mělo být nastavení kontroly databáze společnosti na nějaké pravidelné bázi. Ke kontrole by mohly být využity celkové seznamy od Škody Auto či koncernová databáze KVPS. Kontrola by mohla probíhat ve dvou krocích. Prvním krokem by bylo ověření zasílaného celkového seznamu od Škoda Auto s exportem z koncernové databáze (DE SharePoint), tím by byla zjištěna kvalita a úplnost vstupu do procesu. Dalším krokem by bylo srovnání vytvořeného reportu KVPS (výstupu procesu) s celkovým seznamem KVPS od Škody Auto. Tímto krokem by bylo možné odhalit chyby vzniklé manuálním zadáváním do systému společnosti.

Vzhledem k nedostatku informací je obtížné zhodnotit toto řešení. Přínosem řešení by bylo zavedení kontroly databáze, která odhalí chybně zapsané KVPS kódy. Řešení by vyžadovalo zapojení pracovníka, který by prováděl kontrolu (případně zapojení nějaké automatizované činnosti do procesu). Z pohledu aktuálnosti a správnosti KVPS kódů v databázi je však kontrola důležitá a měla by být implementována.

### 3.2.6.3 Nedostatečné pravomoci pracovníka PDS

Z rozboru procesu Zápis do ProFIN+ (kapitola 3.2.5.5) je patrné, že v případě tvorby nové pobočky dealera, jsou do procesu zapojeni další pracovníci. Pracovník PDS nemá pravomoci k tvorbě pobočky do systému ProFIN+ a musí kontaktovat pracovníka administrativní podpory DS. Tímto je prodloužen průběh celého procesu. Pracovník administrativní podpory DS musí po tvorbě pobočky kontaktovat parametrizátora Target, což opět způsobuje prodloužení celého procesu. Teprve po provedení změn v Target může pracovník PDS pokračovat ve své práci. Po provedení změn pracovníkem PDS je do procesu opět zapojen parametrizátor Target, který zapisuje provedené změny (proces Zápis do Target). Současné nastavení procesu je poměrně neefektivní, a to z následujících důvodů:

- zapojení nadbytečného množství pracovníků (rozdělení procesu mezi několik úseků),
- předávání úkolů mezi úseky, které vede k prodloužení procesu a zvyšování nutnosti komunikace mezi úseky,

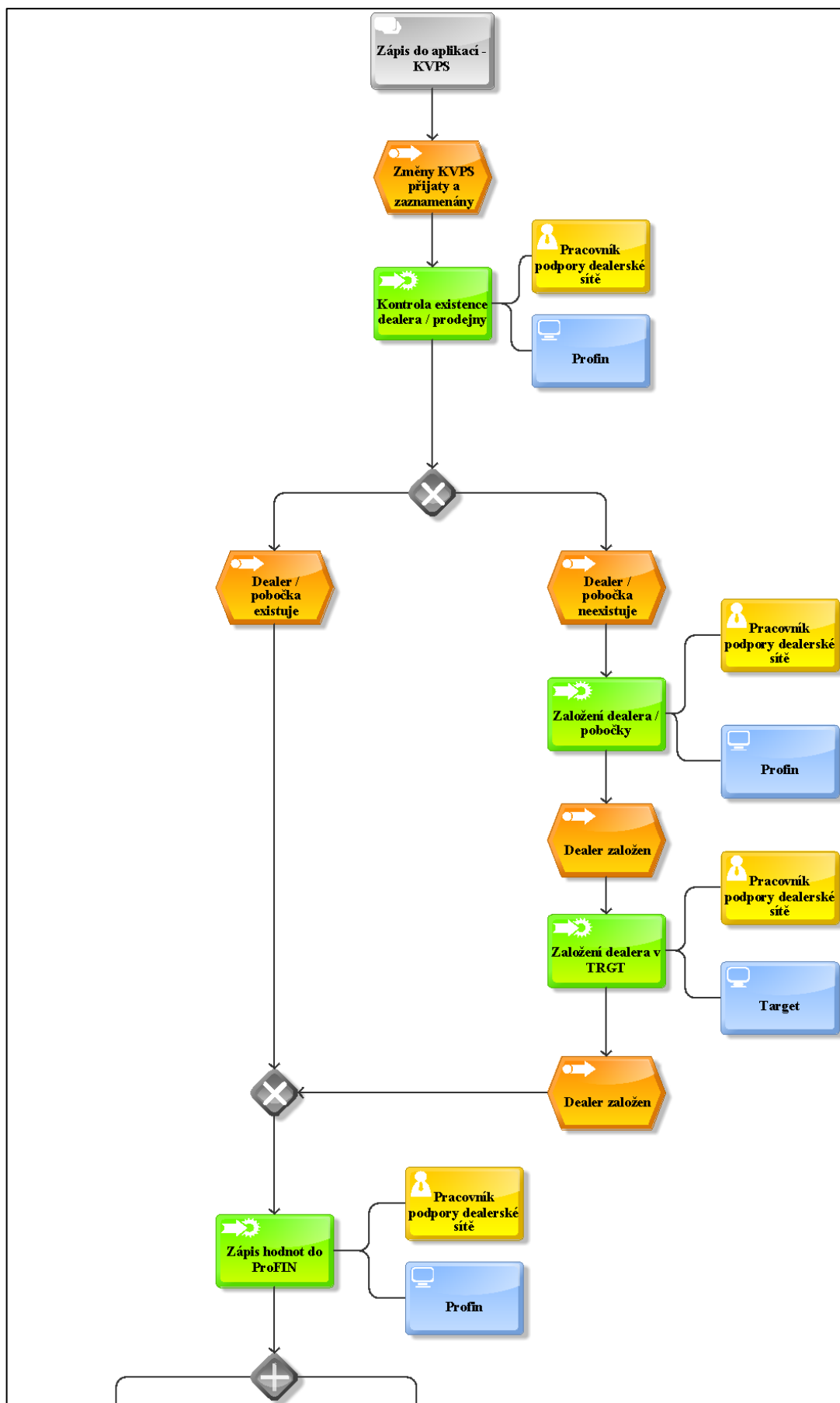
- požadavky na vyřízení se mohou protáhnout a prodloužit celý proces (pracovníci na úseku Parametrizace zpracovávají více požadavků – může zde vzniknout fronta).

