

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza hlavních a podpůrných procesů v IT společnosti a návrh na jejich zlepšení

Analysis of the main and supporting processes in the IT company and a proposal for their improvement

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Jiří Kaiser, Ph.D.

KOLKOVÁ

NATÁLIE

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kolková** Jméno: **Natálie** Osobní číslo: **495747**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Analýza a návrh procesů zakázky a souvisejících procesů v IT společnosti

Název diplomové práce anglicky:

Analysis and Design of Order Processes and Related Processes in an IT Company

Pokyny pro vypracování:

Cílem diplomové práce je analyzovat stávající procesy ve vybraném podniku a následně navrhnout kroky vedoucí k jejich zlepšení. Vybraným podnikem je česká technologická a konzultační IT společnost. Přínosem diplomové práce je analýza stávajících procesů a návrh změn. Dále bude provedeno ekonomické hodnocení navržených změn
Osnova: (1) Úvod; (2) Teoretická část – Vývoj procesního řízení, Nástroje modelování procesů, Metody optimalizace podnikových procesů; (3) Praktická část – Představení podniku, Analýza procesu zakázky, Analýza souvisejících procesů, Návrh zlepšení procesů, Ekonomické hodnocení navržených změn; (4) Závěr.

Seznam doporučené literatury:

- (1) ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1281-4;
- (2) ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4;
- (3) GRASSEOVÁ, Monika. Procesní řízení: Ve veřejném i soukromém podniku. Brno: Computer Press, 2008. ISBN: 978-80-251-1987-7;
- (4) FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Jiří Kaiser, Ph.D., katedra inženýrské informatiky FSv

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

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **20.08.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

Ing. Jiří Kaiser, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

KOLKOVÁ, Natálie. *Analýza a návrh procesů zakázky a souvisejících procesů v IT společnosti*. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 17. 08. 2021

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Jiřímu Kaiserovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a především čas, který věnoval mé diplomové práci. Poděkování patří také zkoumané společnosti a jejím pracovníkům za ochotu, čas a spolupráci. Nakonec bych ráda poděkovala rodině a blízkým za podporu a trpělivost během psaní této diplomové práce i celého vysokoškolského studia.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je analyzovat stávající procesy ve vybraném podniku a následně navrhnout kroky vedoucí k jejich zlepšení. Vybraným podnikem je česká technologická a konzultační IT společnost. Teoretická část je zaměřena na východiska, která jsou pro analýzu procesů a návrh optimalizace. Praktická část obsahuje analýzu vybraných stávajících procesů podniku, identifikuje slabá místa a rizika, kterým navrhuje opatření a tím optimalizuje dotčené procesy. Přínosem diplomové práce je analýza stávajících procesů a návrh změn. Dále bude provedeno ekonomické hodnocení navržených změn.

Klíčová slova

Proces, procesní řízení, procesní modelování, analýza procesů, analýza rizik, optimalizace procesů

Abstract

The aim of the thesis is to describe and analyze the existing processes in the selected company and then suggest steps to improve them. The selected company is a Czech technology and consulting IT company. The theoretical part focuses on the starting points for process analysis and optimization design. The practical part contains an analysis of selected existing processes of the company, identifies weaknesses and risks, which proposes measures and thus optimizes the affected processes. The benefit of the diploma thesis is the analysis of existing processes and the proposal of changes. Also, an economic evaluation of the proposed changes will be carried out.

Key words

Process, process management, process modeling, process analysis, risk analysis, process optimization

Obsah

Úvod	5
1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	8
1.1 Historie managementu a vývoj procesního řízení	8
1.2 Funkční vs procesní přístup	10
1.2.1 Funkční přístup	10
1.2.2 Procesní přístup	11
1.2.3 Srovnání funkčního a procesního přístupu	12
1.3 Procesní řízení	13
1.4 Identifikace procesů	15
1.5 Kategorie procesů	16
1.6 Automatizace procesů	17
2 METODY A STANDARDY MODELOVÁNÍ PROCESŮ	19
2.1 Mapování procesů	20
2.2 UML	20
2.3 BPMN	21
2.3.1 Základní symboly BPML	21
2.4 ARIS	23
2.5 Softwarové nástroje modelování	24
2.5.1 ARIS Express	24
2.5.2 Bizagi Process Modeler	24
2.5.3 DIA	25
2.5.4 Enterprise Architect	25
2.5.5 Microsoft Visio	25
2.5.6 Modelio	25
2.5.7 Visual Paradigm	26
3 OPTIMALIZACE A ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ	26
3.1 Analýza procesů	26
3.2 Value Stream Mapping	28
3.3 Reengineering procesu	29
3.3.1 Metodika M. Hammera a J. Champyho	29

3.3.2	Metodika Kodak	30
3.3.3	Metodika DoD	30
3.3.4	Metodika T. Davenporta	30
3.3.5	Metodika Manganelliho a Kleina.....	31
3.4	Lean.....	31
3.4.1	Henry Ford.....	31
3.4.2	Toyota Production System	31
3.4.3	Principy Lean	32
3.5	TQM	33
3.6	Six Sigma	33
3.6.1	Cyklus DMAIC	34
3.7	Kaizen.....	35
3.8	Řízení změn.....	36
3.9	Řízení rizik	37
4	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	39
4.1	Základní informace	39
4.2	Organizační struktura	39
4.3	Představení vybraného oddělení.....	40
5	ANALÝZA PROCESŮ	41
5.1	Mapa procesů.....	42
5.2	Hlavní proces společnosti	43
5.2.1	SIPOC diagram	44
5.2.2	Získání zakázky	45
5.2.3	Příprava zakázky	48
5.2.4	Realizace zakázky	50
5.2.5	Uzavření zakázky	52
5.3	Související procesy společnosti.....	54
5.3.1	Nábor nového pracovníka	54
5.3.2	Kontrola zakázky.....	55
6	IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK	59
6.1	Získání zakázky.....	60
6.1.1	Získání FTFP zakázky.....	60

6.1.2	Získání Time Material zakázky.....	66
6.2	Příprava zakázky	75
6.3	Realizace zakázky.....	79
6.3.1	Realizace FTFP zakázky.....	79
6.3.2	Realizace Time Material zakázky.....	85
6.4	Uzavření zakázky.....	90
6.5	Nábor nového pracovníka	91
6.6	Kontrola zakázky.....	96
7	NÁVRH ZLEPŠENÍ PROCESŮ	97
7.1	Nezpracované reference do nabídek.....	97
7.2	CV pracovníků nejsou aktuální	98
7.3	Lepší nabídka od konkurence	99
7.4	Nedostatek volných pracovníků, Zcela chybějící pracovníci, Rychlost nábory nového pracovníka, Nedostatek recruiterů.....	99
7.4.1	Posílení recruitment týmu.....	99
7.4.2	Zrychlení náborového procesu.....	100
7.4.3	Budování značky společnosti na trhu práce	101
7.4.4	Zavedení nových benefitů	102
7.4.5	Složité ověření dostupnosti zdrojů.....	102
7.4.6	Nový proces Získání zakázky Time Material	103
7.5	Certifikace nedisponují informací, jaká je jejich platnost.....	104
7.6	Špatné řízení rizik na projektu	105
7.7	Nedostatečné sdílení know-how mezi pracovníky	105
7.8	Nedostatek informací v databázi kandidátů.....	105
7.9	Špatné plánování nábory.....	105
7.10	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	106
8	EKONOMICKÉ HODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ZMĚN.....	106
8.1	Zpracování referencí do nabídek.....	107
8.2	Udržování aktuálních CV pracovníků	108
8.3	Posílení recruitment týmu	108
8.4	Zrychlení náborového procesu	109
8.5	Publikace odborných článků	110

8.6	Propagace benefitů společnosti	111
8.7	Zavedení aplikace na plánování zdrojů.....	112
8.8	Doplnění databáze o datum platnosti certifikací	115
8.9	Zavedení školení na řízení rizik na projektu	116
8.10	Doplnění databáze kandidátů.....	116
8.11	Vyhodnocení navržených změn	117
Závěr		118
Seznam použité literatury		120
Seznam obrázků.....		123
Seznam tabulek		125
Seznam zkratk.....		127
Seznam příloh.....		128

Úvod

Analýza procesů a jejich zlepšování by mělo být nedílnou součástí každé společnosti. Dobře nastavené a fungující procesy přinášejí společnosti přidanou hodnotu, která se odráží na spokojenosti zákazníků a také zaměstnanců. Frustrace ze špatného řízení společnosti, kterou mohou zaměstnanci vnímat, se odráží na jejich přístupu k práci a celkovém výkonu, který se pak odráží právě směrem k zákazníkům.

Zákazníci se setkávají s procesy společnosti ze svého pohledu. Snad každý z nás se někdy jako zákazník střetl s naprosto nefunkčním procesem například reklamačního oddělení. Tato frustrace pak odráží zákaznickou zkušenost. V době internetu a sociálních sítí je to o to důležitější. Pokud jsme se službou jako zákazník spokojeni, málo kdy ji nějakým způsobem hodnotíme a píšeme pochvalnou recenzi. Bereme to jako standard. Nicméně pokud jsme se službou opravdu nespokojeni, tak jsme natolik zavaleni negativními emocemi, že se s mnohem větší jistotou o tuto zkušenost podělíme jak s přáteli, tak i prostřednictvím recenze. Společnost si tak vytváří na trhu špatnou značku a odrazuje další potenciální zákazníky. Dobře fungující procesy znamenají dobře fungující společnost a přináší nemalou výhodu oproti konkurenci.

Procesní řízení probíhá napříč organizací a neřeší hierarchii organizační struktury. Pracovníci nejsou navzájem izolováni do svých organizačních jednotek, kde jsou odtrženi od celku a nepřemýšlí nad souvislostmi svých činností. Procesní řízení boří bariéry, komunikační šumy a to, že není jasné, kdo za co zodpovídá. Prioritou je v procesním řízení proces a zákazník, pro kterého hodnotu tvoříme. V procesním řízení je vždy jasné, kdo má za daný proces odpovědnost a nestane se tak, že jsou odpovědnosti předávány mezi sebou až skončí u nejvyššího vedení.

Přijme-li společnost procesní řízení jako svou přirozenou součást, získá tím řadu výhod a jedná se o správný krok, kterým by se měla vydat každá společnost, která procesní řízení ještě nepřijala. Zavedení procesního řízení však není jednorázová aktivita, kdy nastavíme procesy, určíme vlastníky a máme hotovo. Nedílnou součástí je neustálé zlepšování procesů. Zlepšování procesů je v této práci proto věnována celá kapitola, která přináší několik možných přístupů.

V dnešním turbulentním světě musí být společnost schopna rychle reagovat na změny, které tento svět přináší. Důkazem je tomu pandemie COVID-19, která nečekaně zasáhla celý svět a snad neexistuje společnost, na kterou by pandemie neměla dopad ať negativní či pozitivní. Na všechny tyto změny, které se dějí je nutné reagovat a přizpůsobovat se. Stejně tak se vyvíjí sama společnost, která může s postupem času narůstat co do velikosti, tržeb, rozšíření o další pobočky apod. I to jsou důvody pro neustálé zlepšování procesů. Proces, jak byl nastaven dříve, nemusí již odpovídat potřebám dnešním.

Tato práce seznamuje čtenáře s procesním řízením jako takovým a s rozdíly oproti klasickému funkčnímu řízení. Navazuje dále částí modelování procesů, tedy grafickým znázorněním procesů a vhodnými softwarovými nástroji, které je možné pro modelování využít. Nezbytnou součástí je také

seznámení se základními modelovacími jazyky jako je UML a BPMN. Po této části následují metody zlepšování podnikových procesů včetně řízení změn a rizik.

Vybranými metodami budou analyzovány procesy konkrétní společnosti, včetně procesní mapy a procesních modelů. V těchto procesech budou identifikována rizika a slabá místa, ke kterým bude následně navrženo jejich zlepšení nebo úplné odstranění. U navržených změn bude součástí jejich ekonomické hodnocení, tedy jejich ekonomický přínos pro společnost.

Tato praktická část začíná představením společnosti a hlavního procesu, který bude dále zpracováván. Zaměření na hlavní procesy společnosti je nejdůležitější, jelikož právě tyto procesy přinášejí společnosti hodnotu a zákazník je ochoten za ně zaplatit. Jelikož jsou ale procesy navzájem provázány a úzce spolu souvisí, jsou analyzovány také vybrané podpůrné procesy společnosti.

Všechny vybrané procesy jsou popsány slovně a modelovány s použitím notace BPMN v počítačovém programu Bizagi. Během analýzy budou identifikována slabá místa, která budou v následující kapitole rozpracována a budou identifikována konkrétní rizika. Tato rizika budou ohodnocena dle míry jejich závažnosti. K vybraným rizikům bude dále navrženo zlepšení, které rizika buď zmírní nebo eliminují. Následné vyhodnocení navržených změn ukáže, zda budou pro společnost přínosem nebo nikoliv.

Práce byla zpracovávána ve spolupráci s pracovníky společnosti, kteří poskytli nezbytné informace a data. Analýza procesů, identifikace rizik i jejich hodnocení probíhalo ve spolupráci s těmito pracovníky. Pro část ekonomického hodnocení této práce jsou nezbytná data, která není možné zveřejňovat. Pro účely této práce jsou proto data na žádost společnosti zkrácena.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

1.1 Historie managementu a vývoj procesního řízení

Abychom pochopili vývoj procesního řízení, měli bychom pochopit řízení neboli management jako takový. Managementem označujeme souhrn činností, které jsou potřeba k zabezpečení fungování organizace. Jedná se o ucelený soubor ověřených postupů, přístupů a zkušeností, určený pro vedoucí pracovníky k řízení organizace a tím k dosažení cílů organizace. Samotný management je tedy proces, který vede k naplnění stanovených cílů organizace. Management se vyvíjel postupně v podstatě od dob, kdy se nějakých konkrétních cílů snažila určitá skupina osob dosáhnout. Posuneme se ale k modernímu pojetí managementu, jehož první fáze se datuje ke konci 19. a začátku 20. století. Tomuto období se říká vědecký management a hlavní osobností, která měla na rozvoj managementu vliv byl Frederick Winslow Taylor. Taylor usiloval o větší produktivitu, efektivnost výroby a snížení nákladů. Zároveň se snažil zaměstnance finančně motivovat, čímž chtěl docílit právě zvýšením produktivity zaměstnanců a tím větších zisků společnosti. Na základě svých studií zjistil, že zvýšení produktivity závisí do značné míry primárně na metodách řízení a prosazoval proto vědecké metody místo tradičních. Pro dosažení výsledků zavedl principy, díky kterým zaměstnanci přesně věděli, co mohou očekávat a jak se jejich odměňování odvíjí od provedení jejich práce. (Drahotský, 2003, s. 25-26)

V oblasti vědeckého managementu jsou významné ještě další osobnosti. Mezi ně patří Henry L. Gantt a manželé Frank a Lillian Gilberthovi. Gantt se proslavil především tzv. Ganttovým diagramem, který slouží ke grafickému znázornění plánovaných aktivit a je dodnes využíván a je nezbytnou součástí manažerských nástrojů. Stejně jako Taylor kladl důraz na zájem managementu o zaměstnance a za nejvíce problematické řízení považoval řízení lidí. Manželé Gilbrethovi se zabývali danou problematikou nezávisle na Taylorových myšlenkách. Frank se zabýval efektivností práce, zbytečnými pohyby při práci a zkoumal nalezení nejlepšího možného způsobu, jak danou práci vykonat. Lillian byla psycholožka, která působila v průmyslovém podniku a věnovala se zkoumáním osobností pracujících zaměstnanců a jejich potřeb. (Drahotský, 2003, s. 26-27)

Přístup moderní teorie managementu je připisován Hanrimu Fayolovi, který formuloval principy managementu a rozdělil průmyslové činnosti do skupin. (Drahotský, 2003, s. 27)

Rozdělení průmyslových činností podle Fayola:

1. Technické
2. Komerční
3. Finanční
4. Bezpečnostní
5. Účetní
6. Manažerské

Principy managementu podle Fayola:

1. Dělbá práce
2. Pravomoc a odpovědnost
3. Disciplína

4. Jednota příkazování
5. Jednota řízení
6. Podřízenost individuálních zájmů zájmům společným
7. Odměňování
8. Centralizace
9. Skalární řetěz
10. Pořádek
11. Spravedlnost
12. Stabilita majetku
13. Iniciativa
14. Jednotný duch

Rozvoj těchto teorií spolu i s průmyslovou revolucí ve 20. století dal základ a podporu ke vzniku behaviorismu. (Drahotský, 2003, s. 29)

Zastáncem behaviorismu byl i filozof a psycholog Hugo Münsterberg, který se zaměřoval na aplikaci psychologie v průmyslové výrobě a je považován za otce průmyslové psychologie. Věnoval se průkopnickým tématům, snažil se například odhalit nejvhodnější podmínky pro práci jednotlivé osoby a tím dosažení maximálního výkonu práce a také jak vyhledávat pracovníky, aby jejich schopnosti co nejvíce odpovídaly vykonávané práci. (Drahotský, 2003, s. 29)

Mezi další významné představitele, kteří svými myšlenkami, teoriemi a zkoumáním přispěli k vývoji sociálního managementu patří Max Weber, Emil Durheim, Vilfero Pareto, Elton Mayo a Chester I. Barnard. Barnard napsal jednu z nejvýznamnějších publikací týkající se managementu nazvanou „The Functions of the Executive“. První polovina minulého století byla oproti té druhé co do množství teorií chudá. Avšak někdy od 60. let minulého století došlo k náhlému rozmachu a vzestupu. Díky tomu vznikl poněkud zmatek a přístupy z tohoto období jsou nazývány „džungle teorie managementu“. (Drahotský, 2003, s. 29)

Všechny tyto události a osobnosti vedly k utváření managementu a daly základ dalším novým teoriím a praktikám.

Pojetí dnešního managementu vznikalo v prvních deseti letech 20. století. Za tuto dobu se řada věcí změnila jako je technologie výroby a její specializace, velikost podniků, kvalifikace a motivace pracovníků a mnoho dalšího. Management prošel za tuto dobu řadou změn a mnoho změn jej ještě čeká. V současné době vidíme nedostatky managementu v dezintegraci v rámci podniku, tzn. že je celá řada odborných útvarů a specializovaných pracovníků, kteří mají vlastní kompetence, na které se zaměřují. To ve výsledku znamená, že si každý řeší vlastní zájmy na úkor spolupráce. Je to dnešní známý nešvar v korporacích, kdy se problém přesouvá na jiný útvar místo spolupráce a snahy najít společné řešení. (Drahotský, 2003, s. 34)

Ruku v ruce s tímto nedostatkem jde komunikace, kdy nám vzniká špatné nebo nulové sdílení informací mezi jednotlivými útvary. Špatnou komunikací v podniku nám vzniká tzv. komunikační šum, který v konečném důsledku vede ke snížení efektivity podniku. Špatná komunikace je častým a závažným problémem, který vede k frustraci a celkové nespokojenosti pracovníků a samozřejmě dochází v důsledku špatné komunikace ke špatné koordinaci úkonů, následně chybám ve výrobě, a to může vést až ke konkurenční neschopnosti podniku. Vedení podniku by mělo klást vysoký důraz

na komunikaci, samo jít správným příkladem a učit podřízený management ke správné komunikaci směrem k jednotlivým pracovním týmům. (Drahotský, 2003, s. 34)

“Nedostatečná komunikace, ať již směrem „shora dolů“, „zdola nahoru“, nebo napříč organizací, je podle mezinárodních průzkumů zdrojem až osmdesáti procent všech problémů, které na pracovištích vznikají. Může však vycházet z různých příčin, které se vzájemně často doplňují. Lze je rozdělit na příčiny „systémové“ a „měkké.“ (Urban, 2017)

Dalším nedostatkem, se kterým se nyní management musí vypořádat je zaměření na konečné výsledky, kdy se většina činností hodnotí až na základě konečného výsledku, který je ve formě ekonomického ukazatele. V důsledku tohoto přístupu dochází k úniku příčiny špatného výsledku a těžko jej můžeme následně napravit. Špatný výsledek je důsledkem špatného procesu, z toho důvodu je nutné, aby se management zaměřil od výsledku k procesu. (Drahotský, 2003, s. 34)

1.2 Funkční vs procesní přístup

1.2.1 Funkční přístup

Charakteristikou funkčního přístupu je dělení práce mezi jednotlivé odborné útvary, které mají svou specializaci. Podle těchto specializací je zpravidla utvořena organizační struktura podniku. Každý útvar vykonává dílčí část, za kterou je zodpovědný. Na celkovém procesu se tedy podílí několik útvarů. Právě v místech, kde se určitá část činnosti předává na jiný útvar, vzniká často již zmíněný komunikační šum. V případě, že se organizace snaží o zlepšení činnosti, řeší jej ve formě navýšení výkonu určitého útvaru. Jednotlivé útvary mají celou řadu pracovníků, jejichž činnosti nevyžadují vysokou odbornost a nepřidávají organizaci přidanou hodnotu. Vznikají tak nadbytečné nebo duplicitní činnosti, nejasné kompetence a odpovědnost za výsledek. (Grasseová, 2008, s. 40-41)

Grasseová dále uvádí výhody funkčního přístupu:

- Efektivnější využití a organizace zdrojů v rámci útvaru. Zdroje jsou na jednom místě, zaměřují se na stejnou specializaci, jsou více kolegiální a drží spolu.
- Více specializovaných pracovníků a odborníků v určité části. Seskupení do funkčních útvarů umožňuje lepší rozvoj v rámci specializace.
- Jasně daný kariérní postup, který je viditelný a pracovník ví, co musí dělat, aby mohl být povýšen.

Mezi některé nevýhody funkčního přístupu patří dle Grasseové:

- Funkce se zaměřují na své vlastní potřeby a nemají zájem o ostatní aktivity, které se jich na první pohled netýkají. Nesnaží se hledat souvislosti, nevidí je nebo ignorují a chybí jim nadhled.
- Interní boje a soupeření mezi jednotlivými útvary. Soustředění se na tyto aktivity dává přednost konkurenci, podniku již nezbyvá energie se na konkurenci dostatečně soustředit.
- Komunikační šum a byrokracie. Šíření informací je neefektivní, zdlouhavé nebo i v konečných důsledcích zcela chybí.

- Problematické měření nákladů u některých činnostech.
- Různé zájmy a priority funkcí, které často nebývají v souladu se strategií organizace.
- Nejasná zodpovědnost za kompetence a výsledky. Do procesu vstupuje více osob, které jsou zodpovědné za své dílčí zájmy, ale konečný výsledek a rozhodnutí se přesouvá k vyššímu managementu.

1.2.2 Procesní přístup

V případě procesního přístupu se na organizaci díváme jako na celek složený s několika procesů, které jsou vzájemně provázány. Díky tomu je organizace pružná a dokáže rychle reagovat na změny a potřeby zákazníků.