Současný proces Správy KVPS (hlavní linie procesní oblasti) je tedy rozdělen mezi tři úseky a vyžaduje čtyři pracovníky (včetně procesu Ověření pojišťoven). Toto nastavení je způsobeno především nedostatečnými pravomocemi pracovníka PDS pro úpravy v systému.

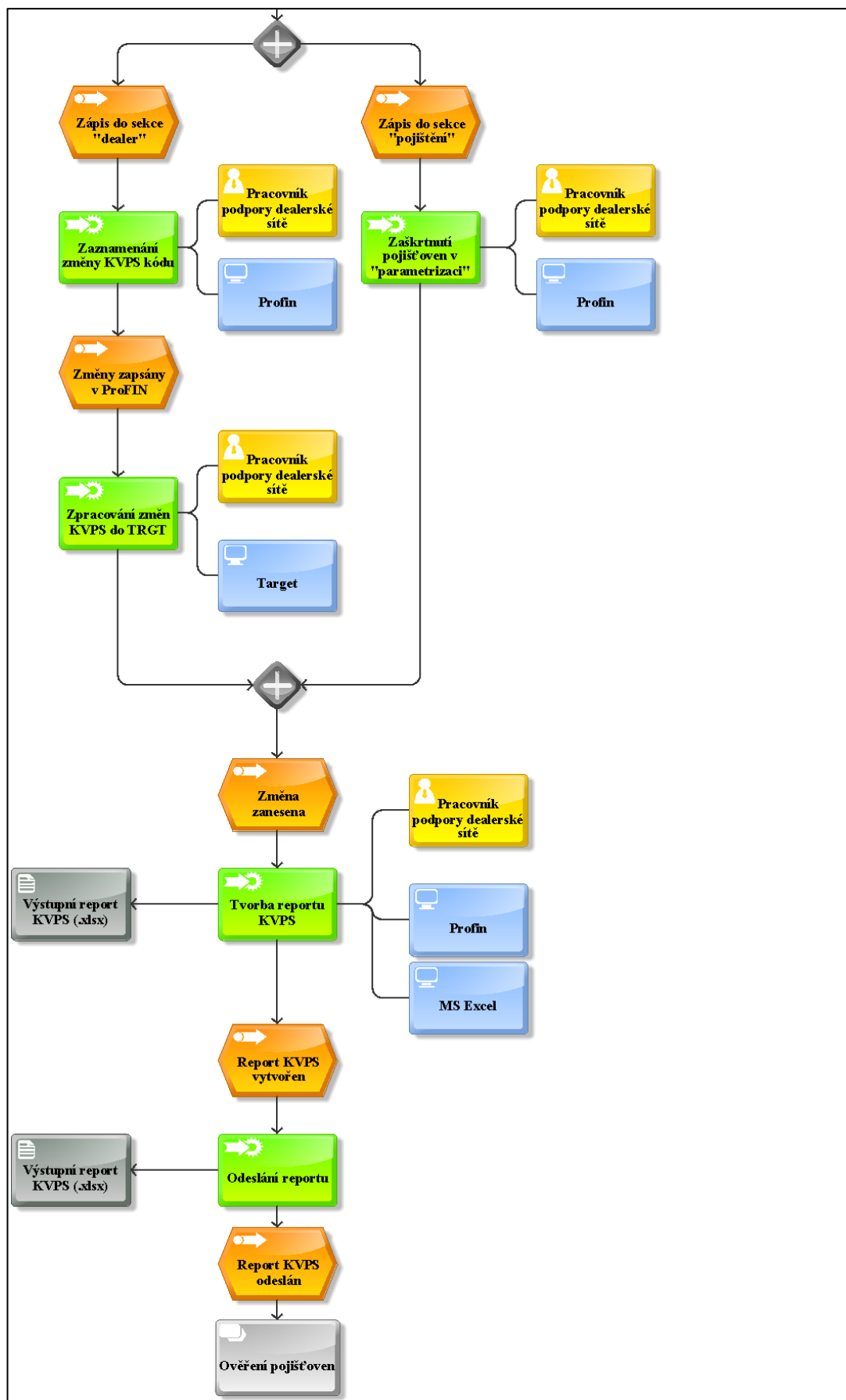
Možným řešením je přidání pravomocí pracovníkovi PDS. První možností je umožnění pracovníkovi PDS přidávat pobočky do systému ProFIN+. V tomto případě by byl z procesu odstraněn pracovník administrativní podpory DS. Proces by vyžadoval tři pracovníky. Pracovník PDS by mohl přidat novou pobočku, poté by zažádal o její propsání na úseku Parametrizace a následně by provedl zápis hodnot. Proces by poté pokračoval stejným způsobem.