Charakteristika procesního přístupu dle ČSN EN ISO 9000, 2001:

„Požadovaného výsledku dosáhneme mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.“

„Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka.“ (Grasseová, 2008, s. 42)

Grasseová (2008) uvádí, že procesní řízení zahrnuje tři oblasti, které potřebuje organizace naplňovat. Jedná se o:

- Znalost procesů
- Verifikace činností pro přeměnu vstupů na výstupy
- Monitorování měření a neustálé zlepšování

Abychom zajistili, že procesní řízení je uplatňováno v celistvé formě, uvádí Grasseová (2008) nutnost dodržování deseti principů procesního řízení:

1. Integrace a komprese prací
2. Delinearizace prací
3. Nejvýhodnější místo pro práci
4. Uplatnění týmové práce
5. Procesní zaměření motivace
6. Odpovědnost za proces
7. Variantní pojetí procesu
8. 3S
9. Pružná autonomie procesních týmů
10. Znalostní a informační bezbariérovost

Výhody procesního přístupu dle Grasseové (2008):

- Jasná zodpovědnost za proces
- Možnosti optimalizace
- Zaznamenané know-how. Díky procesům není know-how společnosti drženo pouze mezi pár zaměstnanci, ale je popsáno díky procesům.
- Rychlé reakce na změny v okolí podniku. Změny je možné snadno zahrnout do daných procesů a reagovat tak bez prodlevy na aktuální dění.

- Lepší vzájemné vztahy mezi zákazníky, partnery a dodavateli. Díky procesům jsou zřejmé vztahy a zájmy jednotlivých stran
- Jednotný popis pracovních postupů. Procesy pomáhají a umožňují mít jednotlivé pracovní postupy popsány. Pokud společnost nemá procesy definované, jsou i jednotlivé pracovní postupy nejednotné.

Nevýhody procesního přístupu dle Grasseové (2008):

- Obtížnost přechodu z funkčního přístupu na procesní. Funkční přístup má dlouho historii, je potřeba změnit myšlení a kulturu organizace, což je velmi náročné.
- Neochota zaměstnanců k procesnímu přístupu, která je dána způsobem myšlení, že by tak snadno mohli přijít o svou nenahraditelnost

1.2.3 Srovnání funkčního a procesního přístupu

Procesní přístup není orientován pouze na výsledný produkt, ale také na postup k jeho získání. Na rozdíl od funkčního přístupu, který je primárně soustředěn právě na výsledný produkt. Procesní přístup zohledňuje potřeby zákazníka jako hlavní faktor, kterým se organizace řídí.

Tabulka č. 1 uvádí některá srovnání funkčního a procesního přístupu, ze které jsou jednotlivé rozdíly patrné.

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků	Globální orientace prostřednictvím procesů
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednete lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké výstupy využívají pro provádění činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí)	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činností je izolována od kontextu ostatních činností	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.

Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k dané činnosti	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo jen omezena pouze na jimi prováděnou činnost	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

Tabulka 1: Srovnání funkčního a procesního přístupu, převzato z *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru – Grasseová (2008)*

1.3 Procesní řízení

Procesní řízení vnímá většinu aktivit, které jsou v podniku realizovány, jako procesy.

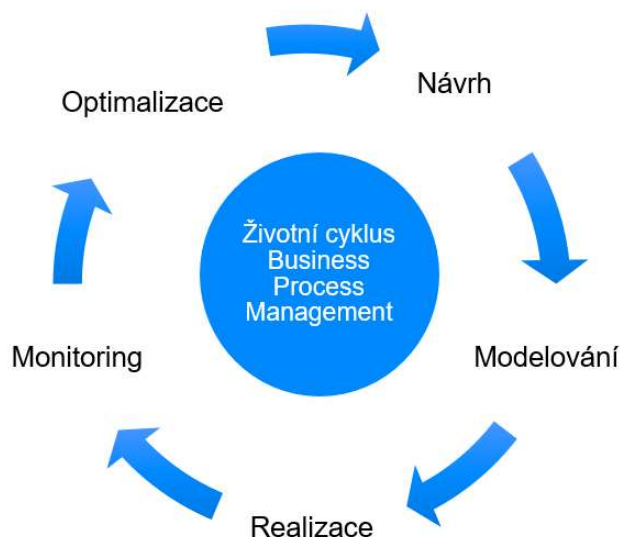
Definice procesu dle EN ISO 9000:2000:

„Proces je definován jako „soubor vzájemně“ souvisejících nebo vzájemně“ působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“.

Proces je tedy postupný tok aktivit, práce, dějů nebo stavů, během kterého jsou spotřebovávány nějaké zdroje a přetváří vstupy na výstupy. Proces musí mít vždy jasně definovaný svůj začátek a konec. Mezi jeho začátkem a koncem je několik jasně definovaných kroků.

Řízení procesů – známé také jako řízení podnikových procesů (BPM – Business Process Management) - je identifikace, zlepšování a správa procesů podniku. Cílem BPM je vytvořit srozumitelnost a sladění se strategickým směrem podnikání, maximalizovat využití podnikových zdrojů a zvýšit produktivitu obchodních akcí. (Brocke, 2018, s. 1-2)

V životním cyklu řízení procesů existuje 5 klíčových fází. První fází je návrh, ale před samotným návrhem by měl podnik identifikovat své procesy a analyzovat, které procesy chce zlepšit. (Brocke, 2018, s. 4-5)



Obrázek 1: Životní cyklus BPM

Návrh – Během této fáze je zdokumentován současný proces nebo stav tak, jak aktuálně je a měl by být definován budoucí proces nebo stav tak, jak má být. Výstupem je procesní model, jehož součástí je i popis kompetencí a nástrojů na předávání úkolů v rámci organizace. Dalším výstupem je definice vhodných metrik pro posouzení budoucího procesu. (Hronza, 2015)

Modelování – Modelování procesů je grafické znázornění jednotlivých kroků v procesu. Abychom mohli zefektivnit procesy, musíme graficky vidět, jak je stav právě nyní a jaký jej chceme mít. Jakmile jsou jednotlivé kroky procesu znázorněny, mohou být přidány další informace, jako například čas a doba trvání úkolů, kde se vyskytují, kdo je zapojen a jak informace procházejí procesem. Jakmile je proces plně zmapován, měla by následovat kontrola koncovými uživateli, aby ověřili správnost a zkontrolovali, zda vylepšení, která jsou navržena v novém stavu skutečně přinesou hodnotu. (Devi)

Realizace – Ve fázi realizace nebo implementace je do organizace zaveden nově navržený proces. To může vyžadovat přidání nějaké technologie, změnu zdrojů, školení nebo změnu způsobu práce. V některých případech, pokud je to možné, je vhodné nejprve vyzkoušet nově navržený proces na malé skupině nebo jedné části organizace. Díky tomu je možné sledovat dopad změn a vyřešit případné problémy před implementací do celé organizace. (Devi)

Monitoring – Během fáze monitorování nově navržený proces volně probíhá a mezitím jsou shromažďována data o jeho výkonu. Měly by být shromažďovány informace o tom, zda je nově navržený proces efektivní a zda jsou vidět očekávaná zlepšení. Porovnání relevantních metrik se základními údaji z původního stavu procesu by mělo organizaci umožnit určit, zda byla investice do nového procesu návratná a vedla k požadovaným výsledkům. Informace o výkonu také informují o tom, jaké kroky by měly být dále podniknuty. (Monday)

Optimalizace – V této fázi je proces neustále zdokonalován na základě informací shromážděných ve fázi monitorování a také podle toho, jak se podnikání v průběhu času mění. V této fázi může být zavedena automatizace procesů, aby se snížila energie vynaložená zaměstnanci na opakující se

ruční úkoly. V průběhu času se mohou procesy stát neoptimálními nebo příliš složitými. To se děje například z důvodu růstu firmy, čímž se mění její vnitřní prostředí, tak také z důvod změn vnějšího prostředí. V těchto případech dochází ke změnám stávajícího procesu nebo může být užitečné vytvořit zcela nový proces. To se nazývá reengineering procesu. (Monday)

Role a jejich zodpovědnosti mohou být v organizaci, která má zavedeno procesní řízení různé. Základní rolí, kterou by ale každá procesně řízená organizace měla mít je Vlastník procesu.

Vlastník procesu odpovídá za daný proces a dosahování cílů procesu. Definuje design procesu, zajišťuje jeho aktuálnost a schvaluje nové varianty. Dále jej monitoruje, zajišťuje jeho systematické zlepšování a změny implementuje. Vlastník procesu by měl mít dobré znalosti organizace a o procesních oblastech pod jeho dohledem. Měl by rozumět architekturu procesů a IT systémům používaným v jeho oblasti. Dále by měl mít odborné znalosti v oblasti řízení procesů a řízení klíčových ukazatelů výkonnosti procesu (KPI). Jeho cílem je zajištění spokojenosti zákazníků. (Ebrary.net) (Opletalová, 2019, s. 54)

1.4 Identifikace procesů

Organizace by se měla zaměřit na ty procesy, které buď vytvářejí hodnotu společnosti nebo mají závažné problémy, případně obojí. S tím pomáhá právě identifikace procesů, jejímž cílem je definovat soubor procesů organizace a stanovit kritéria pro výběr konkrétních procesů, které se budou zlepšovat. Výstupem identifikace procesů je mapa procesů, která představuje procesy a jejich vzájemné vztahy. Identifikace procesů je průběžný úkol, protože procesy v organizaci podléhají dynamice času a změn. Procesy mohou být v jednom bodě problematické, ale jakmile jsou problémy identifikovány a vyřešeny, je čas přesunout pozornost na jiné procesy. (Dumas, 2018, s. 35, 38)

Pro správnou identifikaci procesů uvádí Dumas (2018) dvě otázky, na které by si měl tým managementu, analytici procesů, vlastníci procesů, případně další role odpovědět:

1. Jaké procesy se v organizaci provádějí?
2. Na které procesy by se měla organizace zaměřit?

To znamená, že procesně řízená organizace by si měla udržovat mapu svých procesů a také určující kritéria, které procesy mají nejvyšší prioritu.

Ne vše, co můžeme v organizaci pozorovat, je automaticky proces. Procesem není oddělení, manager nebo třeba e-mail. Pro jakýkoli správný proces musí být možné identifikovat hlavní akci, která je aplikována na různé případy. Může být například identifikován proces *žádost o dovolenou*. Organizace by se měla zaměřit na důležité procesy, ne každý proces v organizaci je potřeba řešit. (Dumas, 2018, s. 39-40)

Dumas (2018) uvádí tyto předpoklady, které říkají, že je proces důležitý:

- Existuje zákazník, který je ochoten zaplatit za výstupy procesu.

- Organizace, která tento proces provádí, by byla ochotna zaplatit jiné straně za převzetí tohoto procesu.
- Existuje zákonný/povinný důvod, který nutí organizaci proces provádět.

Pokud nic z tohoto neplatí, může být takový obchodní proces ignorován.

Jelikož není vždy snadné rozpoznat co v organizaci je proces a co nikoliv, uvádí Dumas (2018) kontrolní seznam, který s identifikací procesů v organizaci pomáhá.

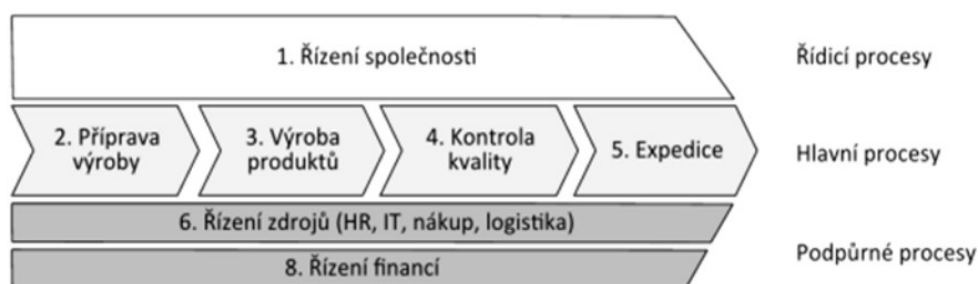
KONTROLNÍ SEZNAM PROCESU

- Je to vůbec proces?
- Lze proces řídit?
- Je proces dostatečně důležitý, aby se řídil?
- Není rozsah procesu příliš velký?
- Není rozsah procesu příliš malý?

Důležité je také dbát na rozsah procesu. Činnosti, které jsou uvedeny, že do procesu spadají by skutečně měly přispívat k jeho účelu. Je možné se setkat také s mikropodnikovými procesy, které se jako procesy nevyplatí vůbec řídit. Pravidlem je, že aby bylo něco obchodním procesem, měli by být do něj zapojeni alespoň tři různí aktéři kromě zákazníka. Pokud nedochází k předávání mezi více aktéry nebo systémy, lze zlepšovat je málo pomocí metod BPM. (Dumas, 2018, s. 40)

1.5 Kategorie procesů

Cílem identifikace procesů je představení procesů, které v organizaci existují. Abychom k této problematice přistupovali systematicky, rozlišujeme nejprve kategorie procesů. Procesy rozdělujeme zpravidla do tří kategorií – hlavní, řídicí a podpůrné procesy. Toto rozdělení je na základě hodnoty, kterou jednotlivé procesy organizaci přinášejí. Znázornění procesů v organizaci se provádí pomocí mapy procesů, což je přehledné členění všech procesů a činností organizace. (Janišová, 2013, s. 132)



Obrázek 2: Kategorie procesů, zdroj: Janišová & Křivánek, 2013

Hlavní procesy

Hlavní procesy zahrnují klíčové činnosti organizace, které přinášejí hodnotu. Tyto procesy jsou nejdůležitější, protože právě tyto procesy přinášejí zisky a organizace na ně proto kladou důraz. Proto jsou také první, které se vždy v organizaci mapují. Každá firma klade na tyto procesy velký důraz, jelikož jsou to ony, které tvoří zisk. (Dumas, 2018, s. 41)

Řídící procesy

Řídící procesy zahrnují aktivity organizace, které jsou nutné pro její chod. Tyto procesy realizuje management společnosti a samy nepřinášejí organizaci žádný zisk, proto se také mapují jako poslední. (Dumas, 2018, s. 41)

Podpůrné procesy

Podpůrné procesy svojí funkcí podporují procesy hlavní. Samy o sobě neprodukují žádný zisk, jsou ale podporou pro úspěšné fungování hlavních procesů, které ano. Proto jsou pro organizaci důležité, bez nich by hlavní procesy nemohly fungovat správně. Podpůrné procesy jsou často podporou pro celou organizaci a více procesů. Hlavní procesy jsou obvykle jedinečné. (Dumas, 2018, s. 41)

1.6 Automatizace procesů

Automatizace procesů je nedílnou součástí moderního podniku, který chce zůstat konkurence schopný a udržet se na trhu. S rozvojem informačních technologií vzniká mnoho možností, jak procesy automatizovat a tím optimalizovat tvorbu produktu. Díky automatizaci je možné redukovat náklady, zkrátit životní cyklus, zlepšit zákaznický servis nebo rychleji realizovat technologické změny.

Systémy pro řízení podnikových procesů jsou souhrnně nazývány workflow. Workflow můžeme definovat jako tok informací v procesu organizace a jejich automatizaci. (Carda, 2001, s. 15)

Definice pojmu workflow dle instituce Workflow Management Coalition (WfMC):

„Workflow znamená automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle sady procedurálních pravidel tak, aby se dosáhlo nebo přispělo k plnění celkových/globálních podnikových cílů.“ (Carda, 2001, s. 16)

Automatizaci workflow zajišťují počítačové systémy, které se označují jako systémy řízení workflow. Tyto systémy zjišťují automatizaci procesů řízením jednotlivých pracovních činnosti, tak, jak jdou za sebou a vyvolávání příslušných zdroj, jak lidských, tak technických. Systémy poskytují administrativní a monitorovací funkce, např. zrušení procesu, kontrola stavu procesu nebo změna účastníka procesu apod. (Carda, 2001, s. 17)

Workflow systémy jsou podle charakteru procesů dle Cardy (2001) rozděleny do čtyř typů – administrativní, produkční, kolaborativní a ad hod.

Administrativní workflow – vyřizuje běžnou každodenní agendu a zajišťuje rutinní administrativní činnosti. Jedná se například o vyřízení reklamace, vystavení objednávky, sledování výdajů apod. Tyto procesy jsou jednoduché a mají malý počet alternativ, často mají své standardizované dokumenty a formuláře. (Carda, 2001, s. 21)

Produkční workflow – podporují hlavní podnikové procesy, tzn. procesy, které vytváření přidanou hodnotu, zisk a spokojenost zákazníka. Tyto procesy mohou mít relativně složitou strukturu, ale jednotlivé případy procesů jsou velmi časté a uživatelé jim věnují většinu své pracovní doby. Příkladem je likvidace pojistné události nebo žádost o poskytnutí úvěru apod. (Carda, 2001, s. 23)

Kolaborativní workflow – podporuje týmovou spolupráci. Typicky se jedná o dokument, na němž se podílí několik účastníků, kteří si vyměňují své poznatky a který je výsledkem jejich společné práce. Tento dokument vzniká po několika iteracích téhož kroku až do doby, kdy dojde ke společnému odsouhlasení. Jedná se například o vyhotovení dokumentace, zpracování smlouvy o spolupráci, návrh nového produktu apod. (Carda, 2001, s. 22)

Ad hoc workflow – zahrnuje procesy, které nejsou předem popsány. Jedná se většinou o jedinečné, nestandardizované procesy, které je možné definovat až v okamžiku, kdy vzniknou. Ad hoc procesy jsou částečně podobné administrativním procesům, ač je ad hoc proces unikátní, tak účastník tohoto procesu je řadě podobných nebo opakovatelných podprocesů. Jako ad hoc proces můžeme uvést vyřízení nestandardní reklamace, odpověď na dotaz zákazníka apod. (Carda, 2001, s. 21)

Administrativní	Produkční	Kolaborativní	Ad hoc
<ul style="list-style-type: none"> • Procesy dobře strukturované, předem definované • Není požadována taková průchodnost jako u produkčních systémů • Nahodile jsou tyto procesy využívány většinou uživateli • Procesy jsou obvykle spojeny s formuláři či jinými dokumenty 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesy jsou podrobně strukturovány • Procesy jsou formalizovány • Většina odchylek je předem ošetřena • Procesy bývají složité • Je vyžadována rychlá doba odezvy, vysoká průchodnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesy nejsou příliš strukturovány • Důraz je kladen na zajištění řízení spolupráce účastníků procesu • Důležitá je snadná dynamická možnost změny procesu • Průchodnost procesu není rozhodující 	<ul style="list-style-type: none"> • Důležitá je snadná a rychlá definice procesu v okamžiku potřeby • Procesy definují koncoví uživatelé • Možnost dynamických modifikací procesů • Požadavky na průchodnost jsou nízké • Cílem jsou nulové náklady a žádná správa

	<ul style="list-style-type: none"> • Vyžadují integraci s dalšími aplikacemi • Cílem je vysoká produktivita • Konkrétní procesy často využívá vymezený okruh uživatelů 		
--	---	--	--

Tabulka 2: Porovnání základních typů workflow z hlediska strukturovatelnosti, složitosti a opakovatelnosti procesů, které automatizují. Zdroj: Carda, 2001, s. 24

2 METODY A STANDARDY MODELOVÁNÍ PROCESŮ

Modelování procesů přehledně znázorňuje jednotlivé procesy probíhající v organizaci. Díky modelování získáme jednoduše celkový přehled o procesech, které v organizaci probíhají a tím potřebné informace. Díky namodelování procesů dokážeme lépe pochopit vnitřní uspořádání a chování organizace a tím naleznout slabá místa a zapracovat na zlepšení. Pro modelování jsou stanoveny určité zásady, které je nutné dodržet a je potřeba zvolit modelovací jazyk, který organizaci vyhovuje a bude jej pro modelování procesů používat.

Základní pojmy modelování procesů

Procesní modelování – Pomocí procesního modelování dokážeme vytvořit procesní model, který je grafickým znázorněním procesu a usnadňuje nám tak porozumění jednotlivým procesům a jejich činnostem. Díky procesnímu modelování získáme popis procesu, ze kterého můžeme následně vytvořit procesní mapu. Procesní modelování je obsahem procesní analýzy. V procesní analýze identifikujeme a specifikujeme procesy a jejich strukturu, sub-procesy, vlastníky procesů, vstupy a výstupy, případně omezení apod. (Klimeš, 2014, s. 25)

Proces – Opakovaná aktivita vzájemně souvisejících činností, které procházejí organizací a spotřebovávají vstupy na výstupy, což je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka. Proces musí mít svůj vstup, výstup a činnost.

Sub-proces – Je v hierarchii pod některým procesem. Dva a více sub-procesů již utváří proces. Pro sub-proces a jeho popis platí stejné požadavky jako pro proces.

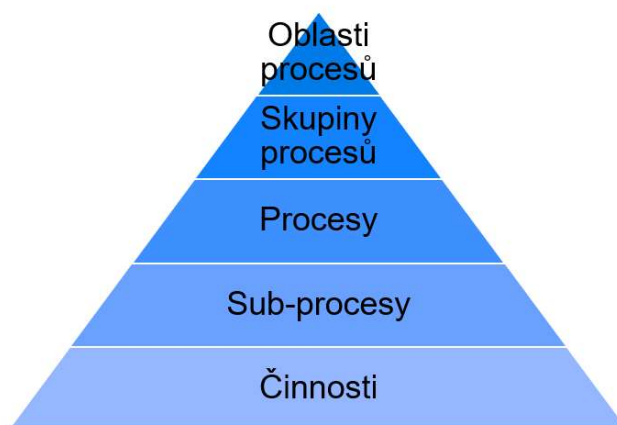
Činnosti – Jsou jednotlivé aktivity procesu, které jsou vykonávány v souvislém čase jedním nebo více pracovníky většinou na jednom místě.

Procesní mapa – Znázorňuje celkový pohled na procesy organizace, jejím cílem je zajistit přehlednost procesů a lepší orientaci v nich. (Klimeš, 2014, s. 19)

2.1 Mapování procesů

Mapování procesů nám umožňuje vidět vizuálně ztvárněný tok činností v procesu a jejich posloupnost. Procesní mapy nám pomáhají s definicí hranic procesu, odpovědnostmi za proces a také metrik, které proces využívá. Toto ztvárnění nám dá lepší vhled do organizace, pomůže nám s rozklíčováním procesů a snadnějšímu pochopení. Mapování dále pomáhá s odhalením slabých míst a tím se zlepšením procesu. Procesní mapa dále identifikuje, jaké zdroje jsou do procesu zapojeny. Samotné vytvoření procesní mapy se dělá na základě pozorování a měření vybraného procesu, z rozhovoru s vlastníky nebo uživateli procesu, z dokumentace nebo směrnic organizace apod. Pomohou nám samozřejmě také již vytvořené procesní mapy, pokud jimi organizace disponuje. (Medison, 2005, s.17-19)

Během mapování procesů jsou procesy strukturovány mezi oblasti procesů, skupiny procesů a procesy. Při jejich mapování postupujeme od shora dolů, začínáme tedy od oblastí procesů. Díky tomu vytvoříme jasnou a jednoduchou hierarchii a zajistíme jednotnou formu při popisu procesů. Dále také zamezíme duplicitám činností v procesech a zajistíme návaznost procesů a jasné hranice mezi procesy. (Opletalová, 2019, s. 51)



Obrázek 3: Hierarchie procesů. Zdroj: Opletalová, 2019, s. 51

V mapě procesů se používají symboly, které specifikují určité prvky. Jedná se o symboly, které pocházejí z mezinárodního standardu pro modelování procesních map UML neboli Unified Modeling Language. Jedná se o symboly jako je kruh, ovál, obdélník, diamant, šipka nebo krabička. (Lucid-chart)

2.2 UML

Unified Modeling Language zkráceně UML je modelovací jazyk. Hlavním cílem UML je definovat standard vizualizace, jakým jsou systémy navrženy. Nejedná se o programovací jazyk ani žádnou metodu. Většina metod sestává, alespoň v zásadě, z modelového jazyka i z procesu. Modelovací jazyk je (hlavně grafický) zápis, který metody používají k vyjádření návrhů. UML je také nezávislý na procesu. Ať už použijeme jakýkoli proces, můžeme tento jazyk použít k zaznamenání výsledných analýz a návrhových rozhodnutí. (Fowler, 1999, s. 1, 14)

UML diagramy se používají k vykreslení chování a struktury systému a pomáhají softwarovým inženýrům, obchodníkům a systémovým architektům s modelováním, designem a analýzou.

Skupina pro správu objektů OMG (Object Management Group) přijala UML jako standard v roce 1997 a od této doby je společností OMG spravována. Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO) uvedla UML jako schválenou normu v roce 2005. UML je v průběhu let revidován a je pravidelně aktualizován. (Jain, 2019)

UML verze 2.0 definuje 13 typů diagramů, které jsou rozděleny do tří kategorií: 6 typů diagramů představuje statickou strukturu aplikace, 3 představují obecné typy chování a 4 představují různé aspekty interakcí. (Jain, 2019)

2.3 BPMN

Business Process Modeling Notation, zkráceně BPMN, je metoda pro mapování podnikových procesů. Doplněkem BPMN je Business Process Modeling Language, zkráceně BPML, což je samotný jazyk pro modelování a popis procesů. (Řepa, 2007, s. 125)

Reprezentuje standard, jehož primárním cílem je vytvořit zápis, který je snadno srozumitelný všem uživatelům v organizaci. Používá se pro procesní diagramy, diagramy spolupráce, choreografické diagramy a komunikační diagramy. Tyto procesní diagramy slouží k různým účelům v životním cyklu BPM zahrnující tvorbu analýzy a zlepšení procesů nebo procesní komunikaci a specifikaci požadavků pro podniková IT řešení.

2.3.1 Základní symboly BPML

Události

Událost je jakákoliv událost v procesu, jedná se o začátek činnosti a konec činnosti, přijetí zprávy, změna stavu objektu atd. Události rozlišujeme, abychom měli popsáno jejich pořadí nebo načasování v procesu. Událost ovlivňuje tok procesu a obvykle má spouštěč nebo výsledek. Základní události, které rozlišujeme – počáteční, koncová, mezikrok. (Řepa, 2007, s. 131) (Bizagi Process Modeler User's Guide)

Počáteční – událost, kterou daný proces začíná. Pokud chceme více specifikovat počáteční událost, použijeme speciální symbol uvnitř kolečka – např. čas, zpráva nebo podmínka. (Řepa, 2007, s. 131)

Koncová – událost, kterou daný proces končí a je spojena s výsledkem procesu. Pokud chceme více specifikovat koncovou událost, použijeme speciální symbol uvnitř kolečka – např. zpráva, eskalace, chyba, zrušení. (Řepa, 2007, s. 131)

Mezikrok – událost v průběhu procesu – např. zprávy nebo časové lhůty v průběhu procesu. (Řepa, 2007, s. 131)

Činnost

Činnost je aktivita v průběhu procesu. V rámci BPMN rozlišujeme tři typy činností – procesy, podprocesy, úlohy. (Řepa, 2007, s. 132) (Bizagi Process Modeler User's Guide)

Procesy – složená činnost, která v organizaci vykonává určitou práci. Některé procesy se mohou skládat z podprocesů, které jsou pak zobrazovány samostatně. (Řepa, 2007, s. 132) (Bizagi Process Modeler User's Guide)

Podprocesy – jedná se o složenou činnost, která je součástí jiného procesu – v diagramu odkazuje na jiný proces. Podproces znázorňujeme symbolem „plus“, tzn. uzavřeně nebo tzv. otevřeně, kdy je podproces znázorněn přímo v symbolu činnosti. (Řepa, 2007, s. 132) (Bizagi Process Modeler User's Guide)

Úlohy – základní činnost neboli element procesu. Úlohy znázorňujeme zaobleným obdélníkem. V případě potřeby je více specifikujeme pomocí symbolu uvnitř obdélníku – např. pro opakující se činnost. (Řepa, 2007, s. 132) (Bizagi Process Modeler User's Guide)

Brána

Brány slouží k řízení toku procesu. Termín brána znamená mechanismus, který buď umožňuje nebo znemožňuje průchod bránou. Je to místo, kde se scházejí nebo rozcházejí různé cesty, které jsou alternativní nebo paralelní, vznikají tzv. větve procesu. (Řepa, 2007, s. 132) (Bizagi Process Modeler User's Guide)

Sekvenční tok

Sekvenční tok je používán pro znázornění pořadí prvků v procesu. Každý sekvenční tok má pouze jeden zdroj a jeden cíl. Zdrojem i cílem musí být Událost, Činnost nebo Brána. Sekvenční tok je graficky znázorněn plnou čarou se šipkou. (Řepa, 2007, s. 133) (Bizagi Process Modeler User's Guide)

Asociace

Asociace jsou připojené informace nebo objekty, které jsou připojeny k jednotlivým prvkům procesu. Asociace jsou objekty, které nejsou součástí procesu. Jedná se například o komentář k činnosti, znázornění dokumentů apod. Graficky se asociace znázorňuje pomocí tečkované čáry, pokud

je neorientovaná neb tečkované čáry se šipkou, pokud se orientovaná. (Řepa, 2007, s. 133) (Bizagi Process Modeler User's Guide)

Bazén a dráha

Bazén a dráha nám pomáhají s orientací v procesu z pohledu účastníků procesu. Bazén zahrnuje procesy uvnitř podniku a může být rozdělen do několika drah. Dráhy představují jednotlivé účastníky procesu. Mezi bazény a dráhami pak probíhá koordinace činností a graficky je znázorněna jejich vzájemná spolupráce, např. pomocí posílání zpráv. (Řepa, 2007, s. 133) (Bizagi Process Modeler User's Guide)

2.4 ARIS

Architecture of integrated Information Systems, zkráceně ARIS je další metodikou modelování podnikových procesů, která byla vytvořena společností IDS Scheer. Jedná se o metodiku i stejnojmenný software, který společnost vyvinula. Metodika ARIS neudává přesný postup, poskytuje spíše několik pohledů a nástrojů k modelování procesů. Tato metodika je postavena na pěti základních pohledech na organizaci – organizační pohled, datový pohled, procesní pohled, funkční pohled a výkonový pohled. Tyto pohledy jsou vzájemně obsahově propojeny a v každém pohledu se dále rozlišují tři úrovně – úroveň věcná, úroveň zpracování dat, úroveň implementace systému. (Řepa, 2007, s. 44-45).



Obrázek 4: ARIS pohledy na organizaci, vlastní zpracování. Zdroj: Řepa (2007)

Organizační pohled – modely organizační struktury, pohled na pracovníky a organizační jednotky, jejich skladba a vazby mezi nimi (Řepa, 2007, s. 44) (Cienciala, 2011, s. 28)

Datový pohled – všechny události, které generují data jako jsou např. dokumenty, tzn. všechny informační objekty relevantní pro společnost. (Řepa, 2007, s. 44)

Procesní pohled – spojuje všechny ostatní pohledy do časově logického plánu, například v řetězci procesů řízeném událostmi nebo BPMN. (Řepa, 2007, s. 44)

Funkční pohled – funkce systému a vztahy mezi nimi. Jsou zobrazeny např. ve stromu funkcí. (Řepa, 2007, s. 44)

Pohled na produkty a služby – přehled celého portfolia produktů/služeb. Někdy uváděn i jako výkonový pohled. Jedná se o hlavní pohled, který slouží jako nástroj pro průběžné zlepšování procesů. (Řepa, 2007, s. 45)

Rozdělení jednotlivých pohledů mezi tři úrovně:

- Úroveň věcná – zaměření na strukturované obchodní procesy, věcnou problematiku organizace, např. organizační schéma. (Řepa, 2007 s. 45)
- Úroveň zpracování dat – zaměření na logiku zpracování dat, funkční a datovou strukturu systému, např. strukturní grafy. (Řepa, 2007, s. 45)
- Úroveň implementace systému – zaměření na problematiku implementace systému zpracování dat, na fyzickou strukturu systému, např. databázové systémy. (Řepa, 2007, s. 45)

V diagramu podnikového procesu je možné použít notaci ARIS, ale také BPMN nebo UML.

2.5 Softwarové nástroje modelování

SW nástrojů a aplikací pro modelování podnikových procesů je na trhu celá řada. Níže jsou stručně zmíněny některé z nich. Pro tuto práci byl zvolen SW Bizagi Process Modeler.

2.5.1 ARIS Express

Výrobce: Software AG

Cena: zdarma

Tento nástroj byl již částečně popsán v kapitole 2.4., kde se popisovala samotná metodika ARIS spolu s ukázkami některých modelů, které tento nástroj umožňuje. Tento nástroj je dostupný v základní verzi zdarma, která je pro většinu modelování dostačující. Rozhraní je intuitivní a přehledné a je tak vhodný i pro úplné začátečníky. Nabízí modely pro obchodní procesy, organizační schémata, IT infrastrukturu, datové modely a další. (ARIS Community)

2.5.2 Bizagi Process Modeler

Výrobce: Bizagi

Cena: zdarma

Software pro mapování podnikových procesů, který umožňuje i vytváření dokumentace. Modely jsou vytvářeny dle standardu BPMN. Výstupy je možné mimo on-premis ukládat také do cloudu a

je tak možné na digramech kolaborovat. Nástroj dále umožňuje importovat již existující diagramy Microsoft Visio, IBM Bluewoks, XPDL a BPMN. V základní verzi je zdarma a nabízí rozšířenou placenou verzi buď pro jednotlivce nebo pro podniky. (Bizagi)

2.5.3 DIA

Výrobce: Projekt GNU

Cena: zdarma

Tento nástroj je možné použít ke kreslení různých druhů diagramů. Nabízí speciální objekty, které pomáhají kreslit diagramy vztahů entit, UML diagramy, vývojové diagramy, síťové diagramy a další. Jedná se o jednoduchý nástroj inspirovaný Microsoft Visiem, který má ze všech uvedených nástrojů nejvíce skromné grafické uživatelské rozhraní. Nástroj je možné si rozšířit o další funkce pomocí pluginů, které je možné si naprogramovat. (GNOME)

2.5.4 Enterprise Architect

Výrobce: Sparx Systems

Cena: od 229 USD/licence

Enterprise Architect je placený CASE nástroj, který je velmi často používán v organizacích zabývajících se vývojem systémů. CASE (Computer Aided Software Engineering) je označení pro nástroje, které umožňují objektově orientovanou analýzu a design v UML, BPMN, ArchiMate apod., umožňují datové modelování, generování zdrojového kódu a další. Enterprise Architect je nástroj pro vizualizaci, analýzu, modelování, testování a údržbu všech systémů, softwarů, procesů a architektur v organizaci. Umožňuje modelování celého životního cyklu za použití standardů UML, BPMN, SysML a dalších. (Sprax Systems)

2.5.5 Microsoft Visio

Výrobce: Microsoft

Cena: od 4.20 USD/měsíčně za licenci

Visio od společnosti Microsoft je jednoduchý nástroj, který slouží k vytváření diagramů. Diagramy jsou hezky graficky zpracované. V nabídce je připraveno několik šablon, které je možno využít. Umožňuje vytvářet organizační, vývojové a síťové diagramy. Slouží dále pro vytvoření plánů prostorového uspořádání nebo brainstorming. Nástroj je zaměřen na vizuální zpracování a je vhodný pro jednodušší diagramy. Je dostupný ve webové i desktopové verzi aplikace. (Microsoft)

2.5.6 Modelio

Výrobce: Modeliosoft

Cena: zdarma

Modelovací nástroj Modelio, který umožňuje širokou škálu modelů a diagramů. Kombinuje podporu UML a BPMN v jednom nástroji s vyhrazenými diagramy na podporu modelování podnikových procesů. Je možné si přidat vlastní naprogramované moduly a tím si nástroj uzpůsobit svým potřebám. Nástroj podporuje standardy UML, BPMN, SysML, TOGAF a další. (Modelio)

2.5.7 Visual Paradigm

Výrobce: Visual Paradigm International Ltd.

Cena: od 99 USD/licence

Visual Paradigm je kompletní balík nástrojů pro podnikovou architekturu, který nabízí vše, co je potřeba k efektivnímu návrhu SW a správě projektů. Jeho součástí je vizuální modelování, které podporuje UML, BPMN, ArchiMate a další. Nabízí také nástroje pro obchodní analýzu, strategické plánování, analýzu procesů a jejich reengineering. Dále také nástroje pro projektové řízení jako je mapa životního cyklu projektového řízení, nástroje pro agilní vývoj a mnoho dalších funkcí. (Visual Paradigm)

3 OPTIMALIZACE A ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Optimalizace a zlepšování procesů je disciplína, která se zaměřuje na slabá místa v procesu, odhalování příčin problémů, kvalitu výstupů nebo produktivitu. Aby bylo možné proces zlepšit, je potřeba jej dobře znát a mít jej zanalyzovaný v procesních modelech či dokumentaci. (Svozilová, 2011, s. 19).

Optimalizace a zlepšování procesů je nedílnou součástí procesně řízené organizace. Díky zlepšování dosahuje organizace lepších výkonů a udržuje si tak konkurenceschopnost. Dnes se již jedná o běžnou disciplínu, která se využívá jak ve výrobních společnostech, tak například i v oblasti státní správy.

Od 90. let minulého století se můžeme setkat s termínem *reengineering*. Klíčovými přispěvateli v této oblasti jsou Michael Hammer a James Champy, kteří v roce 1993 vydali knihu *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Tato kniha se stala ve své době bestsellerem a jedná se o nejnámější knihu o reengineeringu. (Řepa, 2007, s. 18)

3.1 Analýza procesů

Cílem analýzy procesů je identifikace neefektivních neboli slabých míst v procesu a co je jejich příčinou. Prvním krokem je zjištění a popsání současného stavu procesu (AS-IS), abychom tato místa identifikovali. Na tento krok navazuje návrh zlepšení, která tato neefektivní místa buď zcela odstraní nebo alespoň zmírní jejich dopad, čímž bude dosaženo zlepšení stavu procesu. (Mašín, 2012, s. 9) Analýzu procesů rozděluje Mašín (2012) do dvou základních skupin:

- studium metod a procesů
- měření spotřeby času pro vykonání daného pracovního/procesního elementu

Základem studia metod a procesů je kriticky a objektivně posoudit, jak je daná práce ve stávajícím procesu prováděna. Mašín (2012) pro toto posouzení uvádí kladení těchto otázek:

- Co se provádí? (Proč? Je to nutné?)
- Kde se to provádí? (Proč právě tam?)

- Kdy se to provádí? (Proč v tuto dobu?)
- Kdo to provádí? (Proč tento pracovník?)
- Jak je to prováděno? (Proč právě takto?)

V případě, že nelze na otázky uspokojivě odpovědět, znamená to, že tento proces nesplňuje vysokou produktivitu.

Informace, které tímto studiem získáme se zaznamenávají pomocí technik a diagramů jako je například:

- procesní diagram
- Value Stream Mapping
- diagram materiálového toku
- popisná analýza
- dotazníky
- postupový diagram

Správně provedená analýza umožňuje správně pojmenovat problém v procesu. Z pohledu zvyšování produktivity se jedná zejména o neproduktivní časy v procesu a různé formy plýtvání. Mašín (2018, s. 93-94) uvádí studii Fraunhoferova institutu, podle které patří mezi nejčastější příčiny plýtvání v nevýrobním sektoru následující:

- interní problémy komunikace mezi odděleními, lidmi a různými počítačovými systémy
- komunikační problémy se zákazníky a dodavateli
- nerovnoměrný chod zakázek a kolísající zatížení jednotlivých oddělení
- problémy software – připojení, funkčnost, poruchy, nekompatibilita
- velké zásoby nevybavených položek
- množství neproduktivních porad a byrokratických činností – sběr nesmyslných statistik a vyplňování tabulek
- nedostupní spolupracovníci, kteří právě vykonávají jinou činnost – chybějící synchronizace administrativních procesů
- velké vzdálenosti mezi odděleními
- poruchy zařízení – počítače, kopírky, tiskárny
- hledání správných podkladů, chybějící sdílení aktuálních verzí dokumentů
- nedostatečná kvalifikace pracovníků, neznalost počítačových systémů, nízká disciplína a produktivita práce

Nalezení možností zvýšení produktivity je u nevýrobních procesů náročnější než u procesů výrobních. Samotná identifikace těchto procesů je náročnější a procesy se neopakují tak často jako ve výrobním sektoru. (Mašín, 2012, s. 97)

Mezi benefity této metody patří:

- Vizualizujte celý proces

- Ukazuje vazby mezi operacemi
- Identifikuje plýtvání
- Nástroj pro neustálé zlepšování

3.2 Value Stream Mapping


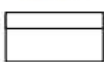
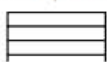


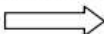
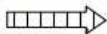








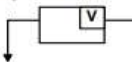
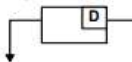
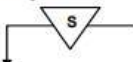








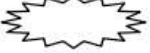

Value Stream Mapping neboli Mapování hodnotových toků pomáhá vidět a porozumět toku materiálu a informací, tak jak v hodnotovém toku probíhají. (Rother, 2003, s. 3-4)

Je to jednoduchý, ale účinný nástroj pro zlepšování organizace, který pomáhá při vizualizaci celého procesu. Na rozdíl od většiny technik mapování procesů, které často dokumentují pouze základní tok produktu, mapování hodnotového toku zároveň dokumentuje tok informací v systému, kde jsou např. materiály uloženy a co spouští pohyb materiálu z jednoho procesu do druhého. (Singh, 2010)

Metoda pochází z výrobního systému Toyota (viz kapitola 3.4.2) a dle Haefner (2014) se skládá ze dvou hlavních fází:

1. analýza hodnotového toku, ve které je zobrazen aktuální hodnotový tok
2. návrh hodnotového toku, ve kterém jsou zdroje plýtvání v rámci procesu identifikovány a omezovány

Pro mapování hodnotových toků se používají standardizované grafické symboly, které napomáhají srozumitelnosti a lepší komunikaci mezi různými vrstvami a skupinami pracovníků v organizaci. (Mašín, 2012, s. 101)

Ikony pro materiálový tok			
Externí zdroje 	Proces 	Data o procesu 	Zásoby 
Transport 	Tok hotových výrobků 	Pohyb tlakem 	Pohyb tahem 
Supermarket 	Vyrovňovací zásoba 	Bezpečnostní zásoba 	
Ikony pro informační tok			
Manuální informování 	Elektronická informace 	Typ informace 	Inventurní plánování 
Výrobní kanban 	Dopravní kanban 	Signální kanban 	Kanbanová schránka 
Heijunka 	Heijunka-správce 	FIFO 	Výrobní mix 
Všeobecné ikony a symboly			
Operátor 	Výrobní buňka 	Počítačová podpora 	Příležitost ke zlepšení 
VA-linka 			

Obrázek 5: Symboly mapování hodnotových toku. Zdroj: Mašín, 2012, s.32

3.3 Reengineering procesu

Reengineering je proces používaný k výraznému zlepšení výkonu organizace radikálním přepracováním podnikových procesů. Cílem je dramaticky zlepšit výkonnost organizace zlepšením efektivity a procesů v podniku. Zahrnuje také přepracování přidružených systémů a organizačních struktur. Jedná se o třístupňový proces zahrnující analýzu, návrh a implementaci. (Řepa, 2007, s. 32-37)

K reengineeringu vzniklo několik metodik, které se používají. Autorem jedné z nich je již zmíněný Hammer a Champy. Mezi další patří metodika Kodak, DoD, T. Davenporta, Manganeliho a Kleina a další. (Řepa, 2007, s. 37)

3.3.1 Metodika M. Hammera a J. Champyho

Reengineering je v jejich pojetí definován jako základní přehodnocení a radikální přepracování hlavních podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo dramatického zlepšení kvality, nákladů a času cyklu. Zaměřuje se na kritické procesy v podniku a hlavní úskalí vidí v nedostatečném řízení podniků a v jejich nejasných cílech. Zaměření se na tyto oblasti je vnímáno jako hlavní činitelé úspěchu zlepšení v organizaci. (Řepa, 2007, s. 38)

Řepa (2007) dále uvádí rozdělení metodiky reengineering do těchto kroků:

- Uvedení do reengineeringu
- Identifikace podnikových procesů
- Výběr podnikových procesů k reengineeringu
- Poznání vybraných podnikových procesů
- Redesign vybraných podnikových procesů
- Implementace nových podnikových procesů

3.3.2 Metodika Kodak

Společnost Kodak, která se zaměřuje na fotografické materiály a příslušenství, vyvinula metodiku za účelem vlastního reengineeringu v podniku. Metodika se zaměřuje na řešení obvyklých problémů nadnárodních firem. Do značné míry je tato metodika ovlivněna metodikou M. Hammera aj. Champyho. (Řepa, 2007, s. 40)

Postup metodiky je dle Řepy (2007) rozdělen do těchto kroků:

- Inicivace projektu
- Poznání procesů
- Návrh nových procesů
- Transformace podniku
- Řízení změny

3.3.3 Metodika DoD

Autorem metodiky DoD je americké ministerstvo obrany, odtud zkratka DoD – Department of Defence. Metodika vznikla za účelem zlepšení procesů organizačních jednotek úřadu. Cílem bylo radikální snížení nákladů. (Řepa, 2007, s. 42)

Řepa (2007) uvádí, že metodika vychází z těchto základních principů:

- Sdílení informací
- Podpora poslání organizace
- Funkční vedení
- Snížení nákladů
- Cílená technologie
- Jednoduché rozhraní
- Just-in-Time (dodávání informací přesně v čas, kdy jsou potřeba)

3.3.4 Metodika T. Davenporta

Tato metodika se při reengineeringu procesů zaměřuje na informační technologie, které dle autora mají pro reengineering klíčový význam. Informační technologie vnímá jako inovaci a potenciál. Při reengineeringu klade dále důraz na organizační a personální oblast. (Řepa, 2007, s. 38-39)

Postup metodiky je dle Řepy (2007) následovný:

- Vize a cíle
- Identifikace podnikových procesů
- Poznání a měření procesů
- Informační technologie
- Prototypování procesů
- Implementace procesů

3.3.5 Metodika Manganelliho a Kleina

Metodika autorů Manganelliho a Kleina má název *Rapid-Re* a souvisí se softwarovým nástrojem pro Microsoft Windows s názvem *Rapid-Re Reengineering Software*. Metodika se zaměřuje na procesy přímo související se strategickými cíli organizace. Příkladem takového podnikového procesu je vývoj produktu. (Řepa, 2007, s. 39-40)

Metodika se dle Řepy (2007) skládá z těchto kroků:

- Příprava projektu
- Identifikace
- Vize
- Re-Design (technický a personální)
- Transformace

3.4 Lean

Lean z anglického slova štíhlý je název pro metodiku optimalizace procesů. Začátky této metodiky spadají k Henrymu Fordovi a k počátku 20. století. Dále na něj navázala společnost Toyota s Toyota Production Systémem. Dalším přispěvatelem v této oblasti byl J. Womack, který spojil jednotlivé součásti leanu do jednotného systému. Předpokládal totiž rozšíření Leanu do celé společnosti, a ne jen na část výroby. Lean se dnes nevyužívá pouze ve výrobě, ale je univerzálním nástrojem pro zlepšování podnikových procesů v sektorech jako je zdravotnictví, služeb, bankovníctví a další. (Svozilová, 2011, s. 23-24)

3.4.1 Henry Ford

Henry Ford je zakladatelem společnosti Ford Motor Company a byl průkopníkem automobilového průmyslu. V roce 1913 vyráběl automobil Model T a snažil se o vytvoření co nejlepšího produktu. Proto sledoval metody, které pomáhaly pracovat efektivněji a eliminovaly plýtvání. Jednotlivé metody se snažil zavést do výroby a tím zavedl první principy Leanu v praxi.