Druhou vhodnější možností je přidání pravomocí pracovníkovi PDS pro zápis pobočky do systému ProFIN+ a propsání změn v Target. V tomto případě by byl z procesu odebrán jak pracovník administrativní podpory DS, tak také parametrizátor Target. Proces by byl rozdělen pouze mezi úseky Podpora dealerské sítě a Pojištění. Pracovník PDS by mohl přidat novou pobočku, propsat ji do systému a následně by provedl zápis hodnot. Pracovník PDS by také provedl zapsání změn do Target. Tímto by zmizel návazný proces Zápis do Target (AS400). Celý proces by vyžadoval pouze 2 pracovníky a eliminovalo by se předávání požadavků a úkolů mezi úseky. Pro toto řešení je vytvořen návrh modelu jeho zlepšeného stavu v SW ARIS Express. (proces Zápis do ProFIN+). Obrázek 41 a Obrázek 42 zobrazují tento vytvořený návrh modelu.

Navrhované řešení by vedlo ke značnému zlepšení procesu – došlo by k úspoře času, snížení potřeby předávání úkolů a komunikace mezi úseky, převedení správy KVPS na jedno místo (pouze mezi 2 úseky) a snížení počtu zapojených pracovníků (tyto přínosy by měly za následek snížení nákladů na proces).



Obrázek 41.: Vytvořený návrh modelu zlepšeného procesu Zápis do ProFIN+(1. část), vlastní tvorba



Obrázek 42.: Vytvořený návrh modelu zlepšeného procesu Zápis do ProFIN+(2. část), vlastní tvorba



Během analýzy bylo zjištěno, že stávající rozdělení pravomocí vychází z dříve identifikovaného rizika. Tímto rizikem bylo umístění správy KVPS v aplikaci Target v části tzv. validačních kódů. Tato část má návaznost na mnoho základních atributů v systému a nesprávné zacházení s touto částí by mohlo znamenat ohrožení core funkcionalit a výpočtů. Z tohoto důvodu nemají pracovníci KVPS pravomoci k propsání změn Target. Dále bylo zjištěno, že v současnosti je již systém upraven tak, aby šlo povolit upravování pouze specifické sekce validačních kódů, jako je například sekce KVPS.

Z tohoto důvodu je tedy možné implementovat navrhované řešení bez rizika ohrožení funkcí core systému. Pracovníkovi PDS je v současnosti již možné přidělit pravomoci pro zápis KVPS do Target, a proto se toto řešení jeví jako proveditelné.