3.4.2 Toyota Production System

Na Henryho Forda navázala po 2. světové válce společnost Toyota, která vytvořila systém nazvaný Toyota Production System (TPS). Systém pochází z Japonska a jejím strůjcem byl Taiichi Ohno, který byl manažerem výrobní linky v této společnosti. (Svozilová, 2011, s. 22-23). TPS je produkční systém, který systematizuje způsob myšlení a techniku řízení s cílem zlepšit konkurenceschopnost

společnosti. Systém je ve společnosti Toyota neustále zlepšován a tím si společnost udržuje rychlost a efektivitu výroby. Je využíván společnostmi po celém světě k zefektivnění svého výkonu.

TPS staví na dvou konceptech – jidoka a just-in-time. Jidoka je metoda pro rychlou identifikaci a opravu jakýchkoli problémů, které by mohly vést k chybné výrobě. **Jidoka** je způsob, jak odhalit problémy a podniknout okamžitá opatření k nápravě chyb v jakékoli fázi výrobního procesu. Tímto způsobem systém pomáhá předcházet opakování problémů při zachování kvality a vysoké produktivity. Just-in-time je o upřesnění a koordinaci každého výrobního procesu tak, aby produkoval pouze to, co vyžaduje další proces v pořadí. **Just-in-time** znamená vyrábět jen to, co je potřeba, kdykoli je to potřeba, v každé fázi výroby. To znamená, že nedochází k plýtvání, konzistentní kvalitě a rovnoměrnému výrobnímu toku. Hlavním prvkem procesu just-in-time je systém Kanban, který kontroluje tok materiálu či jiné entity a výrobního či jiného procesu. (Toyota Europe)

Společnost Toyota přistupuje ke změně způsobem, že se snaží změnit vždy jen jednu věc a aby byl nový výsledek porovnán s očekávaným výsledkem. Důvodem soustředění pouze na jednu věc je uvědomění příčiny a následku, díky tomu dokážou hlouběji porozumět fungování procesů. (Rother, 2017, s. 61)

3.4.3 Principy Lean

„Lean je sdružením principů a metod, jež se zaměřují na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb, jež mají sloužit zákaznickému procesu.“ (Svozilová, 2011, s. 32)

Metodika Leanu jak již výše uvedené kapitoly zmiňují, byla původní vyvinuta ke zlepšování procesů v oblasti průmyslové výroby. Postupně ale našla uplatnění i v dalších oblastech, například v oblasti služeb a administrativy. Přístup Leanu vychází dle Crawforda (2016) z těchto principů:

- Identifikace hodnoty – přesně definujte hodnotu z hlediska konkrétních produktů se specifickými možnostmi nabízenými za konkrétní ceny prostřednictvím dialogu se zákazníky
- Mapování toku hodnot – proces identifikace a odstranění odpadu, který se podílí na poskytování produktů, které jsou pro zákazníky hodnotné
- Vytvořit tok – zaměření na rychlý tok produktů. Pracovní centra a výrobní linky (buňky).
- Zavést Pull – jasně definovaný limit nedokončené výroby (WIP). Lean týmy mohou využít skutečné potřeby zákazníka pro šetření nákladů, prostoru, času a zdrojů. Příklad Kanban.
- Hledat dokonalost – neustálá analýza každého procesu za účelem zvýšení hodnoty. Zaměření se na prvky, které přidávají hodnotu a eliminace těch, které hodnotu nepřinášejí. Koncept jinak známý jako neustálé zlepšování.

Druhy plýtvání, které Lean definuje a se kterými se v organizaci můžeme nejčastěji setkat:

- Přemístování (Transport) – zbytečné přemístování, např. materiálu, výrobků, dokumentů
- Skladování (Inventory) – zbytečné skladování, např. náklady na skladování materiálu, nepotřebné údaje v databázích
- Pohyb (Motion) – zbytečný pohyb pracovníků, např. špatné rozmístění strojů a linek, cesta ke vzdálené tiskárně
- Čekání (Waiting) – zbytečné čekání a prostoje, např. kání na dodávku materiálu, čekání na informace, čekání z důvodu pozdních příchodů
- Nadvýroba (Over-production) – větší výroba, než jaké jsou požadavky zákazníků, např. zboží, které se nestačí spotřebovat z důvodu expirace
- Nadbytečné zpracování (Over-processing) – vyšší kvalita, než jaká je zákazníkem požadovaná např. nepotřebné kroky v procesu
- Vady (Defects) – výroba vadných výrobků

Jedná se o 7 hlavních druhů plýtvání. Nejnověji byl definován 8. druh plýtvání:

- Nevyužitý potenciál – nevyužitý potenciál pracovníků je také plýtváním

3.5 TQM

TQM je zkratka pro Total Quality Management. Tento termín popisuje přístup managementu k dlouhodobému úspěchu prostřednictvím spokojenosti zákazníků. TQM usiluje o to, aby se všichni členové organizace podíleli na zlepšování procesů, produktů, služeb a kultury, ve které pracují.

TQM lze shrnout jako systém řízení pro organizaci zaměřenou na zákazníka, která zahrnuje mimo management i všechny zaměstnance do neustálého zlepšování. Mnoho z konceptů TQM je přítomno v systému managementu kvality, který se dá považovat za nástupce TQM. (Kobiruzzaman, 2021).

Dle Kobiruzzamana TQM uvádí 8 zásad celkového řízení kvality:

- Zaměření na zákazníka
- Úplná angažovanost zaměstnanců
- Procesní zaměření
- Integrovaný systém
- Strategický a systematický přístup
- Nepřetržité zlepšování
- Rozhodování na základě faktů
- Komunikace

3.6 Six Sigma

Přístup Six Sigma je vytvořen společností Motorola. Ta se v 70. letech potýkala s mnoha vadnými výrobky, které z linek vycházeli. Cílem bylo toto změnit a vyrábět výrobky s vyšší kvalitou. Tato aktivita se jim v polovině 80. let povedla, kdy byl koncept Six Sigma vytvořen. Díky zavedení tohoto

konceptu se společnost stala vedoucí společností, co se týká kvality výrobků i zisku. V roce 1899 obdržela Národní ocenění kvality Malcolma Baldridge a přístup Six Sigma se tak stal přední metodikou při zlepšování podnikových procesů. (Svozilová, 2011, s. 24)

Six Sigma odkazuje na 6 standardních odchylek a samotná sigma je označení pro odchylku. V jakékoli distribuci je počet položek, které spadají mimo průměr šesti standardních odchylek, mizivě malý. Six Sigma je o snížení počtu defektů na velmi malé množství. Je to metodika zlepšování procesů, která se zaměřuje na zvyšování kvality. Six Sigma se zaměřuje na porozumění požadavkům zákazníků a na odstranění závad a plýtvání z výrobních procesů. Hlavními přínosy je tedy zvyšování kvality a redukování plýtvání. To vede ke snížení výrobních nákladů a zvýšení spokojenosti zákazníků. (Lean Six Sigma)

3.6.1 Cyklus DMAIC

Six Sigma vyvinula rozsáhlou sadu užitečných nástrojů pro zlepšení v podniku. DMAIC používáme při konstrukci životního cyklu projektu Six Sigma, ale používá se také při řešení problémů. DMAIC znamená fáze řešení problémů a také fáze životního cyklu projektu Six Sigma. (Lean Six Sigma)

DMAIC se skládá z těchto částí: Definovat (Define), Měřit (Measure), Analyzovat (Analyze), Zlepšovat (Improve), Kontrolovat (Control).

Definovat

Fáze Definovat mimo jiné zajišťuje, že vybraný problém/proces, který bude zlepšován pomocí nástroje DMAIC je propojen s prioritami organizace a má podporu managementu. Tato fáze začíná identifikací problému, který vyžaduje řešení a končí porozuměním rozsahu problému a podporou managementu, který schválí posunutí na další fázi. Existuje mnoho způsobů, jak identifikovat projekt ke zlepšení. Shankar uvádí jako jeden nástroj používaný k identifikaci projektu nástroj zvaný „Náklady na kvalitu“ (COQ – Cost of quality). COQ rozděluje náklady vzniklé aktivitami organizace do dvou kategorií: náklady na shodu a náklady na neshody. (Shankar, 2009, s. 1-2)

Jakmile bude problém ke zlepšení vybrán, následuje určení rozsahu tohoto problému. K tomu může pomoci SIPOC diagram, který se na proces dívá shora, nezobrazuje žádné rozhodovací body, ale pouze bloky indikující aktivitu. (Shankar, 2009, s. 3)

Měřit

V této fázi se shromažďují data, která ukazují, jak proces probíhá a pomáhají identifikovat měřítka výkonnosti, které se budou během projektu sledovat. Abychom mohli zlepšovat, je nutné vědět, co zlepšujeme a v jakém směru. Příkladem metriky může být například čas na určitou fázi výroby. (Svozilová, 2011, s. 93)

Analyzovat

V této fázi jsou analyzována shromážděná data pro určení hlavní příčiny závad a nalezení příležitostí ke zlepšení. V této fázi jsou identifikována slabá místa procesu a zda se jedná o opakovaně se vyskytující problém nebo jen náhodnou událost. Po identifikování těchto míst se hledají příčiny a

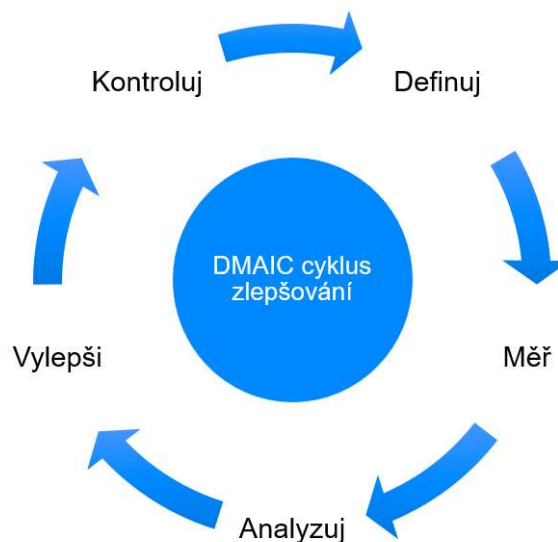
důsledky, k tomu slouží týmový brainstorming, řízené diskuse nebo třeba diagram „rybí kost“. (Svozilová, 2011, s. 96-97)

Zlepšovat

Ve fázi zlepšování dochází k návrhu řešení pro problémová místa, která byla definovaná v předchozích fázích. Jedná se o kreativní část, ve které problémy řešíme a snažíme se jim předcházet. V této fázi máme již definováno několik příčin problému a je možné popsat míru vlivu všech příčin. Jako nástroje používáme například diagramy a maticové hodnotící systémy, analýzu rizik nebo Pět S. Vracíme se zpět k modelům procesů a zaměřujeme se na definovaná místa, která se snažíme vhodně upravit. Z variant, které jsme navrhli jako zlepšení volíme ty, které jsou schopny eliminovat problém a posuzujeme také jednoduchost implementace těchto změn. Varianty, které zvolíme můžeme doplnit hodnocením nebo zkouškami, které nám pomohou nastínit, zda budou zvolené varianty skutečně přínosem. Tato část není vždy jednoduchá, protože často nejsou k dispozici potřebná data, o která by bylo možné hodnocení opřít. (Svozilová, 2011, s. 100-102)

Kontrolovat

Po zavedení navržených změn nastává fáze kontroly, kdy musíme zavedené změny udržet a stabilizovat. Často jsou navrženy dokumentace nebo interní metody a kontroluje se dodržování nových procesů. V této fázi je také důležité monitorovat veličiny, které informují o výsledcích aktivit. Pokud nové řešení splňuje očekávání výkonu, předá jej tým, který na projektu pracoval vlastníkovému procesu. (Svozilová, 2011, s. 103-106)



Obrázek 6: DMAIC cyklus, vlastní zpracování

3.7 Kaizen

Kaizen je japonský výraz, pro neustálé zlepšování. Jedná se o koncept, který je postavený na vytváření malých změn, které nakonec přinesou zásadní vylepšení. Nejedná se o metodiku, ale spíše o

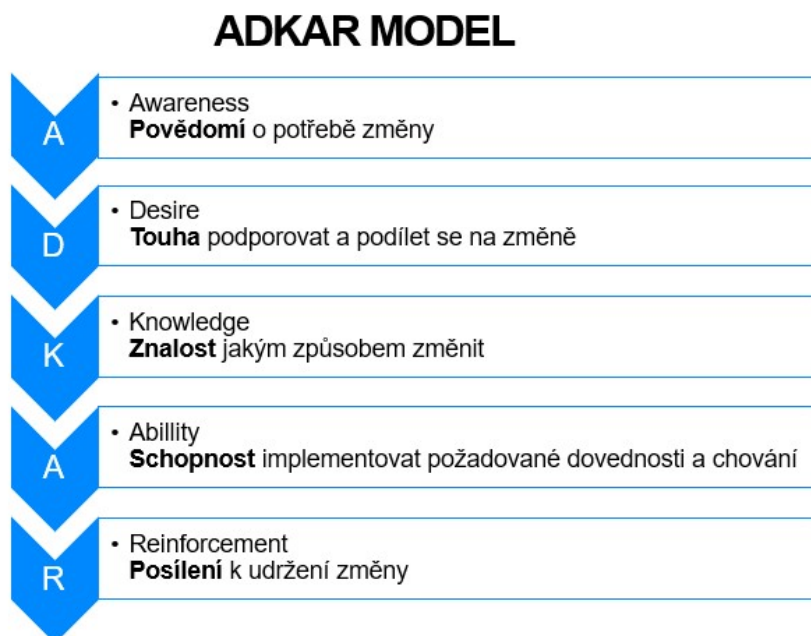
přístup, který je založený na spolupráci a odhodlání, namísto radikálních změn, které přicházejí shora dolů. Kaizen věří v to, že všechno může být zlepšeno. (Košturiak, 2010, s. 3)

Hlavními výhodami Kaizenu jsou dle Daniel (2021):

- Redukce odpadu
- Zlepšení morálky a týmové práce
- Zvýšení informovanosti zákazníků

3.8 Řízení změn

Změna je složitý a obtížný proces, přesto je nevyhnutelnou součástí podniků a dnešního světa. Organizacím, které se dokážou přizpůsobit změnám a zlepšovat svůj proces, se v dnešním světě daří neustále překonávat a růst. Řízení změn není snadné. Řízení pracovníků během změny zahrnuje zvládnání jejich emocí. Skutečný leader nejen úspěšně implementuje změny, ale také zapojuje svůj tým do procesu. Model ADKAR vyvinutý J. Hiattem v roce 2003 je jedním z modelů řízení změn, který poskytuje pětistupňový rámec pro řešení aspektů řízení změn vzhledem k lidem. ADKAR znamená pět cílů, kterých je třeba dosáhnout, aby se dosáhlo úspěšné změny. (Hiatt, 2006, s. 1) Těmito pěti cíli jsou: povědomí (awareness), touha (desire), znalost (knowledge), schopnost (ability), posílení (reinforcement). (Hiatt, 2006, s. 2)



Obrázek 7: ADKAR model, vlastní zpracování. Zdroj: Hiatt, 2006, s. 2

Účelem je vyvést pracovníky ze své komfortní zóny. Toho však není možné docílit, dokud pracovníci nepochopí, proč je změna nezbytná a důležitá. Dobrá obousměrná komunikace je nezbytná k odstranění jakéhokoli druhu frustrace, zmatku a povzbuzuje pracovníky klást otázky a také předkládat vlastní návrhy. Pochopení potřeby změny a ochota podílet se na tomto procesu neznámá to samé. Pokud lidí skutečně chtějí uskutečnit změnu, podpoří celý systém. Pokud se jim ale změna

nelíbí, stanou se v tomto procesu „překážkou“. Aby byla v lidech vytvořena potřeba změny, je třeba definovat, v čem je změna prospěšná přímo pro ně. (Hiat, 2006, s. 2-3)

3.9 Řízení rizik

Riziko by bylo možné definovat několika způsoby. Smejkal definuje riziko následovně:

„Riziko je možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje.“ (Smejkal, 2013, s. 90)

Rizika v organizacích jsou úzce spjata se změnou, která změní určitou veličinu v čase a nabude buď pozitivních nebo negativních změn oproti očekávaným výsledkům. Riziko tak nemusí být pouze negativní, ale také pozitivní a mělo by být na něj takto pohlíženo.

Riziko vzniká kombinací **aktiva**, což je vše, co má pro organizaci nějakou hodnotu a **hrozby**, což je událost, aktivita, osoba nebo síla, která má na aktivum nežádoucí vliv. (Smejkal, 2013, s. 96-99)

Řízení rizik se skládá z těchto aktivit:

- Identifikace rizik – zjištění a evidence potenciálních významných rizik, nejvýznamnější rizika, která budou řízená se zaznamenávají v Katalogu rizik
- Analýza rizik – riziko není většinou izolované, ale působí v různých kombinacích rizik. Jelikož je většinou rizik velké množství, je nutné určit priority vzhledem k dopadu rizika a jeho pravděpodobnosti, s jakou nastane. (Smejkal, 2013, s. 99)
- Hodnocení rizik – zjištěná rizika hodnotíme podle jejich závažnosti a dopadů na společnost, využít můžeme například matici rizik, kde hodnotíme pravděpodobnost a dopad rizika.
- Zajištění/Zmírnění rizik – navrhnutí opatření, která dokážou rizika zcela eliminovat nebo alespoň zmírnit jejich dopad
- Sledování rizik – nedílnou součástí řízení rizik je jejich sledování, díky čemuž můžeme na rizika rychleji reagovat a zabránit tak negativním dopadům.

Metoda Delphi

Metoda Delphi je jednou z nejužívanějších metod při analýze rizik. Jsou to vlastně účelová interview mezi skupinou nezávislých expertů a představiteli hodnoceného subjektu. Metoda používá soubor otázek, které jsou prodiskutovány na účelových interview. Většinou jsou tyto otázky tvořeny na dvě části – pevnou, která je přede daná a variabilní, podle toho, jak interview probíhá. (Smejkal, 2013, s. 110)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

4.1 Základní informace

Společnost patří mezi přední IT společnosti v České republice, která je na trhu již téměř tři desítky let. Poskytuje technologická řešení, vlastní produkty a konzultace v oblasti informačních služeb. Mezi její zákazníky patří primárně banky, pojišťovny, automobilky nebo telekomunikační operátoři. Společnost svým zákazníkům pomáhá uvádět na trh nové produkty, zefektivnit procesy, zlepšovat zákaznickou zkušenost nebo adaptovat se na nové technologie.

Má více než 600 zaměstnanců a další stovky externích spolupracovníků. Společnost má několik poboček v České republice, ale také na Slovensku, v Německu, Rakousku a ve Velké Británii.

Firma si zakládá na dlouhodobých vztazích a s řadou klientů spolupracuje již od svého založení. Díky dlouholeté spolupráci rozumí potřebám svých klientů a je vždy u toho, pokud chtějí inovovat.

Společnost působí v těchto oblastech:

- **Technologická řešení** – řešení v oblasti Integrace, Digitalizace dokumentů a procesů, business intelligence nebo třeba pomáháme s přechodem do cloudu
- **Business řešení** – digital banking, online onboarding, paperless řešení
- **Konzultace** – digitální transformace, technologické konzultace, enterprise architektura
- **IT services** – vývoj na zakázku, testing, IT operations, podpora řešení
- **Vlastní produkty**

Jedním z hlavních cílů společnosti je aktuálně růst a expanze na zahraniční trhy.

Společnost je partnerem předních technologických společností jako je Microsoft, Splunk, IBM, Red Hat a další.

4.2 Organizační struktura

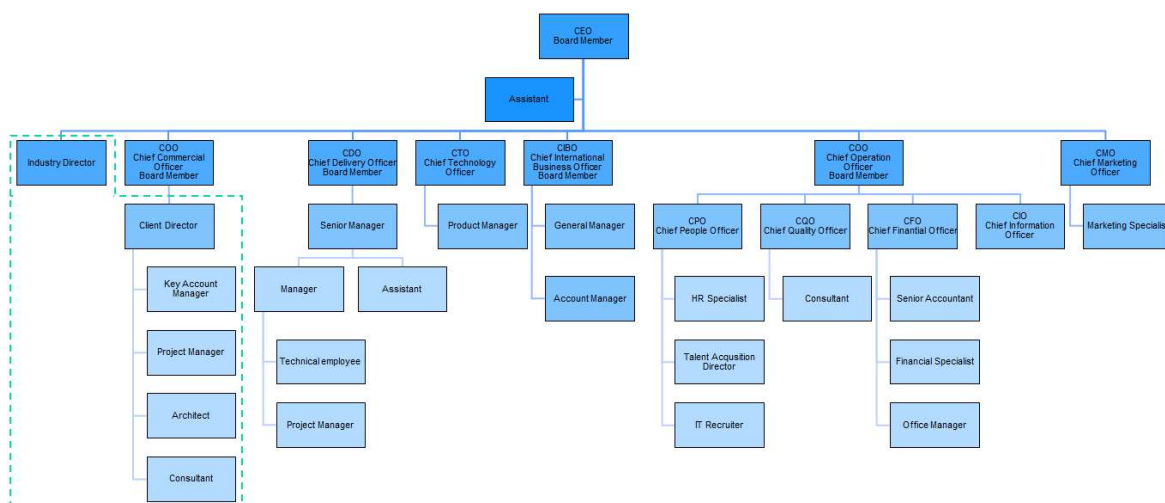
Společnost má liniovou organizační strukturu, ale napříč vznikají průmyslové týmy, které jsou rozděleny dle oblastí, ve kterých společnost působí. Toto fungování by mělo zajistit lepší fungování a porozumění zákazníkům.

V čele organizace stojí Ředitel společnosti (CEO), kterému jsou dále podřízeni vedoucí za určité oblasti. Společnost se dále dělí mezi organizační jednotky. Tyto organizační jednotky pak vede Senior Manager, kterému jsou dále podřízeni liniový Manageri. Některé organizační jednotky jsou menší, takže zde liniový Manageri nejsou a jednotliví zaměstnanci jsou podřízeni přímo Senior Managerovi. Senior Manageri vedou jednotlivá Delivery oddělení, která jsou rozdělena podle technologických oblastí. Senior Manager je zodpovědný za tuto oblast, výsledky oddělení a lidské zdroje, které sem spadají.

Průmyslové týmy se skládají z Industry Directora, Client Directora a jemu podřízeným, tj. Key Account Manager, Project Manager, Architect a Consultant. Tyto role zastávají osoby, které mají hlubokou znalost dané oblasti a klienta a výhradně se jim věnují. To jim umožňuje být blízko dění, mít kvalitní strategii a rychle reagovat na aktuální potřeby.

Nejvíce podřízených pracovníků má vždy Senior Manager, který spadá pod Ředitele delivery (CDO). Tyto Delivery jednotky mohou mít více než 100 zaměstnanců, ale průměrně se jedná o jednotky velikosti kolem 50-60 pracovníků. Do těchto jednotek jsou zařazeni Technical Employee, což je souhrnný název všech technických pracovníků. Toto uskupení bylo zvoleno z důvodu zjednodušení a přehlednosti, jelikož konkrétních technických rolí je v e společnosti několik desítek. Obecně sem spadají vývojáři, analytici, testéři, systémový inženýři, architekti a specialisté na jednotlivé IT oblasti jako je například bezpečnost. Do této kategorie nebyli zařazeni Project Manažéři z důvodu jejich výraznější participace na procesech, které budou dále v této práci uvedeny.

Na obrázku č. 8 je zobrazena organizační struktura společnosti, kde jsou uvedeny všechny důležité role.



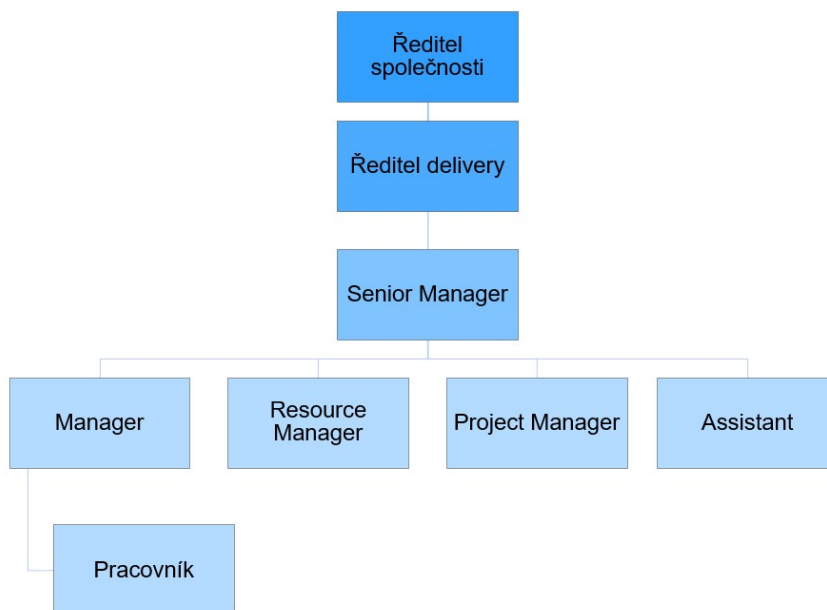
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti, vlastní zpracování

Pozn. Organizační struktura ve větším rozlišení je uvedena v přílohách.

4.3 Představení vybraného oddělení

V následujících kapitolách budou zpracovány procesy z pohledu vybraného Delivery oddělení společnosti. Tyto procesy jsou obecně v celé společnosti stejné, ale každé Delivery oddělení si definuje role a zodpovědnosti podle sebe a našli bychom tedy i v procesech malé rozdíly.

Vybrané delivery oddělení má kolem 60 pracovníků a zaměřuje se na vybrané technologické oblasti. Organizační struktura tohoto oddělení je na obrázku č. 9. Pod pracovníkem jsou souhrnně označeni všichni IT pracovníci, jak bylo popsáno v kapitole 4.2.



5 ANALÝZA PROCESŮ

Tato část práce seznamuje o stavu procesů ve společnosti a dále zpracovává analýzu vybraných procesů včetně jejich modelování a mapy všech procesů organizace. Společnost má definováno několik předpisů, směrnic a popsány některé procesy, které jsou v textové formě dostupné na firemním intranetu. Společnost je také držitelem těchto certifikátů:

- ISO 14001
- ISO 20000
- ISO 27001
- ISO 27017
- ISO 27018
- ISO 9001

Zpracovány má například předpisy v oblasti bezpečnosti, která je naprosto klíčová a je na ni proto kladen značný důraz. Bezpečnostní rámec je založený na ISO 27001 a dalších regulačních požadavcích. ISO 27001 definuje, jak implementovat, monitorovat, udržovat a neustále zlepšovat systém řízení bezpečnosti informací. Systém zabezpečení informací je také v souladu s bezpečnostními ovládacími prvky ISO 27002. Podle zásad principů COSO jsou definovány skupiny a příslušná kritéria v oblasti bezpečnosti a k těm má společnost uvedenu příslušnou aktivitu.

Kvalitně, v písemné formě zpracovaný je například proces pro vývoj bezpečného a spolehlivého softwaru.

Některé procesy společnosti nejsou sepsány, ale předávají se ústně nebo jsou drženy v psané formě jen u některých pracovníků.

5.1 Mapa procesů

V rámci organizace byly nalezeny procesy, které jsou graficky znázorněny na obrázku č. 10. Procesy byly rozděleny do kategorií řídicí, hlavní a podpůrné procesy.

Řídicí procesy:

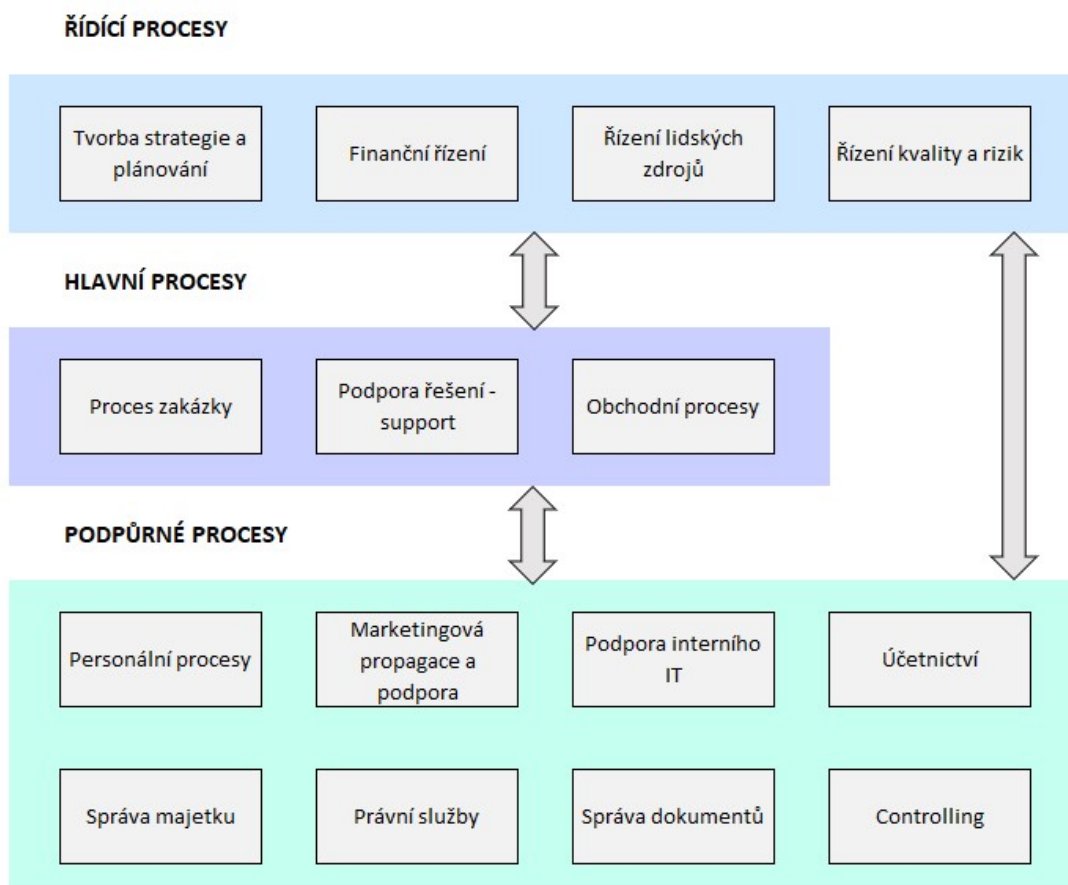
- Tvorba strategie a plánování
- Finanční řízení
- Řízení lidských zdrojů
- Řízení kvality a rizik

Hlavní procesy:

- Proces zakázky
- Podpora řešení – support
- Obchodní procesy

Podpůrné procesy:

- Personální procesy
- Marketingová podpora a propagace
- Podpora interního IT
- Účetnictví
- Správa majetku
- Právní služby
- Správa dokumentů
- Controlling



Obrázek 10: Mapa procesů společnosti, vlastní zpracování

5.2 Hlavní proces společnosti

Mezi hlavní procesy organizace patří především Proces zakázky. Tento proces je naprosto klíčový, protože přináší podniku hlavní hodnotu. Skládá se z několika sub-procesů: Získání zakázky, Příprava zakázky, Realizace zakázky a Uzavření zakázky. Tento proces bude dále detailně rozpracován.

Než přistoupíme k samotnému popisu procesu, je nutné zmínit, jaké typy zakázek společnost rozlišuje. Toto rozdělení je důležité uvést, protože každý typ zahrnuje jiné činnosti, takže se od sebe procesy liší. Společnost rozděluje zakázky do těchto základních typů:

- Fix Time & Fix Price (FTFP) projekt
- Time Material
- Support

FTFP projekt – standardní projekt s projektovým řízením. Má definovaný rozsah dodávky a cenu. Úprava rozsahu a ceny je změnovými požadavky. Musí být na jeho řízení uplatněna interní projektová pravidla.

Time Material – zakázka, kde veškeré odpracované hodiny/MD jsou fakturovány zákazníkovi. Jedná se o zprostředkování lidských zdrojů zákazníkovi na vymezenou dobu, konkrétní projekt/činnost a za předem dohodnutých podmínek. Za řízení zdrojů (např. plánování) zodpovídá zákazník.

Support – typ zakázky, který v některých případech následuje po FTFP projektu. Rozsah je dle sjednaných podmínek v supportní smlouvě. Většinou je sjednána měsíční paušální cena za dohodnuté služby.

Vybraného Delivery oddělení se týkají zakázky typu FTFP a Time Material, proto se práce bude dále zabývat jen těmito typy zakázek. Vybrané Delivery oddělení má i zakázky typu support, o tyto zakázky se ale stará Supportní oddělení, z toho důvodu tento typ nebude dále zpracováván.

PROCES ZAKÁZKY



Obrázek 11: Proces zakázky společnosti, vlastní zpracování

5.2.1 SIPOC diagram

V teoretické části byl SIPOC diagram uveden jako vhodný nástroj ve fázi definování projektu zlepšování procesů. Tento nástroj poskytuje první pohled na procesy, pomáhá s jejich ohraničením, s určením, kdo je zákazníkem a dodavatelem daného procesu a jaké jsou jeho vstupy a výstupy.

Dodavatelé Suppliers	Vstupy Inputs	Proces Process	Výstupy Outputs	Zákazníci Customers
Account Manager	Definování příležitosti/poptávky	Získání zakázky	Zakázka v CRM	Delivery oddělení
Account Manager	Zakázka v CRM	Příprava zakázky	Finanční a projektový plán zakázky	Delivery oddělení
Account Manager	Objednávka v CRM/potvrzení	Realizace zakázky	Dokončená zakázka	Zákazník
Project Manager	Akceptační protokol	Uzavření zakázky	Uzavření zakázky v CRM	Finanční oddělení
Finanční oddělení	Report	Kontrola zakázky	Potvrzený status report	Delivery oddělení
Resource Manager	Zadání	Nábor nového pracovníka	Nový pracovník	Delivery oddělení

Obrázek 12: SIPOC diagram vybraných procesů společnosti, vlastní zpracování

5.2.2 Získání zakázky

Proces získání zakázky je v každém případě jiný. Menší zakázky nevyžadují příliš aktivit ze strany společnosti a jejich získání je jen na základě předložení nabídky a dohodě se zákazníkem. Pak jsou ale větší zakázky, kde společnost prochází výběrovým řízením, které má i několik kol. Součástí je RFP, prezentace klientovi nebo i příprava demo verze řešení. Získání takové zakázky vyžaduje mnoho času a zapojení několika rolí.

Většina zakázek, které společnost realizuje je u stávajících zákazníků. To znamená, že má již uzavřeny rámcové smlouvy a není tak potřeba řešit smluvní ujednání.

Nové zákazníky si společnost vybírá podle segmentů, ve kterých chce působit a s ohledem na své strategické cíle. Nejvíce nových klientů získává společnost v oblasti vlastních produktů.

Za získání zakázky zodpovídá primárně obchodní oddělení společnosti, tzn. Chief Commercial Officer. Každý zákazník má svého Account Managera (u největších a nejdůležitějších zákazníků se jedná o pozici Key Account Manager), který se zákazníkem komunikuje, získává si kontakty na jeho straně, zjišťuje potřeby a reaguje na poptávky. Je podřízen Client Directorovi a spolu velmi dobře znají zákazníka a jeho prostředí a udržují si dobré vztahy. Client Director a Account Manager je zodpovědný za to, aby o všech důležitých poptávkách klienta věděl. Account Manager zodpovídá za celkovou nabídku, která je klientovi předložena a za získání zakázky. Do procesu získání zakázky jsou zapojeni i jednotliví členové delivery týmu, tj. Senior Manager, Project Manager a jednotlivé technické role, které by se na řešení podílely jako je Architect, Vývojář apod. Společně připravují nabídku klientovi, kterou nakonec Account Manager předkládá.

Proces získání zakázky začíná identifikováním příležitosti, která by u zákazníka mohla být realizována. (1) Tuto příležitost identifikuje buď Account Manager nebo jakákoliv jiná obchodní role. Některé příležitosti jsou identifikovány i Senior Managery nebo liniovými Managery na základě svých kontaktů a vztahů se zákazníkem. Druhou variantou, jakou je možné příležitost identifikovat je přímo informace od zákazníka, který informuje o tom, že plánují realizaci nějaké zakázky.

V okamžiku, kdy je příležitost identifikována, je založena do CRM systému společnosti. (2) V systému má přiděleného Account Managera, který se o ni dále stará a zpravidla také organizační jednotku, pod kterou by měla realizace zakázky spadat. Jsou zde dále uvedeny stručné informace o příležitosti, výjimečně jsou přiloženy i dokumenty, které s ní souvisí. V systému je možno zvolit, v jaké fázi pravděpodobnosti se nachází. Jedná se o procentuální kategorie od 0 %, kdy si myslíme, že by zákazník toto mohl chtít realizovat až po 85 %, kdy máme formálně potvrzeno, že jsme vyhráli a jsme ve fázi jednání o podmínkách dodávky nebo o smluvních podmínkách. Těchto úrovní, jak je možno příležitost zařadit je celkem 7. Mimo to, že nám tato informace říká, v jakém stavu příležitost je, tak souvisí také s financemi, které jsou u příležitosti uvedeny, tzn. předpokládaná cena realizace. Tato cena realizace se v případě zařazení mezi 0 % - 50 % počítá váženě podle tohoto procenta do výsledků oddělení a firmy. Od 75 % se počítá realizační cena jako 100 % částky.

Account Manager v tuto chvíli zodpovídá za aktuální informace, které jsou u příležitosti v systému uvedeny. Kontrolu všech svých příležitostí by měl dělat alespoň 1x týdně.

V této fázi se snaží o příležitosti získat maximum informací, komunikuje se zákazníkem a také s příslušným realizačním týmem, aby se posoudilo, zda je reálné zakázku realizovat a také jaké jsou šance na její získání. Nedílnou součástí práce Account Managera je také identifikace konkurence a snaha získat informace, kdo se dále pokouší o získání příležitosti.

Dále záleží, o jaký typ zakázky se jedná a jakým podmínkám podléhá.

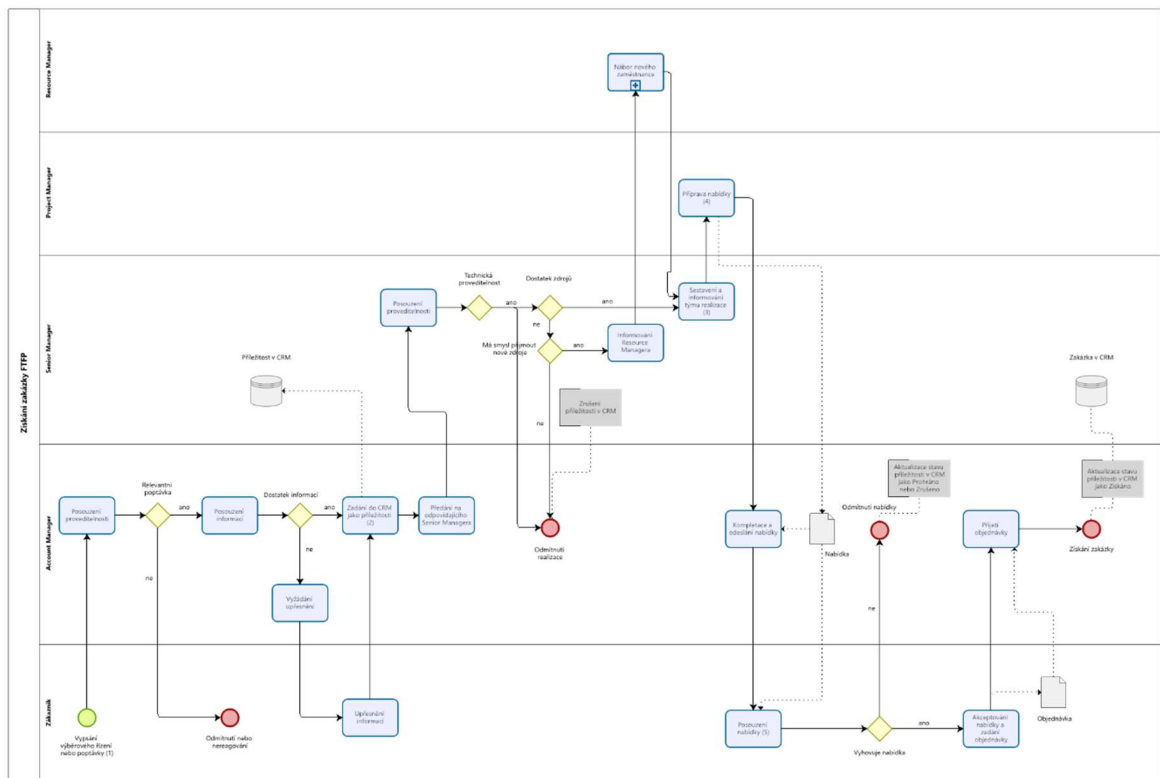
Získání FTFP zakázky

Získání této zakázky je často dlouhé a náročné. Vyžaduje zapojení několika pracovníků a hodně času na přípravu nabídky. Realizační tým, který by mohl zakázku v případě jejího získání realizovat je sestaven Senior Managerem příslušného oddělení. (3) Ten nominuje Project Managera a spolu s ním nominuje další členy týmu. Ostatní členy týmu pak zpravidla Project Manager informuje o této aktivitě a dále s nimi spolupracuje dle postupného vývoje aktivity. Výběrové řízení u většiny zakázek se skládá z těchto kroků:

- RFI (Request for Information) – zákazník si potřebuje vybrat několik vhodných účastníků řízení. Proto osloví několik společností s RFI, tzn. žádostí o informace. Jedná se o dokument, který obsahuje otázky, které zákazníkovi pomohou s rozhodnutím, zda daná společnost postoupí do dalšího kola. Společnost tedy otázky zodpoví a zašle je zpět zákazníkovi. Na zodpovězení otázek pracuje často několik technických pracovníků, Project Manager a částečně Account Manager.
- RFP (Request for Proposal) – v případě, že společnost postoupí z RFI, dostane se do RFP, tzn. žádosti o nabídku. (4) V této části podává společnost nabídku tak, aby byly splněny požadavky na nabídku a požadavky na dodávku, která má být realizována. Na nabídce pracuje tým, který by měl zakázku v případě výhry realizovat. Skládá se z Project Managera a příslušných technických pracovníků. Menší účast na přípravě nabídky má i Account Manager.
- V některých případech existuje ještě další kolo a tím je prezentace nabízeného řešení nebo i demo verze nabízeného řešení. Této prezentace se zúčastní hlavní členové realizačního týmu, tj. Project Manager, Account Manager, hlavní techničtí pracovníci. V případě velkých a významných zakázek také Senior Manager, Client Director, případně Chief Commercial Officer.

Takové výběrové řízení a rozhodnutí zákazníka může trvat i několik měsíců. (5)

V případě, že je společnost vybrána, informuje o výhře Account Managera a ten informuje Project Managera a/nebo Senior Managera, případně i další členy realizačního týmu.



Obrázek 13: Proces získání FTFP zakázky, vlastní zpracování

Pozn. Model procesu ve větším rozlišení je uveden v přílohách.

Získání zakázky Time Material

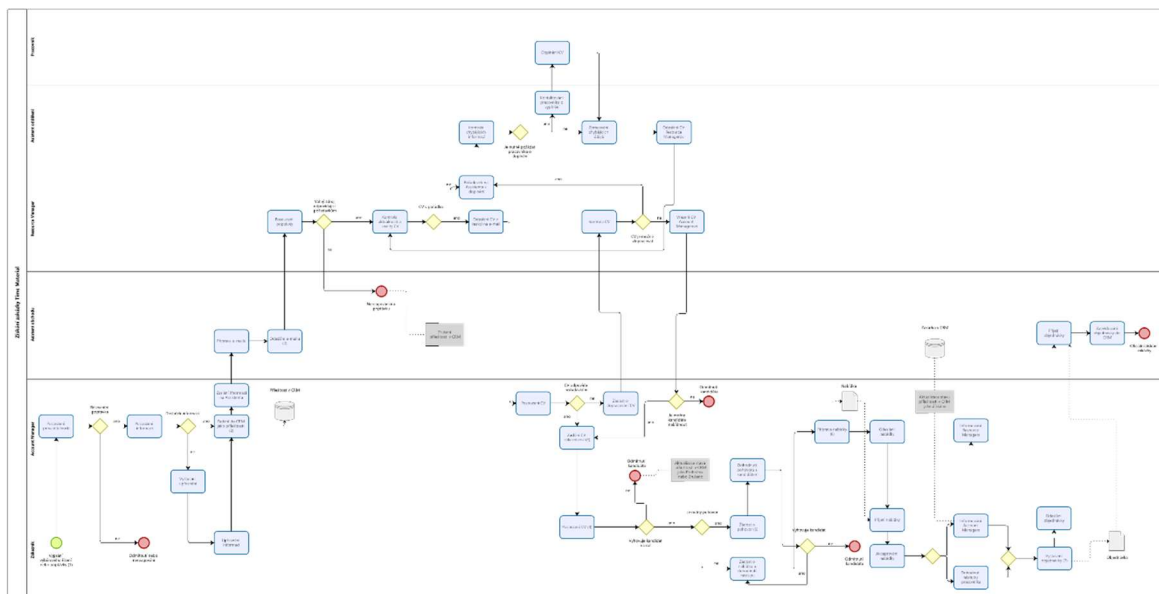
Získání tohoto typu zakázky nevyžaduje zpravidla příliš mnoho aktivit. Zákazník potřebuje k sobě do týmu či na svůj projekt roli, která mu chybí. Tento typ poptávky se označován jako Poptávka na zdroje. Jedná se o standardizovanou formu emailu, kde jsou uvedeny všechny potřebné informace. Tento e-mail je zasílán na skupinu Managerů a na všechny z obchodního oddělení. Zasílá je zpravidla Assistant obchodního oddělení, ale někdy také samotný Account Manager. (2)

Stěžejní pro získání této zakázky je profil kandidáta, který je mu společností nabídnut. Account Manager zjišťuje v příslušných delivery odděleních, zda je k dispozici volný pracovník, který by odpovídal požadavkům a profilu zákazníka. V případě, že ano, dohodne se s Managerem pracovníka na prodejní ceně za MD, za kterou je možné pracovníka zákazníkovi nabídnout. Account Manager zašle zákazníkovi CV kandidáta, prodejní cenu a případně další informace, jako je dostupnost kandidáta nebo doplnění k jeho znalostem apod. (3)

Pokud je nabízený pracovník pro zákazníka dle CV zajímavý (4), zpravidla následuje pohovor, kde posoudí, zda je nabízený pracovník opravdu vhodný. (5) V některých případech následuje jednání o ceně.