#### 3.2.6.4 Manuální tvorba reportu

Součástí procesu Zápis do ProFIN+ (kapitola 3.2.5.5) je tvorba souhrnného reportu KVPS kódů. Tento report manuálně vytváří pracovník PDS. Pracovník nejprve exportuje sekce z ProFIN+ do MS Excel. Následně provádí úpravy v exportovaných souborech a kopíruje soubory do výsledného reportu. Tento manuální postup je pro pracovníka poměrně náročný, a navíc je relativně náchylný k chybovosti. Report je podkladem pro ověření pojišťoven a zápis KVPS kódů do Target, a proto by měla být ve společnosti snaha o jeho bezchybnost.

Možným řešením je zapojení robota do tohoto procesu. Robot označuje ve společnosti nějakou automatizovanou činnost. Cílem by byla tvorba programu, který provede export sekcí z ProFIN+, seřadí údaje podle zadaných parametrů a spojí je do výsledného reportu.

Společnost provádí vývoj a aplikování robotizace v závislosti na přidané hodnotě, vzniklé převzetím činnosti a zhodnocené možné úspoře. Činnost tvorby reportu v tomto procesu je z pohledu organizace spíše sporadická, a proto je možné, že by tento požadavek nedostal potřebnou prioritu. Zapojení robota do této činnosti by nemuselo přinést nutnou úsporu, která je požadavkem k jeho aplikaci.

Dalším možným řešením je vytvoření podrobného návodu pro tvorbu reportu, který bude sloužit k usnadnění práce a ke snížení chybovosti. Součástí návodu by mělo být provedení kontroly (např. ověření dat v MS Excel).

### 3.2.7 Koncový stav

V procesním modelu společnosti byla vytvořena procesní oblast Správa KVPS, která popisuje práci s KVPS kódy ve společnosti ŠkoFIN. Součástí této oblasti jsou As\_Is modely všech jejích procesů. V této oblasti byla identifikována úzká místa, která slouží jako základ pro možné zlepšení této procesní oblasti. Dále byl proveden celkový rozbor KVPS kódu, který slouží k jednotnému chápání tohoto kódu a jasnému určení jeho významu ve společnosti. Tabulka 18 obsahuje souhrnné informace o této procesní oblasti.

Souhrnná tabulka	
Procesní oblast (L2)	Správa KVPS
Typ	Podpůrný
Cíl a význam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udržování správnosti a aktuálnosti KVPS kódů v systémech (aplikacích) společnosti.</li> <li>• Identifikace dealera a jeho provozoven v rámci koncernu (společný identifikátor při spolupráci s partnery).</li> <li>• Sjednocení chápání KVPS ve společnosti.</li> </ul>
Procesy (L3 / L4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zápis do aplikace</li> <li>• Zápis do NIA</li> <li>• Zápis do ProFIN+</li> <li>• Zápis do Target (AS400)</li> <li>• Ověření pojišťoven</li> <li>• Dražba / aukce v GIS</li> </ul>
Organizační úseky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora dealerské sítě (oddělení Dealers and Brand management)</li> <li>• Pojištění (oddělení Produkt a proces)</li> <li>• Parametrizace (oddělení Produkt a proces)</li> <li>• Remarketing (oddělení Fleet sales a remarketing)</li> </ul>
Pracovníci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracovník PDS</li> <li>• pracovník administrativní podpory DS</li> <li>• produktový specialista (pojištění)</li> <li>• parametrizátor Target</li> <li>• pracovník REM</li> </ul>
Systémy / aplikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ProFIN +</li> <li>• Target (AS400)</li> <li>• NIA</li> <li>• JIRA</li> <li>• GIS</li> </ul>
Úzká místa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vstupy od partnerů</li> <li>• chybějící kontrola databáze</li> <li>• nízké pravomoci pracovníka PDS</li> <li>• manuální tvorba reportu</li> </ul>

Tabulka 18.: Souhrnná tabulka Správa KVPS, vlastní tvorba

## Závěr

Role procesního řízení je velice důležitá, jelikož vědomá a cílená práce s procesy je téměř nutností pro zvyšování výkonnosti kterékoliv společnosti.

V této souvislosti byla cílem této práce analýza procesního řízení ve společnosti VWFS CZ a mapování vybraného procesu s následným návrhem na jeho zlepšení.

Problematika procesního řízení je popsána v teoretické části práce. Tato část popisuje procesní řízení a jeho principy.