Pokud pracovník zákazníkovi vyhovuje, potvrdí tuto skutečnost Account Managerovi a ten připraví stručnou nabídku, kde je uvedena cena, rozsah, jméno pracovníka a jeho role. (6) Na základě této nabídky vystaví zákazník objednávku. (7) V opačném případě je kandidát zamítnut jako nevhodný.

Společnost může nabídnout jiného kandidáta, pokud jej má k dispozici. Zpravidla ale všechny vhodné kandidáty předkládá klientovi rovnou, aby si mohl hned na začátku vybrat, pokud je z čeho.



Obrázek 14: Proces získání Time Material zakázky, vlastní zpracování

Pozn. Model procesu ve větším rozlišení je uveden v přílohách.

5.2.3 Příprava zakázky

V případě, že se podaří zakázku získat, postupuje se dále k její realizaci. (1) Před samotnou realizací je ale ještě část přípravy zakázky, která se skládá ze zahájení a plánování. Za tuto část je celkově zodpovědný Senior Manager příslušného oddělení, kam zakázka patří. Ten zodpovídá i za celou dodávku. Tyto části řídí a připravuje Project Manager, který se Senior Managerovi zodpovídá.

Příprava zakázky začíná informací o tom, že jsme zakázku získali. (2) Account Manager by měl dále v systému CRM nastavit příležitost jako získanou a tím ji přeploví do stavu zakázky. V této fázi za informace u ní uvedené zodpovídá příslušný Project Manager. V případě FTFP zakázek je Project Manager zpravidla ten, co se i podílel na přípravě nabídky. V případě Time Material zakázek je jako Project Manager v systému uveden Assistant obchodního, případně delivery oddělení. V tomto případě se totiž nejedná o roli Project Managera v pravém slova smyslu. Řízení pracovníka si řeší sám zákazník a náplní této role je jen zajištění podkladů k fakturaci a její správnost. Další postup opět záleží na typu zakázky.

Příprava realizace FTFP zakázky

Tento typ podléhá standardnímu projektovému řízení. Po informování o získání zakázky následuje zpravidla schůzka Project Managera a Senior Managera, případně dalších klíčových technických pracovníků, kde se zjistí aktuální stav kapacit, dohodne se způsob spolupráce, jakým bude zakázka

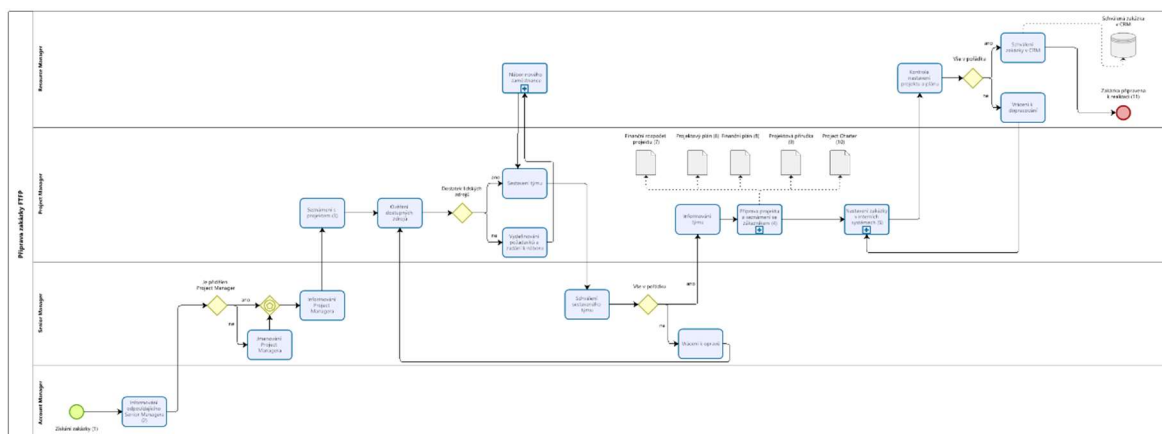
interně řízena, nutné prerekvizity pro dodání zakázky a následující kroky. (3) Project Manager má v této fázi na starost tyto kroky:

- Příprava/seznámení s projektem (4)
- Seznámení se zákazníkem (4)
- Potvrzení rozsahu, času a peněz (4)
- Nastavení projektu v systémech společnosti (5)
- Nastavení procesů projektového řízení s klientem (4)

Výstupem těchto aktivit je pak následující:

- Projektový plán (6)
- Finanční rozpočet projektu (7)
- Finanční plán (8)
- Projektová příručka (9)
- Project Charter (10)
- Smlouva

Jakmile jsou všechny kroky splněny a výstupy vyhotoveny, je možné postoupit k realizaci zakázky. (11)



Obrázek 15: Proces příprava FTFP zakázky, vlastní zpracování

Pozn. Model procesu ve větším rozlišení je uveden v přílohách.

Příprava realizace Time Material zakázky

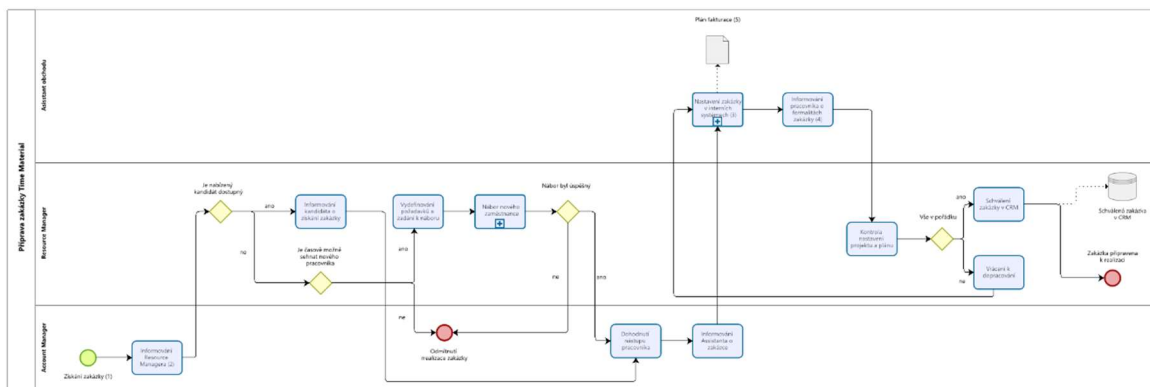
Příprava realizace tohoto typu zakázky je opět jednodušší než u předchozího případu. Jak již bylo zmíněno, o tuto zakázku se po formální stránce stará Assisten buď z obchodního oddělení, který má tak blízko k Account Managerovi nebo v některých případech Assistant příslušné organizační jednotky, kam zakázka spadá. Tato zodpovědná osoba je v systému CRM zobrazena jako Project Manager a musí doplnit:

- Nastavení projektu v systémech společnosti (3)

- Informovat příslušného pracovníka o evidování prací na zakázce a seznámit jej s formalitami, které je nutné splňovat dle typu zákazníka (4)
- Dohodnout se se zákazníkem na formě fakturace. Tento krok není vždy nutný, protože často se jedná o stávajícího zákazníka, kde běží vše dle dříve zavedených pravidel.

Výstupem těchto aktivit je:

- Plán fakturace (5)



Obrázek 16: Proces příprava Time Material zakázky, vlastní zpracování

Pozn. Model procesu ve větším rozlišení je uveden v přílohách.

5.2.4 Realizace zakázky

Fáze realizace zakázky nastává po dohodě se zákazníkem. (1) Za celkovou realizaci a výsledky zakázky je zodpovědný Senior Manager oddělení. Samotnou zakázku řídí Project Manager, který Senior Managerovi reportuje.

Realizace FTFP zakázky

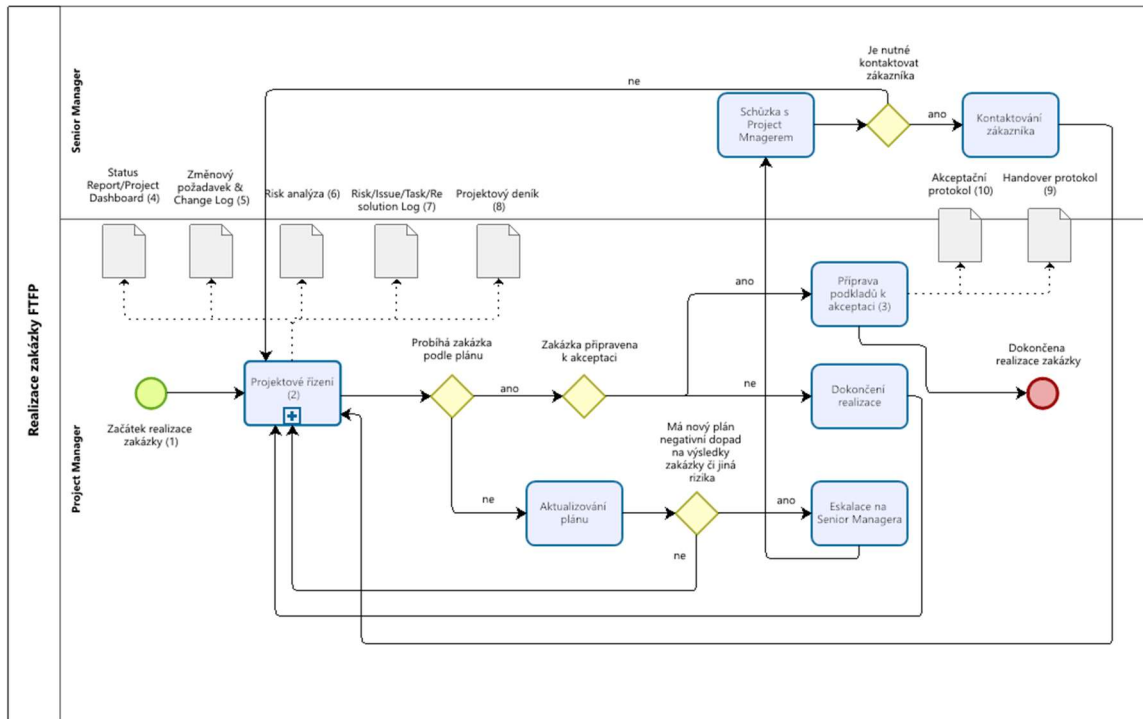
Project Manager vykonává v této fázi následující činnosti:

- Monitoring a kontrola stavu projektu (2)
- Pravidelný reporting (2)
- Řízení změn a rizik na projektu (2)
- Předání a akceptace (3)
- Hledání nových příležitostí (2)

Výstupem těchto činností jsou:

- Status Report/Project Dashboard (4)
- Změnový požadavek & Change Log (5)
- Risk analýza (6)
- Risk/Issue/Task/Resolution Log (7)

- Projektový deník (8)
- Handover protokol (9)
- Akceptační protokol (10)



Obrázek 17: Proces realizace FTFP zakázky, vlastní zpracování

Pozn. Model procesu ve větším rozlišení je uveden v přílohách.

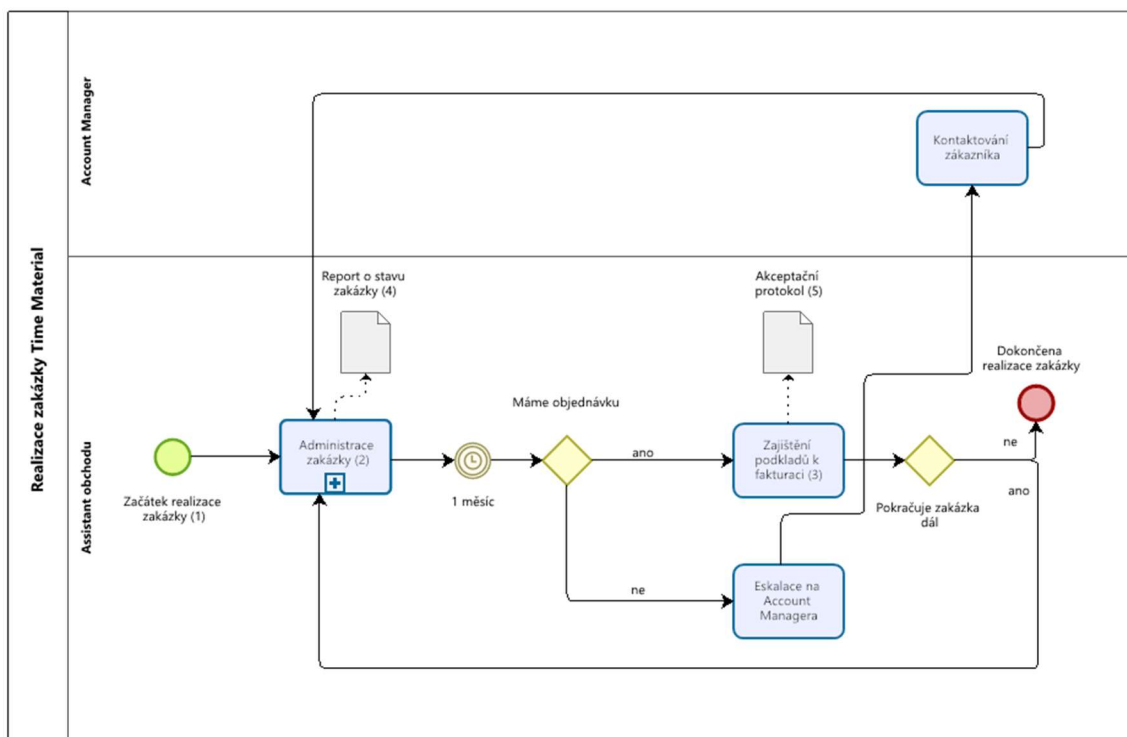
Realizace Time Material zakázky

Project Manager má u tohoto typu zakázky má na starost tyto činnosti:

- Monitoring a kontrola stavu projektu (2)
- Pravidelný reporting (2)
- Akceptace (3)

Výstupem těchto činností je:

- Report o stavu zakázky (4)
- Akceptační protokol (5)



Obrázek 18: Proces realizace Time Material zakázky, vlastní zpracování

Pozn. Model procesu ve větším rozlišení je uveden v přílohách.

5.2.5 Uzavření zakázky

V okamžiku, kdy je zakázka dodána (FTFP zakázka) nebo je dočerpána objednávka a neplánuje se její prodloužení (Time Material zakázka) přechází zakázka do fáze uzavření. (1)

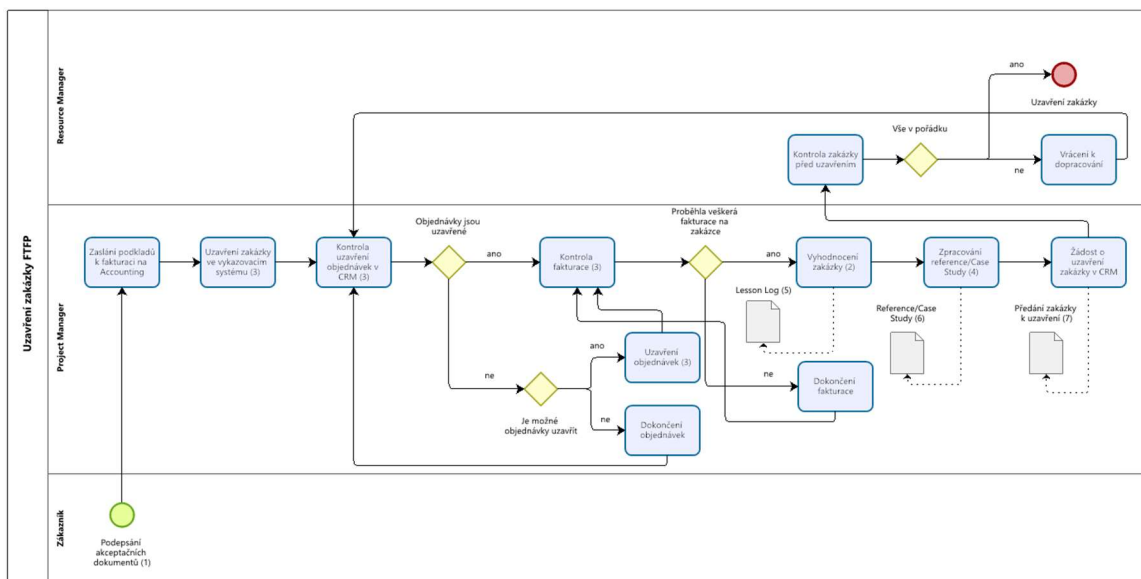
Uzavření FTFP zakázky

Činnosti:

- Vyhodnocení zakázky (2)
- Nastavení uzavření zakázky v systémech společnosti (3)
- Zpracování reference/Case Study (4)
- Kompletace smluv
- Nastavení post-implemenčních procesů
- Hledání nových příležitostí

Výstupy:

- Lesson Log (5)
- Reference/Case Study (6)
- Předání zakázky k uzavření (7)



Obrázek 19: Proces uzavření FTFP zakázky, vlastní zpracování

Pozn. Model procesu ve větším rozlišení je uveden v přílohách.

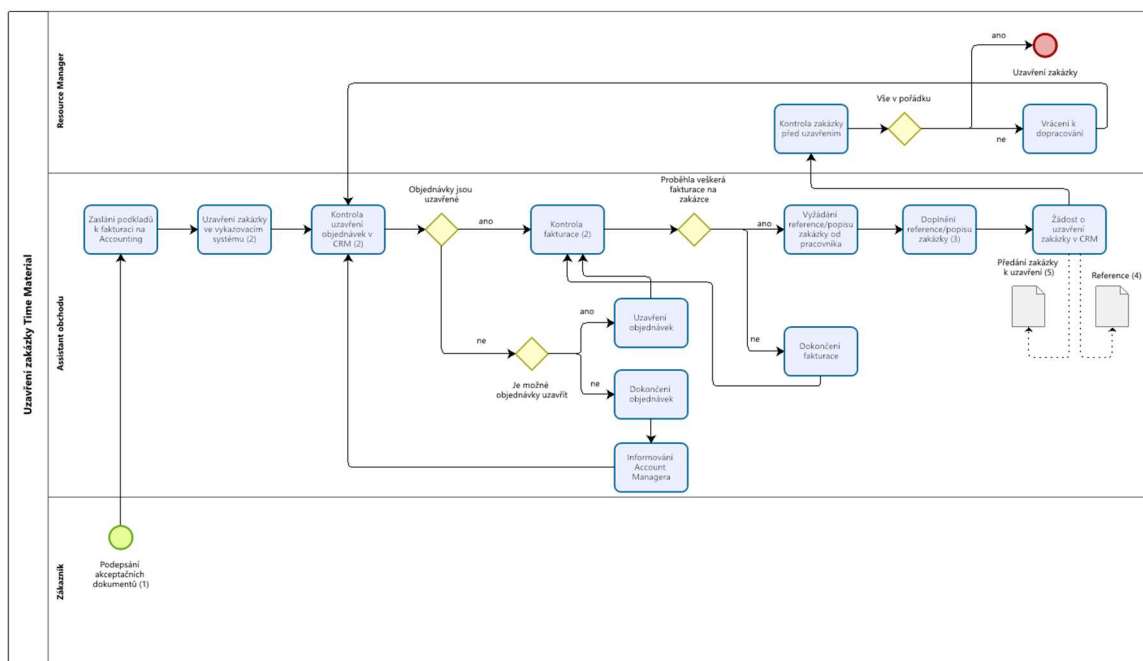
Uzavření Time Material zakázky

Činnosti:

- Vyhodnocení zakázky
- Nastavení uzavření zakázky v systémech společnosti (2)
- Zpracování reference (3)

Výstupy:

- Reference (4)
- Předání zakázky k uzavření (5)



Obrázek 20: Proces uzavření Time Material zakázky, vlastní zpracování

Pozn. Model procesu ve větším rozlišení je uveden v přílohách.

5.3 Související procesy společnosti

Mezi související procesy, které budou v této práci realizovány patří Personální procesy a Controlling. Tyto procesy do značné míry ovlivňují hlavní proces, a proto budou dále rozpracovány.

Z Personálních procesů bude popsán proces Nábor nového zaměstnance. Z procesů Controllingu bude popsán proces Kontrola zakázky.

5.3.1 Nábor nového pracovníka

Nábor pracovníků spadá do agendy HR oddělení, konkrétně do týmu, který má na starost čistě nábor. Tento tým se zaměřuje jak na nábor pracovníků na hlavní pracovní poměr, tak i na nábor pracovníků přes IČO. Pracovníky se snaží získat sám, ale využívá také agenturních společností. Nejlepším zdrojem nábory jsou však samotní pracovníci společnosti a jejich doporučení. Z tohoto zdroje společnost přijímá nejvíce nových pracovníků. Aby společnost současné pracovníky v tomto směru motivovala, vyplácí za přijetí doporučeného pracovníka odměnu. Výše této odměny je závislá na senioritě nového pracovníka.

Růst počtu pracovníků je jedním z důležitých cílů společnosti, který podporuje expanzi do zahraničí a růst společnosti. Z toho důvodu je na tuto oblast kladen velký důraz. Od ledna 2021 byl soustavně posílen náborový tým, který se ze 2 pracovníků rozrostl do 4 pracovníků (role IT Recruiter), kteří řeší nábor přímo a do 1 pracovníka, který tento tým a celý nábor řídí (Talent Acquisiti Director). Tito 4 IT Recruiteři mají rozděleny jednotlivá Delivery oddělení, takže se každý věnuje jen svým a řeší nábor jen pro tyto oddělení. (Stav k 30.6.2021)

IT Recruiter má na starost oslovování potenciálních kandidátů, komunikaci s kandidáty, plánování pohovorů a účast na nich, zaslání podkladů na HR Specialistu k přípravě a zaslání pracovní nabídky.