V další části práce je popsána podoba současného stavu procesního řízení ve společnosti VWFS CZ. V současné době je procesní řízení ve společnosti v rané fázi a je bráno jako zlepšující aktivita, nikoli jako celkový přístup k řízení organizace. Snahou společnosti je postupná implementace prvků procesního řízení do svého fungování. V rámci procesního řízení se společnost snaží o evidenci všech svých procesů a jejich následné zlepšování. Rozvoj procesního řízení ve společnosti je zpomalen jeho nízkou prioritizací vzhledem k ostatním projektům.

Poslední část práce je zaměřena na vybraný podnikový proces – správu KVPS kódů. Ve výchozím stavu nebyl tento proces ve společnosti evidován. V této části práce byla provedena analýza KVPS kódů ve společnosti. Na základě analýzy byl vytvořen model současného stavu procesu, který byl přidán do procesního modelu společnosti. Pro tento proces byla vytvořena procesní oblast, která obsahuje následující modely: zápis do NIA, zápis do ProFIN+, zápis do Target (AS400), ověření pojišťoven, dražba / aukce v GIS. Dále byl proveden rozbor současného stavu procesu a byla identifikována jeho úzká místa. Na základě těchto úzkých míst byly vytvořeny návrhy řešení. Identifikována úzká místa procesu jsou spojena s jeho vstupy, neexistující kontrolou a nevhodným rozdělením procesu mezi jednotlivé úseky ve společnosti. Z hlediska společnosti je nejdůležitějším úzkým místem procesu jeho nevhodné rozdělení mezi jednotlivé úseky. Navrhované řešení je založeno na změně pravomoci pro úpravy v podnikových systémech. Pro toto řešení byl vytvořen model zlepšeného stavu procesu. Navrhované řešení by přineslo úsporu času, snížení potřeby předávání úkolů mezi úseky a redukci zapojených pracovníků do procesu. Snahou společnosti by měla být následná realizace tohoto řešení a také uvážení ostatních navrhovaných řešení.

## Seznam obrázků

Obrázek 1.: Obecné schéma procesu, zdroj [5]	10
Obrázek 2.: Schéma průběhu procesů v organizaci, vytvořeno dle [10]	15
Obrázek 3.: Koncepce procesně řízené organizace, vytvořeno dle [1]	22
Obrázek 4.: Klíčové faktory procesního řízení, vytvořeno dle [9] [15]	28
Obrázek 5.: Rozdělení procesů v organizaci dle metodiky ARIS, zdroj [4]	30
Obrázek 6.: Schéma globálního modelu s rozlišením klíčových a podpůrných procesů, zdroj [1] (upraveno)	30
Obrázek 7.: Schéma životního cyklu procesu, vytvořeno dle [12]	33
Obrázek 8.: Obecné schéma BPMS, zdroj [3]	37
Obrázek 9.: Obecný postup návrhu procesu, zdroj [6]	44
Obrázek 10.: Základní pohledy metodiky ARIS, zdroj [20]	47
Obrázek 11.: Grafická podoba základních prvků BPMN, vytvořeno dle [22]	50
Obrázek 12.: Příklad znázornění procesu dle BPMN, zdroj [21] (přepřelováno)	51
Obrázek 13.: Příklad znázornění procesu dle UML AD, zdroj [21] (přelováno)	52
Obrázek 14.: Srovnání grafické podoby prvků BPMN a UML AD, vytvořeno dle [21]	53
Obrázek 15.: Obecná podoba procesu včetně vysvětlení elementů v notaci Eriksson-Penker, zdroj [7]	55
Obrázek 16.: Typy softwarových nástrojů pro práci s podnikovými procesy (BP), zdroj [28](upraveno – přelováno)	57
Obrázek 17.: Klíčové prvky profesionálních nástrojů pro modelování, zdroj [28](přelováno)	58
Obrázek 18.: Vztahy mezi druhy popisů v metodice MMABP, vytvořeno dle [1] [7]	59
Obrázek 19.: Příklad globálního modelu v notaci Eriksson-Penker, zdroj [7]	60
Obrázek 20.: Postup tvorby procesně řízené organizace dle metodiky MMABP, vytvořeno dle [1]	62
Obrázek 21.: Zjednodušené schéma umístění společnosti VWFS CZ (ŠkoFIN) v rámci koncernu VW AG, zdroj [30]	66
Obrázek 22.: Organizační struktura společnosti VWFS CZ včetně vedoucích pozic, vytvořeno dle [30]	67
Obrázek 23.: Vizuální podoba strategie ROUTE 2025 skupiny Volkswagen Financial Services, zdroj [29]	68
Obrázek 24.: Schéma procesního modelu společnosti ŠkoFIN, vlastní tvorba (dle [30])	77
Obrázek 25.: Úroveň L1 procesního modelu společnosti ŠkoFIN, zdroj [30]	78
Obrázek 26.: Příklad úrovně L2 procesního modelu společnosti ŠkoFIN, zdroj [30]	79