IT Recruiter oddělení, které je v této práci zpracováváno, má na starost ještě další 2 oddělení. Z vybraného oddělení komunikuje IT recruiter primárně s Resource Managerem, který za své oddělení zdroje řídí a má přehled o stavu zakázek, chystaných zakázkách a potřebě nových pracovníků. Pro IT Recruitera definuje požadavky k náboru, stanovuje priority, připravuje podklady pro přípravu nabídky, kandidáty posuzuje a rozhoduje o jejich přijetí či nepřijetí apod. Další osobou, se kterou spolupracuje, je Senior Manager a částečně spolupracuje také s liniovými managery.

Začátkem procesu náboru je tedy požadavek od Resource Managera. (1) Ten dá IT Recruiterovi potřebné informace k pozici, kterou potřebuje obsadit. (2) Resource Manager je součástí managementu oddělení, takže má přehled o aktivitách a potřebách, pravidelně na toto téma komunikuje se Senior Managerem i liniovými managery. Od těchto rolí si případně žádá upřesnění požadavků na kandidáta a popis práce či zakázky, na kterou je nový pracovník potřeba. IT Recruiter se snaží požadavek na nábor nového pracovníka zpracovat s ohledem na priority jiných poptávek, které řeší v rámci tohoto či jiného oddělení. (3) Vyhledává v databázi kandidátů a snaží se je oslovit a oslovuje nové potenciální kandidáty. V případě, že se jedná o prioritní poptávku, probíhá i kampaň na tuto pozici např. na sociálních sítích. (4)

Pokud se podaří recruiterovi získat nějakého kandidáta, posílá jeho CV k posouzení Resource Managerovi a Senior Managerovi. (5) V případě, že kandidát dle CV zaujme, domluví s ním recruiter pohovor buď online prostřednictvím Microsoft Teams nebo osobně v kancelářích společnosti. (6) Pohovor je standardně dvoukolový, kdy prvního kola pohovoru se účastní kandidát, IT Recruiter, Resource Manager a Senior Manager. V případě, že kandidát po prvním kole zaujme, a i on má zájem ve výběrovém procesu pokračovat, následuje 2. kolo pohovoru zpravidla s technickým kolegou a/nebo liniovým managerem, kde dojde k hlubšímu posouzení především technických znalostí kandidáta a také bližšímu popisu pracovní náplně. (7) Druhého kola pohovoru se standardně účastní kandidát, technický pracovník a/nebo liniový manager, v některých případech také Senior Manager nebo Resource Manager. Ve výjimečných případech následuje ještě třetí kolo, pokud je to nutné, případně hlubší technické přezkoušení.

V případě, že má společnost o kandidáta zájem, připraví Resource Manager podklady k nabídce, které obsahují název pozice, popis pracovní pozice, forma spolupráce, plat/MD rate, datum nástupu, zdroj kandidáta, případě další doplňkové informace. (8) V opačném případě je kandidát Resource Managerem zamítnut a IT Recruiter jej může nabídnout jiným oddělením, zda by o něj neměli zájem nebo jej úplně zamítne. (9)

Po celou dobu udržuje kontakt s kandidátem IT Recruiter, který s kandidátem pohovory domlouvá, případně je zamítá, zjišťuje doplňkové informace apod. V případě, přijmutí nebo odmítnutí nabídky kandidátem, odstoupení kandidáta z náborového procesu nebo v případě nezájmu společnosti o kandidáta je náborový proces u konce.

Pozn. Model pro proces nábor nového pracovníka je uveden v přílohách.

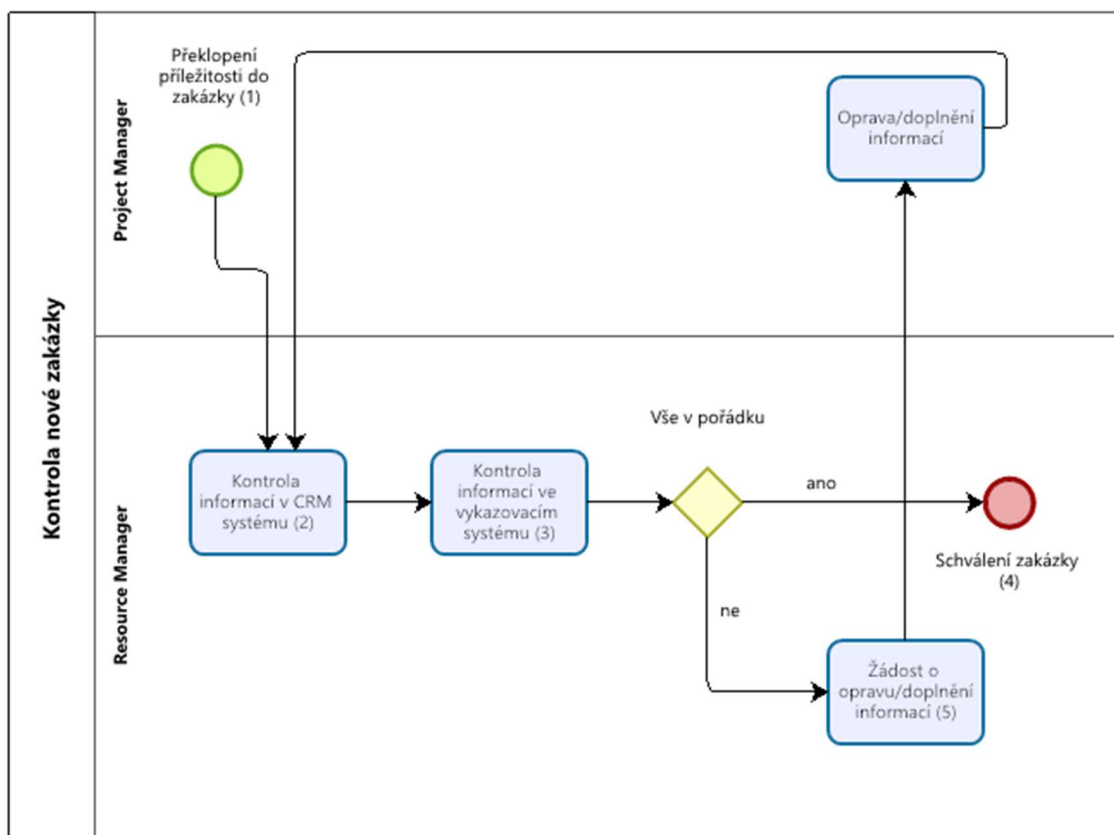
5.3.2 Kontrola zakázky

Kontrola zakázky je součástí procesů Controllingu. Tento proces je rozdělen do tří procesů podle toho, v jaké fázi se zakázka nachází.

Kontrola nové zakázky

Tento proces začíná ve chvíli, kdy se podaří získat příležitost a ta je v CRM systému překlopena do stavu zakázky. (1) V této fázi je zakázka ve stavu koncept a čeká na schválení příslušnou osobou. Zakázku ve vybraném oddělení schvaluje Resource Manager, na kterého tuto odpovědnost delegoval Senior Manager.

Resource Manager zkontroluje, zda má zakázka vyplněny všechny nezbytné informace a zda jsou tyto informace zadány správně. V CRM systému se jedná o: název zakázky, typ zakázky, finanční položky (jejich data, typ a pravděpodobnosti), v případě Time Material zakázky také Prodejní cenu služeb a v neposlední řadě, zda plánované příjmy jsou vyšší než plánované náklady. (2) Poté kontroluje nastavení zakázky ve vykazovacím systému. Podívá se, zda je zde zakázka vůbec založená, zkontroluje její název a dále fáze zakázky (jejich název a plán hodin dané fáze). (3) Pokud jsou všechny věci v pořádku, je zakázka schválena. (4) Pokud něco chybí nebo není zadáno správně, informuje Project Managera a žádá jej o doplnění. (5) Resource Manager kontroluje zakázky zpravidla každý týden v pátek. Pokud tedy nereaguje Project Manager dříve, tak Resource Manager znovu zkontroluje zakázku v následující pátek.



Obrázek 21: Proces kontrola nové zakázky, vlastní zpracování

Kontrola probíhající zakázky

Kontrolu probíhajících zakázek provádí Resource Manager zpravidla každý pátek. (1) Pro tuto kontrolu používá příslušný report, který vychází z dat zadaných v CRM a vykazovacím systému. (2) Z tohoto reportu je patrný celkový stav zakázky a problematické části jsou znázorněny červeným písmem, po najetí kurzorem myši je i zobrazena informace, proč je daná entita znázorněna červeně. Resource Manager se při kontrole zaměřuje primárně na tato červená místa. (2) Report je rozdělen do těchto částí:

- Základní informace o zakázce (název, Delivery oddělení, Project Manager zakázky)

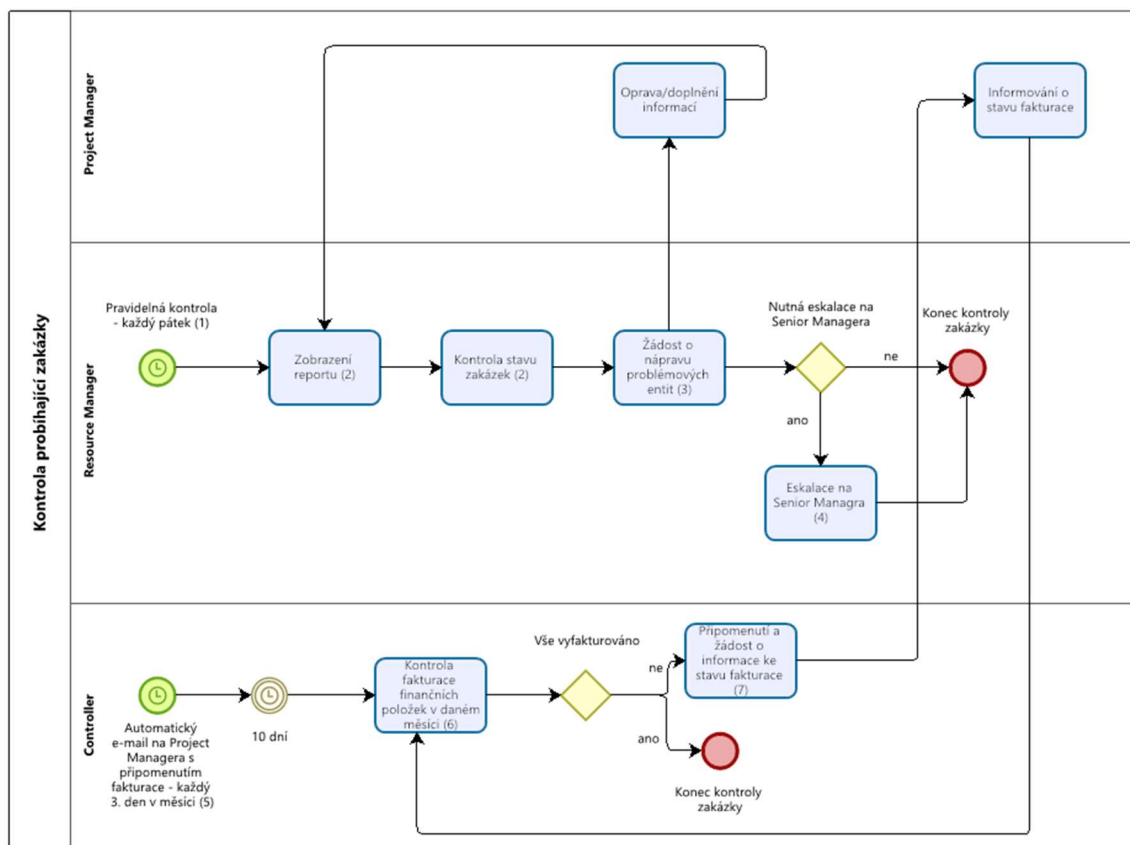
- Příjmy zakázky
- Náklady zakázky
- Bilance pracnosti
- Průběžný finanční výsledek
- Očekávaný finanční výsledek
- Očekávaná marže

Nejčastějšími nesrovnalostmi, které je potřeba dát do pořádku jsou:

- Zakázka čeká na další krok v CRM – je ve stavu koncept nebo k uzavření
- Vypršelo předpokládané datum uzavření zakázky
- Status report nebyl vůbec potvrzen nebo byl potvrzen naposledy před více než 1 týdnem
- Je vykázáno více než 10 MD bez přijaté objednávky
- Chybí plánovaná realizační cena zakázky
- Odhad MD na dokončení zakázky je překročen
- Očekávaný finanční výsledek zakázky je záporný
- Očekávaná marže je mimo obvyklé hodnoty
- Plánované náklady na subdodávky jsou vyšší než plánované příjmy

O těchto nedostatcích informuje Project Managera a žádá jej o nápravu. (3) V případě, že se jedná o závažný problém, jako je například záporná očekávaná marže, informuje také Senior Managera dle závažnosti dané věci buď obratem nebo na nejbližší pravidelné schůzce, která se koná každé pondělí. (4)

Pracovník Controllingového oddělení zasílá automatický e-mail na začátku měsíce týkající se plánované fakturace. (5) Jakmile se termín fakturace přiblíží, ručně kontroluje nevyfakturované položky (6). Ty, které nejsou vyfakturované, připomíná a žádá informace ke stavu. (7)



Obrázek 22: Proces kontrola probíhající zakázky, vlastní zpracování

Kontrola zakázky před uzavřením

Proces kontroly zakázky před jejím uzavřením začíná ve chvíli, kdy je zakázka k uzavření předána.

(1) To dělá zpravidla Project Manager. V této fázi zakázku opět kontroluje Resource Manager. Ten u zakázky v systému CRM zkontroluje (2) že:

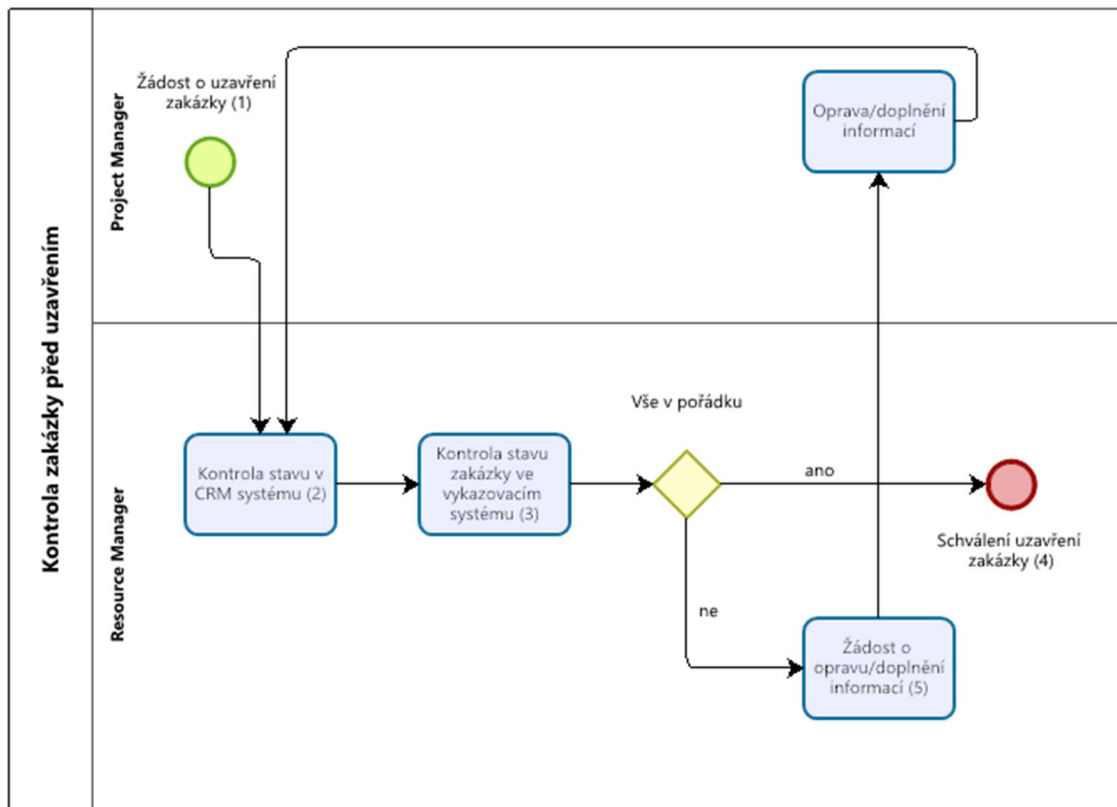
- Jsou všechny finanční položky vyfakturované
- Jsou všechny objednávky uzavřené
- Finanční výsledek zakázky a marže je kladná a pohybuje se v obvyklém rozmezí
- Odpovídá uznaná hodnota zakázky (to, co se mělo vyfakturovat) hodnotě faktur
- Zakázka má přiřazenou referenci/popis projektu

Ve vykazovacím systému zkontroluje (3):

- Zakázka je neaktivní nebo má neaktivní všechny fáze ve vykazovacím systému

Pokud jsou všechny body v pořádku, schválí uzavření zakázky, která se tak stává uzavřenou. (4)

V opačném případě předává na Project Managera k opravě. (5)



Obrázek 23: Proces kontrola zakázky před uzavřením, vlastní zpracování

6 IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK

V současných procesech, které byly výše popsány a modelovány bylo identifikováno několik míst, která nejsou příliš efektivní. Tato místa budou dále rozpracována, bude definována úroveň rizika a budou navrženy kroky, které by mohly vést k jejich zmírnění nebo úplnému odstranění.

Identifikace slabých míst a definování rizik bylo analyzováno na základě rozhovorů s pracovníky společnosti, kteří jsou účastníky procesů. Jedná se tedy o rozhovory se Senior Mnagerem, Project Mnagerem, Account Mnagerem, Resource Mnagerem, Assistantem a Pracovníkem.

Pro hodnocení rizik je využit nástroj matice rizik. Míra dopadu rizika byla u každého rizika stanovena individuálně. Pravděpodobnost výskytu rizika se stanovovala následovně:

Velmi nízká – 0 až 1x za rok

Nízká – 2x až 3x za rok

Střední – 4x až 5x za rok

Vysoká – 6x až 7x za rok

Velmi vysoká – 8x a více za rok

U jednotlivých rizik je tak stanovena závažnost rizika do jedné ze tří úrovní.



Obrázek 24: Legenda závažnosti rizik, vlastní zpracování

6.1 Získání zakázky

Jako první je rozpracován proces Získání zakázky. V této části bylo definováno několik slabých míst jak u FTFP zakázky, tak i u zakázky Time Material.

6.1.1 Získání FTFP zakázky

U FTFP zakázek bychom mohli měřit, kolika výběrových řízení a poptávek se oddělení nezúčastnilo, i když k němu technologicky spadaly a z jakých důvodů. Zaměříme se ale na důvody, které mohou být příčinou, že se společnosti zakázku nepodařilo získat. Byly definovány tyto důvody:

- Špatně připravená nabídka
- Nedostatek času na přípravu nabídky
- Chybějící reference do nabídky
- Špatná prezentace nabídky
- Příliš vysoká cena, kterou zákazník neakceptoval
- Lepší nabídka od konkurence

Špatně připravená nabídka

Špatně připravená nabídka znamená například její nedostatečná grafická či stylistická úprava, která je způsobena nedostatkem dovedností pisatelů v této oblasti a absence finální kontroly. Společnost má připravené šablony pro Microsoft Word a Powerpoint, které se pro přípravu nabídek používají. Může se však stát, že pisatelé nabídky neumí šablony správně používat a tím je celkový dojem z nabídky méně dobrý.

Definovaná rizika:

1. Špatná stylistická úprava nabídky
2. Špatná práce se šablonami dokumentů
3. Špatná grafická úprava nabídky

4. Chybějící finální kontrola nabídky



Obrázek 25: Matice rizik Špatně připravená nabídka, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Špatná stylistická úprava nabídky	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Špatná práce se šablonami dokumentů	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Špatná grafická úprava nabídky	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Chybějící finální kontrola nabídky	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano

Tabulka 3: Tabulka rizik Špatně připravená nabídka, vlastní zpracování

Nedostatek času na přípravu nabídky

Čas je velmi důležitým faktorem, který hraje nejen při přípravě nabídky důležitou roli. Nabídku zpravidla připravuje tým sestávající z pracovníků, kteří jsou alokováni na jiných projektech. Není tedy snadné uvolnit hned jejich kapacitu. Na zpracování nabídky je nejčastěji čas 2 týdny, někdy ale pouze 1 týden. V takových situacích musí dojít k úpravě alokací na projektech a uvolnění kapacity pracovníků na přípravu nabídky. Záleží také na velikosti nabídky a týmu, který se na ní podílí. Práce na nabídce řídí a koordinuje přidělený Project Manager. Nežádá se v tomto případě objevuje práce přesčas.

Součástí nabídek jsou reference dříve realizovaných řešení, které souvisí s nabídkou a často také CV nebo alespoň krátké představení pracovníků, kteří se budou na realizaci podílet. Mnoho referencí ale není zpracovaných kvalitně nebo nejsou zpracovány vůbec, což výrazně prodlužuje čas k přípravě nabídky. Stejně tak aktuálnost CV pracovníků není vždy zajištěna.

Všechny nabídky, které byly dříve zpracovány by měly být ukládány v CRM systému pro jejich dohledání a znovupoužití, ne vždy jsou ale nabídky v CRM systému založeny. Není možné tak některé části použít z předchozí nabídky a ušetřit tím čas.

Definovaná rizika:

1. Neukládání všech předchozích nabídek
2. Absence vzorových nabídek řešení
3. Nezpracované reference přechozích zakázek
4. CV pracovníků nejsou aktuální



Obrázek 26: Matice rizik Nedostatek času na přípravu nabídky, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Neukládání všech předchozích nabídek	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Absence vzorových nabídek řešení	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Nezpracované reference do nabídek	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
CV pracovníků nejsou aktuální	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano

Tabulka 4: Tabulka rizik Nedostatek času na přípravu nabídky, vlastní zpracování

Chybějící reference do nabídky

Jak již bylo zmíněno, každá nabídka by měla obsahovat reference. Je to nedílnou součástí a jeden z faktorů, podle kterého se zákazník rozhoduje, s kým bude zakázku realizovat. V některých případech jsou požadovány zákazníkem reference, které nemůže společnost doložit, protože nemá

realizovaných dostatek projektů v dané oblasti. Druhou možností je, že sice realizovala dostatek projektů, ale nemá reference za tyto projekty zpracované a připravené k použití do nabídek.

Definovaná rizika:

1. Chybějící reference z důvodu nerealizace požadovaných zakázek
2. Nezpracované reference předchozích zakázek



Obrázek 27: Matice rizik Chybějící reference do nabídky, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Chybějící reference z důvodu nerealizace požadovaných zakázek	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Nezpracované reference předchozích zakázek	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano

Tabulka 5: Tabulka rizik Chybějící reference do nabídky, vlastní zpracování

Špatná prezentace nabídky

Špatně prezentovaná nabídka souvisí s přípravou na prezentaci a prezentačními dovednostmi prezentátorů.