Obrázek 27.: Příklad části úrovně L3 procesního modelu společnosti ŠkoFIN, zdroj [30]	80
Obrázek 28.: Příklad části úrovně L4 procesního modelu společnosti ŠkoFIN, zdroj [30]	81
Obrázek 29.: Procesní oblast řízení procesů ve společnosti ŠkoFIN, zdroj [30]	83
Obrázek 30.: Postup řešení problematiky KVPS kódů, vlastní tvorba	85
Obrázek 31.: Schéma výskytu KVPS kódů ve společnosti ŠkoFIN a jejím okolí, vlastní tvorba	88
Obrázek 32.: Příklad tvorby hierarchizace v SW ARIS, vlastní tvorba	89
Obrázek 33.: Vytvořený diagram přidané hodnoty procesní oblasti Správa KVPS, vlastní tvorba	89
Obrázek 34.: Vytvořený model procesu Zápis do aplikací, vlastní tvorba	91
Obrázek 35.: Vytvořený model procesu Zápis do NIA, vlastní tvorba	92
Obrázek 36.: Vytvořený model procesu Zápis do ProFIN+ (1. část), vlastní tvorba	94
Obrázek 37.: Vytvořený model procesu Zápis do ProFIN+ (2. část), vlastní tvorba	95
Obrázek 38.: Vytvořený model procesu Zápis do Target (AS400), vlastní tvorba	96
Obrázek 39.: Vytvořený model procesu Ověření pojišťoven, vlastní tvorba	97
Obrázek 40.: Vytvořený model procesu Dražba / aukce v GIS, vlastní tvorba	98
Obrázek 41.: Vytvořený návrh modelu zlepšeného procesu Zápis do ProFIN+(1. část), vlastní tvorba	103
Obrázek 42.: Vytvořený návrh modelu zlepšeného procesu Zápis do ProFIN+(2. část), vlastní tvorba	104

## Seznam tabulek

Tabulka 1.: Základní rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem k řízení, vytvořeno dle [8]	17
Tabulka 2.: Přínosy procesního řízení, vytvořeno dle [1] [3] [9] [11]	21
Tabulka 3.: Základní principy procesního řízení, vytvořeno dle [8]	25
Tabulka 4.: 10 základních principů úspěšné implementace BPM, vytvořeno dle [13]	26
Tabulka 5.: Rozdělení principů implementace BPM do tří základních skupin, vytvořeno dle [14]	27
Tabulka 6.: Základní rozdělení procesů, vytvořeno dle [16]	29
Tabulka 7.: Klasifikace procesů dle CMM, vytvořeno dle [4]	32
Tabulka 8.: Role v procesním řízení, vytvořeno dle [12]	36
Tabulka 9.: Úrovně poznávání, vytvořeno dle [2]	39
Tabulka 10.: Základní druhy plýtvání a jejich příklady v oblasti administrativy, vytvořeno dle [2]	42
Tabulka 11.: Souhrn základních pohledů a úrovní metodiky ARIS, vytvořeno dle [7]	47
Tabulka 12.: Přehled základních prvků BPMN, vytvořeno dle [22]	50
Tabulka 13.: Základní elementy EPC, vytvořeno dle [6] [26]	56
Tabulka 14.: Příklad popisné tabulky s vysvětlením atributů procesu, vytvořeno dle [1]	61
Tabulka 15.: Role v procesním řízení ve společnosti ŠkoFIN a jejich funkce, vytvořeno dle [30]	75
Tabulka 16.: Procesní oblasti ve společnosti ŠkoFIN, vytvořeno dle [30]	79
Tabulka 17.: Konvence základních objektů EPC modelování ve společnosti ŠkoFIN, vytvořeno dle [30]	82
Tabulka 18.: Souhrnná tabulka Správa KVPS, vlastní tvorba	106

## Seznam symbolů a zkratek

ABC	Activity based costing
BPM	Business Process Management (procesní řízení)
BPML	Business Process Management Language
BPMN	Business Process Model and Notation
BPMS	Business Process Management Systems
BPR	Business Process Re-engineering (procesní re-engineering)
BSC	Balanced Scorecard
CMM	Capability Maturity Model (model stupně zralosti)
DS	Dealerská síť (interní označení ve společnosti VWFS CZ)
EPC	Event-driven Process Chain
ERP	Enterprise resource planning
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
KPI	Key performance indicator (klíčový ukazatel výkonnosti)
KVPS	Konzern Vertrieb Partner Stammdaten-System (koncernový systém kmenových dat partnera)
MMABP	Methodology for Modeling and Analysis of Business process (metodika modelování a analýzy podnikových procesů)
PDS	podpora dealerské sítě (interní označení ve společnosti VWFS CZ)
SLA	Service level agreement (smlouva o uzavírání služby)
SW	software
UML	Unified Modeling Language
UML AD	Unified Modeling Language Activity Diagram
WFM	Workflow management

## Seznam použité literatury

- [1] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. První vydání. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [2] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- [3] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [4] BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.
- [5] GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2615-1.
- [6] VONDRÁK, Ivo. Metody byznys modelování. In: *Prof. Ing. Ivo Vondrák CSc.: rektor VŠB-TU Ostrava* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava Fakulta elektrotechniky a informatiky, 2004 [cit. 2020-07-09]. Dostupné z: [http://vondrak.cs.vsb.cz/download/Metody\\_byznys\\_modelovani.pdf](http://vondrak.cs.vsb.cz/download/Metody_byznys_modelovani.pdf)
- [7] 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.
- [8] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [9] SEDLÁČEK, Adam. *Zavedení procesního řízení ve vybrané organizaci* [online]. Brno, 2018 [cit. 2020-07-11]. Dostupné z: <https://www.citacepro.com/dokument/UOYJHuu8EOUJw3Cx>. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta, Podniková informatika. Vedoucí práce Ing. Mgr. Michal Krčál.



- [10] MOTYČKOVÁ (GRASSEOVÁ), Monika. *Management: Procesní přístup k řízení organizace* [online]. In: . [cit. 2020-08-03].  
Dostupné z: <https://docplayer.cz/33577429-Management-procesni-pristup-k-rizeni-organizace.html>
- [11] JESTON, John a Johan NELIS. *Business process management: Practical guidelines to successful implementations*. Third edition. London: Routledge, 2014. ISBN 978-1-138-73840-9.
- [12] WESKE, Mathias. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2007. ISBN 978-3-540-73522-9.
- [13] THOMAS KOHLBORN, Dr, Jan VOM BROCKE, Theresa SCHMIEDEL, Jan RECKER, Peter TRKMAN, Willem MERTENS a Stijn VIAENE. Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal* [online]. 2014, **20**(4), 530-548 [cit. 2020-07-14]. DOI: 10.1108/BPMJ-06-2013-0074. ISSN 1463-7154. Dostupné z:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-06-2013-0074/full/html>
- [14] VON BROCKE, John, Therese SCHMIEDEL, Jan RECKER, Peter TRKMAN a Williem VIAENE. Class Notes: 10 Principles of Good BPM. *BP Trends* [online]. BPTrends, 2020 [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://www.bptrends.com/10-principles-of-good-bpm/>
- [15] ROSEMANN, Michael a Jan BROCKE. *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems* [online]. 2. Berlin Heidelberg: Springer, 2014 [cit. 2020-07-11]. ISBN 978-3-642-45100-3. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/techlib-ebooks/detail.action?docID=1802479#>
- [16] HRONZA, Radek. Procesní řízení. *Blog centra znalostního managementu - FEL ČVUT* [online]. Praha, 2018 [cit. 2020-07-12]. Dostupné z: <http://blog.czm-cvut.cz/2015/11/13/procesni-rizeni/>

- [17] Nejlepší praxe (Best Practice). *ManagementMania* [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 2015 [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/nejlepsi-praxe-best-practice>
- [18] ASTON, Ben. Top 10 BPMS (Business Process Management Systems) In 2020. *The Digital Project Manager* [online]. The Digital Project Manager, 2020 [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://thedigitalprojectmanager.com/bpms-bpm-software/>
- [19] VIJ, Sumit. The Lean and BPM Combo. <https://www.orbussoftware.com/> [online]. Orbus Software, 2016 [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://www.orbussoftware.com/blog/lean-and-bpm/#>
- [20] KLIMEŠ, Cyril. *Modelování podnikových procesů* [online]. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://www1.osu.cz/~zacek/mopop/mopop.pdf>
- [21] GEAMBASU, Cristina. BPMN vs. UML Activity Diagram for Business Process Modeling. *Journal of Accounting and Management Information Systems* [online]. The Bucharest University of Economic Studies, Faculty of Accounting and Management Information Systems, 2012, **11**(4), 637-651 [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://ideas.repec.org/a/ami/journal/v11y2012i4p637-651.html>
- [22] BPMN Business Process Model and Notation: About the Business Process Model and Notation specification version 2.0.2. *OMG: Object Management Group* [online]. Object Management Group r, 2020 [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2>
- [23] UML Unified Modeling Language: About the Unified Modeling Language. *OMG: Object Management Group* [online]. Object Management Group r, 2020 [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://www.omg.org/spec/UML/>
- [24] ŠKORVÁNEK, Jiří. *Porovnání srozumitelnosti BPMN vs. UML 2.0 AD* [online]. Hradec Králové, 2014 [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/bgfry7/>. Diplomová práce. Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu. Vedoucí práce Ing. Pavel Čech, Ph.D.

- [25] Eriksson-Penker Extensions. *Sparx systems: UML modeling tools for Business Software, Systems and Architecture* [online]. Sparx Systems Pty Ltd., c 2000-2020 [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: [https://sparxsystems.com/enterprise\\_architect\\_user\\_guide/14.0/model\\_domains/eriksson-penker\\_extensions.html](https://sparxsystems.com/enterprise_architect_user_guide/14.0/model_domains/eriksson-penker_extensions.html)
- [26] How to Draw Event-Driven Process Chain Diagram (EPC Diagram)?. *Visual Paradigm* [online]. Visual Paradigm, 2020 [cit. 2020-07-09]. Dostupné z: [https://www.visual-paradigm.com/support/documents/vpuserguide/285/2144/56976\\_creatingepcd.html](https://www.visual-paradigm.com/support/documents/vpuserguide/285/2144/56976_creatingepcd.html)
- [27] Event-driven process chain (EPC): Overview Event-driven Process Chain notation. *ARIS Community: by Software AG* [online]. Software AG, 2020 [cit. 2020-07-09]. Dostupné z: <https://www.ariscommunity.com/event-driven-process-chain>
- [28] HARMON, Paul. Software tools for business process work. *Business Process Change* [online]. Elsevier, 2019, s. 369-392 [cit. 2020-07-27]. DOI: 10.1016/B978-0-12-815847-0.00015-7. ISBN 9780128158470. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9780128158470000157>
- [29] Výroční zpráva Volkswagen Financial Services 2019. In: *Volkswagen Financial Services* [online]. Volkswagen Financial Services, 2020 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: [https://www.vwfs.cz/content/dam/bluelabel/valid/www-vwfs-cz/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1vy/02289%20vyrocni%20zprava%20CR%201920x1080web\\_v06\\_72.pdf](https://www.vwfs.cz/content/dam/bluelabel/valid/www-vwfs-cz/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1vy/02289%20vyrocni%20zprava%20CR%201920x1080web_v06_72.pdf)
- [30] *Interní podklady poskytnuté společností VWFS*. Praha, 2020.
- [31] Strategy: Volkswagen Financial Services. *Volkswagen Financial Services: The key to mobility* [online]. Volkswagen Financial Services, 2020 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.vwfs.com/en/about-us/strategy.html>

- [32] What is Process Mining?. *Celonis: The World's #1 Process Mining Software* [online]. celonis, 2020 [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://www.celonis.com/process-mining/what-is-process-mining/#what-do-processes-have-in-common-with-mining>
- [33] ČSN EN ISO 9001:2016. *Technické normy* [online]. c 2000-2008 [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: [https://www.technickenormy.cz/csn-en-iso-9001-2015-systemy-managementu-jakosti-pozadavky/?gclid=Cj0KCQjwo6D4BRDgARIsAA6uN187jvStcdrbKzklQgUjVHrP4ZfWTcMfSvzzL65XWxG-z0SeWosSy\\_8aAjw3EALw\\_wcB](https://www.technickenormy.cz/csn-en-iso-9001-2015-systemy-managementu-jakosti-pozadavky/?gclid=Cj0KCQjwo6D4BRDgARIsAA6uN187jvStcdrbKzklQgUjVHrP4ZfWTcMfSvzzL65XWxG-z0SeWosSy_8aAjw3EALw_wcB)