Definovaná rizika:

1. Nedostatek času na přípravu prezentace nabídky
2. Špatné prezentační dovednosti



Obrázek 28: Matice rizik Špatná prezentace nabídky, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Nedostatek času na přípravu prezentace nabídky	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Špatné prezentační dovednosti	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano

Tabulka 6: Tabulka rizik Špatná prezentace nabídky, vlastní zpracování

Příliš vysoká cena, kterou zákazník neakceptoval

Nabídnutí příliš vysoké ceny, která je pro zákazníka neakceptovatelná může souviset se zákaznickovou neznalostí nabízeného řešení. Pokud je důvodem neakceptování jiná nabídka od konkurence za lepší cenu, jedná se o riziko, které hrozí vždy, Zde je potřeba mít dobrý odhad konkurence, aby byla nabídka konkurenceschopná. Příliš vysoká cena nabídky může být dále způsobena vysokými mzdami pracovníků a firemními náklady. Dále mohou být Senior Manager nebo Account Manager motivováni nabízet dražší nabídky z důvodu vysokých finančních cílů, které musí splnit. V poslední řadě může být důvodem příliš drahá software, který společnost nakupuje od externí strany.

Definovaná rizika:

1. Špatný odhad konkurence
2. Příliš vysoké mzdy pracovníků a firemní náklady
3. Vysoko stanovené firemní cíle
4. Drahý software



Obrázek 29: Matice rizik Příliš vysoká cena, kterou zákazník neakceptoval, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Špatný odhad konkurence	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Částečně
Příliš vysoké mzdy pracovníků a firemní náklady	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Částečně
Vysoko stanovené firemní cíle	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Drahý software	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ne

Tabulka 7: Tabulka rizik Příliš vysoká cena, kterou zákazník neakceptoval, vlastní zpracování

Lepší nabídka od konkurence

Na trhu je několik konkurenčních firem, které tak mohou předložit lepší nabídku. Lepší nabídka od konkurence zahrnuje všechny výše uvedené rizika a nebude proto zde již znova rozpracována.

Definovaná rizika:

1. Lepší nabídka od konkurence



Obrázek 30: Matice rizik Lepší nabídka od konkurence, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Lepší nabídka od konkurence	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Ne

Tabulka 8: Tabulka rizik Lepší nabídka od konkurence, vlastní zpracování

6.1.2 Získání Time Material zakázky

U Time Material zakázek bychom mohli měřit, na kolik zakázek oddělení vůbec nereagovalo, i když k němu technologicky spadalo. Důvody mohou být následující:

- Nedostatek volných zdrojů, z důvodu, že vhodným zdrojem společnost nedisponuje
- Nedostatečný pohled na volné zdroje a jejich znalosti

Dále bychom mohli sledovat, kolik zakázek nebylo získáno i přesto, že byl vhodný kandidát nabídnut. V tomto případě může být důvodem nezískání zakázky:

- Nevyhovující profil kandidáta
- Kvalita CV
- Špatná prezentace kandidáta a/nebo jeho nepřipravenost u osobního pohovoru se zákazníkem
- Příliš vysoká cena za kandidáta, kterou zákazník neakceptoval
- Lepší kandidát nabídnutý konkurencí

Nedostatek volných zdrojů

Toto riziko může být rozděleno do dvou typů. Tím prvním je, že společnost sice má pracovníky, kteří odpovídají požadavkům poptávky, nicméně jsou tito pracovníci plně alokováni na jiných projektech a nemohou být tak nabídnuti v reakci na novou poptávku. Druhým typem je, že společnost nemá

žádného pracovníka, který by poptávce odpovídal. Pokud se jedná o poptávku a roli, která je pro společnost zajímavá, jedná se o perspektivní a strategicky důležitou roli, mělo by být zapracováno na náboru a doplnění pracovníků.

Definovaná rizika:

1. Nedostatek volných pracovníků, kteří by byli vhodným kandidátem
2. Zcela chybějící pracovníci, kteří by byli vhodným kandidátem



Obrázek 31: Matice rizik Nedostatek volných zdrojů, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Nedostatek volných pracovníků, kteří by byli vhodným kandidátem	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Částečně
Zcela chybějící pracovníci, kteří by byli vhodným kandidátem	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Částečně

Tabulka 9: Tabulka rizik Nedostatek volných zdrojů, vlastní zpracování

Nedostatečná pohled na volné zdroje a jejich znalosti

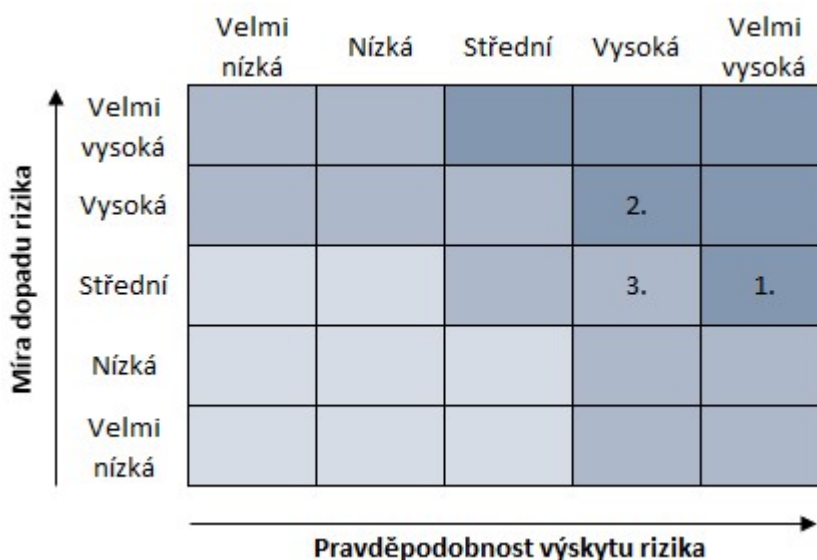
Společnost disponuje nástroji, které jí umožňují sledovat, na jakých projektech je aktuálně pracovník alokovan a disponuje i nástroji pro plánování alokací do budoucna. Společnost má velmi kvalitně zpracovaný reporting a disponuje mnoha pohledy na zdroje. Tyto pohledy jsou ale primárně směrem do minulosti. Pohled na zdroje směrem do budoucnosti společnosti chybí. Společnost má připravenou novou aplikaci, které umožňuje zdroje plánovat v čase i směrem do budoucnosti. Tato aplikace se však v současné chvíli nepoužívá. Mimo to aplikace nemá navázaný patřičný report, který by tyto data zobrazoval pro manažerský pohled. Nějakou dobu se ke sdílení informací o volných zdrojích používala sdílená tabulka Microsoft Excel. V této tabulce byly volné zdroje uvedeny, nějaký čas pravidelně aktualizovány a každá oprávněná osoba tak měla přehled o tom, koho může případně využít na chystanou zakázku. Tento systém se však v současné době také nepoužívá.

Pokud příslušné delivery oddělení disponuje volnými zdroji, snaží se je svými vlastními aktivitami uplatnit na zakázkách a vhodnou zakázku najít. Pokud o této skutečnosti chce informovat ostatní, jako například Account Managery, musí jim tuto informaci sdělit e-mailem, případně jiným prostředkem.

Pokud už se podaří nějakým způsobem dopracovat k informaci, že je nějaký zdroj volný, je možné se podívat na jeho znalosti ve firemním CV, které má společnost zpracovány, viz. níže. V tomto CV ale nejsou vždy informace aktuální a možnost vyhledávání dle technologií a úrovně znalostí není ideální z důvodu nedostatečné databáze.

Definovaná rizika:

1. Složitě ověření dostupnosti zdrojů
2. CV pracovníků nejsou aktuální
3. Číselník technologií a nástrojů je zastaralý



Obrázek 32: Matice rizik Nedostatečná pohled na volné zdroje a jejich znalosti, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Složitě ověření dostupnosti zdrojů	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
CV pracovníků nejsou aktuální	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Číselník technologií a nástrojů je zastaralý	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano

Tabulka 10: Tabulka rizik Nedostatečná pohled na volné zdroje a jejich znalosti, vlastní zpracování

Nevyhovující profil kandidáta

Nevyhovující profil kandidáta je zpravidla z důvodu, že kandidátovi chybí znalost nějaké konkrétní technologie nebo zkušenosti. Není možné mít univerzální odborníky na všechno, kteří mají hluboký detail všech technologií a dlouhé zkušenosti. Nicméně je ale vhodné sledovat, jaké mají zákazníci požadavky, jaký je trend a snažit se být na ně připraveni. To souvisí do značné míry s rozvojem a vzděláváním pracovníků, které by mělo těmto požadavkům a trendům odpovídat. Dále to souvisí i se samotným náborem, který by měl také odpovídat požadavkům zákazníků a podle toho by měl být zaměřen a cílen na získání nových pracovníků v oblastech, kde jsou současné zdroje nedosta- tečné. Společnost přímo tímto způsobem zakázky nevyhodnocuje.

Definovaná rizika:

1. Nedostatečné vzdělávání a rozvoj pracovníků
2. Nedostatečný nábor nových pracovníků
3. Nevhodnocování poptávek vs znalosti a zkušenosti pracovníků
4. Chybějící údaje v databázi, které pomohou vybrat vhodného kandidáta



Obrázek 33: Matice rizik Nevhodující profil kandidáta, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Nedostatečné vzdělávání a rozvoj pracovníků	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Nedostatečný nábor nových pracovníků	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Částečně
Nevhodnocování poptávek vs znalosti a zkušenosti pracovníků	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Chybějící údaje v databázi, které pomohou vybrat vhodného kandidáta	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano

Tabulka 11: Tabulka rizik Nevhodující profil kandidáta, vlastní zpracování

Kvalita CV

CV a jeho kvalita je stěžejní, jelikož podle něj je kandidát zákazníkem posuzován. Je nutné, aby bylo CV vyplněno kvalitně, bylo aktuální a dalo zákazníkovi jasnou představu o dovednostech a zkušenostech kandidáta. Společnost má vlastní CV aplikaci, kam si zaměstnanci zadávají požadavky a ty zpracovává Asistent oddělení. Povinností zaměstnance je mít CV vyplněno a udržovat jej aktuální.

Cílem aplikace je:

- Nabídnout zákazníkovi CV, která budou jednotná (grafika i informace).
- Možnost jednoduše a rychle upravit CV podle stávající nabídky (vybrat relevantní a zajímavé informace právě pro daný projekt).
- Mít efektivní procesy související se správou CV.
- Zajistit jednotné a správné informace do CV v definované podobě (u opakujících se informací jsou využity číselníky).
- Aktivní podílení se zaměstnanců na informacích (aby každý věděl, jaké informace jsou v jeho CV uváděny, měl možnost se k nim vyjádřit a potvrdit jejich správnost).

Společnost má zpracovanou příručku k používání aplikace, která je zasílána všem novým zaměstnancům v den nástupu. V prvních dnech nástupu si musí každý CV v aplikaci vyplnit. CV obsahuje tyto části:

- Krátký popis – slouží pro první představení zákazníkovi. Měl by být přizpůsoben každé konkrétní nabídce a „vypichovat“ to, co zákazníka zajímá. Na druhou stranu je nutné vést obecný popis, který je možné použít v případě časové nouze či jako podklad pro vytvoření popisu na míru. Pro každou roli, ve které pracovník profiluje, je možné mít předpřipravený samostatný krátký popis.
- Zákazníci – výčet hlavních zákazníků, pro které pracovník pracoval. Pole se doplňuje automaticky a není možné ho editovat.
- Kompetence – jedná se o kategorie, které charakterizují oblast působení pracovníka. Cílem kompetencí je, aby si zákazník dokázal rychle udělat přehled, jaké oblasti jsou pracovníkovi blízké a jaké je jeho zaměření. Výběr je umožněn pouze z připraveného číselníku.
- Technologie a nástroje – přehled technologií a nástrojů, které pracovník ovládá. Jsou uspořádány do číselníku a rozděleny do kategorií pro usnadnění přehlednosti a jednotnosti.
- Certifikace a školení – přehled zajímavých (nikoliv veškerých) školení, kurzů, konferencí a hlavně certifikací, které má pracovník za sebou. Je provázáno s číselníkem, ale je možné zadat i novou věc, která v číselníku není.
- Nejvyšší dosažené vzdělání – uveden stupeň a název školy, kde pracovník ukončil své nejvyšší vzdělání.
- Jazykové znalosti – přehled jazykových znalostí, seřazených a odstupňovaných do úrovní znalostí: velmi dobrá znalost (mateřský), velmi dobrá znalost, komunikativní znalost, pasivní znalost.
- Projekty – projekty jsou uvedeny chronologicky. Jsou uvedeny projekty, které pracovník realizoval před nástupem do společnosti i ty, na kterých se podílel nebo podílil ve společnosti. U projektů, které byly realizovány za společnost se automaticky vygenerují Popisy projektů (jsou-li zadány). Ke každému projektu musí být doplněna Účast na projektu (tj. co konkrétně pracovník na daném projektu realizoval, za jakou oblast měl zodpovědnost).

Definovaná rizika:

1. CV pracovníků nejsou aktuální
2. Krátký popis je zastaralý
3. Číselník technologií a nástrojů je zastaralý
4. Certifikace nedisponují informací, jaká je jejich platnost
5. Číselník certifikací a školení je nejednotný
6. Nejvyšší dosažené vzdělání nezobrazuje konkrétní fakultu či obor
7. Chybějící popis projektu (bez tohoto popisu není možné doplnit Účast na projektu)
8. Není zachována jednotná forma CV v rámci společnosti
9. Nedostatek času na přípravu CV

		Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
Míra dopadu rizika	Velmi vysoká					
	Vysoká				1.	
	Střední			9.	3. 7.	4.
	Nízká				2.	5.
	Velmi nízká			8.		6.
		Pravděpodobnost výskytu rizika				

Obrázek 34: Matice rizik Kvalita CV, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
CV pracovníků nejsou aktuální	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Krátký popis je zastaralý	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Číselník technologií a nástrojů je zastaralý	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Certifikace nedisponují informací, jaká je jejich platnost	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Číselník certifikací a školení je nejednotný	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Nejvyšší dosažené vzdělání nezobrazuje konkrétní fakultu či obor	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Chybějící popis projektu	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Není zachována jednotná forma CV v rámci společnosti	Získání TM zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Nedostatek času na přípravu CV	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano

Tabulka 12: Tabulka rizik Kvalita CV, vlastní zpracování

Špatná prezentace kandidáta a/nebo jeho nepřipravenost u osobního pohovoru se zákazníkem

Tato situace může nastat v případě, kdy není zajištěna dostatečná komunikace Account Managera s příslušným delivery oddělením a kandidátem. Kandidát by měl být o poptávce detailně seznámen s dostatečným předstihem, aby se stihl na pohovor připravit. Pokud mu chybí informace, může se minout očekávání zákazníka a představa zaměstnance o dané poptávce.

Druhou situací je, že má zaměstnanec dostatek informací o poptávce a také dostatek času k přípravě na pohovor. Nicméně jeho prezentační dovednosti a schopnost komunikace u pohovoru jsou slabé.

Definovaná rizika:

1. Špatná informovanost pracovníka ze strany Account Managera
2. Nedostatek času pracovníka k přípravě na pohovor
3. Špatné prezentační a komunikační schopnosti pracovníka



Obrázek 35: Matice rizik Špatná prezentace kandidáta a/nebo jeho nepřipravenost u osobního pohovoru se zákazníkem, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Špatná informovanost pracovníka ze strany Account Managera	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Nedostatek času pracovníka k přípravě na pohovor	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Špatné prezentační a komunikační schopnosti pracovníka	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Částečně

Tabulka 13: Tabulka rizik Špatná prezentace kandidáta a/nebo jeho nepřipravenost u osobního pohovoru se zákazníkem, vlastní zpracování

Příliš vysoká cena za kandidáta, kterou zákazník neakceptoval

Tato oblast se týká obchodního modelu, který má společnost nastaven. Jak již bylo zmíněno, společnost spolupracuje s většinou zákazníků dlouhodobě, to znamená, že má s nimi uzavřeny rámcové smlouvy včetně cen poptávaných rolí. Těmito cenami se pak řídí. Tyto smlouvy jsou většinou uzavřeny dlouhodobě a beze změny cen. Může se stát, že je nabízený kandidát nabídnut v kategorii za vyšší cenu, než za jakou dle zákazníka odpovídají jeho znalosti. V takovém případě je možné přistoupit k jednání o ceně nebo poskytnou zákazníkovi slevu. Za jakou cenu je možné kandidáta nabídnout určuje Senior Manager, který rozhoduje, pod jakou cenu není možné jít a jestli vůbec chce cenu snížit. To záleží na důležitosti poptávky a také, zda je o daného kandidáta zájem i v jiných poptávkách apod. Jelikož mzdy stále rostou a situace na trhu se potýká s nedostatkem IT pracovníků, tzn. že i jejich mzdy rostou výrazně rychleji, je v mnohých případech náročné mít k nabídnutí kandidáta, který by byl finančně profitabilní.

Definovaná rizika:

1. Příliš vysoká prodejní cena pracovníka



Obrázek 36: Matice rizik Příliš vysoká cena za kandidáta, kterou zákazník neakceptoval, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Příliš vysoká prodejní cena pracovníka	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Částečně

Tabulka 14: Tabulka rizik Příliš vysoká cena za kandidáta, kterou zákazník neakceptoval, vlastní zpracování

Lepší kandidát nabídnutý konkurencí

Toto riziko může nastat vždy vzhledem k tomu, že na trhu je několik konkurenčních firem, které si kvalitní pracovníky přetahují. Zde je možné klást opět důraz na rozvoj a vzdělávání pracovníků a na nábor nových pracovníků. Dalším důvodem může být špatná identifikace vhodného pracovníka z důvodu nedostatečné databáze, kde by bylo možno vhodného pracovníka vyhledat.

Definovaná rizika:

1. Nedostatečné vzdělávání a rozvoj pracovníků
2. Nedostatečný nábor nových pracovníků
3. Chybějící údaje v databázi, které pomohou vybrat vhodného kandidáta



Obrázek 37: Matice rizik Lepší kandidát nabídnutý konkurencí, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Nedostatečné vzdělávání a rozvoj pracovníků	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Nedostatečný nábor nových pracovníků	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Částečně
Chybějící údaje v databázi, které pomohou vybrat vhodného kandidáta	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano

Tabulka 15: Tabulka rizik Lepší kandidát nabídnutý konkurencí, vlastní zpracování

6.2 Příprava zakázky

Část přípravy zakázky následuje v případě, že se podařilo zakázku získat. Tento proces sestává z několika kroků, které byly modelovány v předchozí kapitole. V těchto procesech bylo také nalezeno několik slabých míst, která jsou dále podrobně rozebrána. V tomto procesu můžeme měřit, jak dlouho samotná příprava zakázky trvá. V obou typech zakázky byla definována stejná slabá místa, proto nebudou dále rozděleny do dvou kapitol. U dlouhé přípravy zakázky byly definovány tyto důvody:

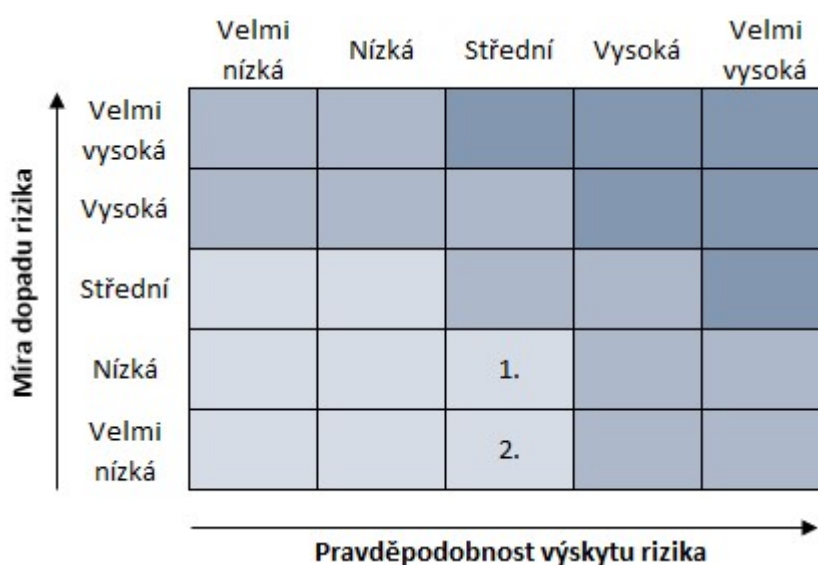
- Nejasné zodpovědnosti a tok informací
- Ověření dostupnosti zdrojů
- Čekání na součinnost zákazníka
- Nastavení zakázky v interních systémech

Nejasné zodpovědnosti a tok informací

Prvním slabým místem jsou nejasné zodpovědnosti a tok informací. Ne vždy jsou informace dobře předávány, v některých případech se například obrací Account Manager rovnou na pracovníka, což není vždy zcela vhodné. Stejně tak nejsou zcela jasné odpovědnosti za proces, jako například to, kdo překlopí zakázku ve formě příležitosti jako získanou a nastaví vykazovací systém. Nežřídko se pak stává, že se pracovník sám doptává, na jakou zakázku v systému má práce evidovat.

Definovaná rizika:

1. Nejasné zodpovědnosti v procesu přípravy zakázky
2. Nevyjasněný způsob komunikace a sdílení informací



Obrázek 38: Matice rizik Nejasné zodpovědnosti a tok informací, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Nejasné zodpovědnosti v procesu přípravy zakázky	Příprava zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Nevyjasněný způsob komunikace a sdílení informací	Příprava zakázky	Hlavní	Nízká	Ano

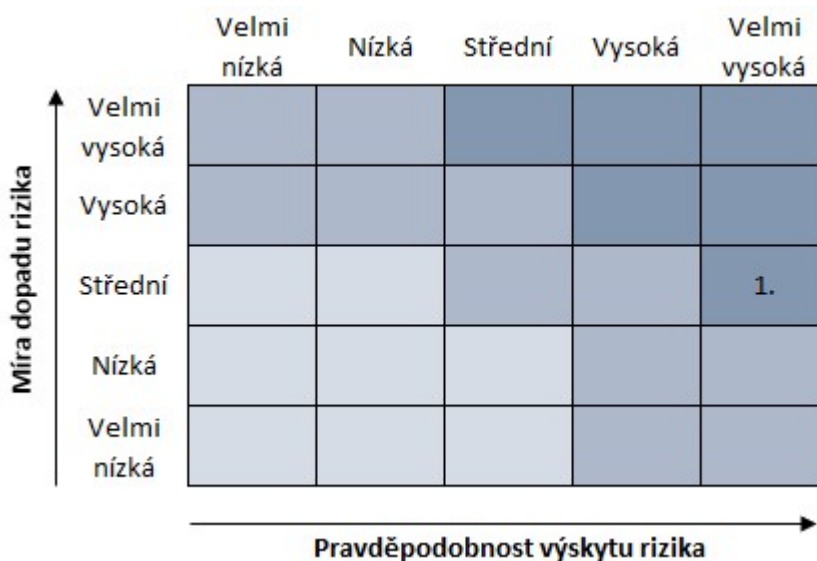
Tabulka 16: Tabulka rizik Nejasné zodpovědnosti a tok informací, vlastní zpracování

Ověření dostupnosti zdrojů

Dalším problémem, který byl odhalen je ověření dostupnosti zdrojů a jejich alokace. Pokud potřebuje Project Manager sestavit tým a ověřit si dostupnost zdrojů, musí se obrátit na Resource Managera nebo Senior Managera, případně další osoby. Tato aktivita je zbytečně zdlouhavá a neefektivní.

Definovaná rizika:

1. Složitě ověření dostupnosti zdrojů



Obrázek 39: Matice rizik Ověření dostupnosti zdrojů, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Složitě ověřování dostupnosti zdrojů	Příprava zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano

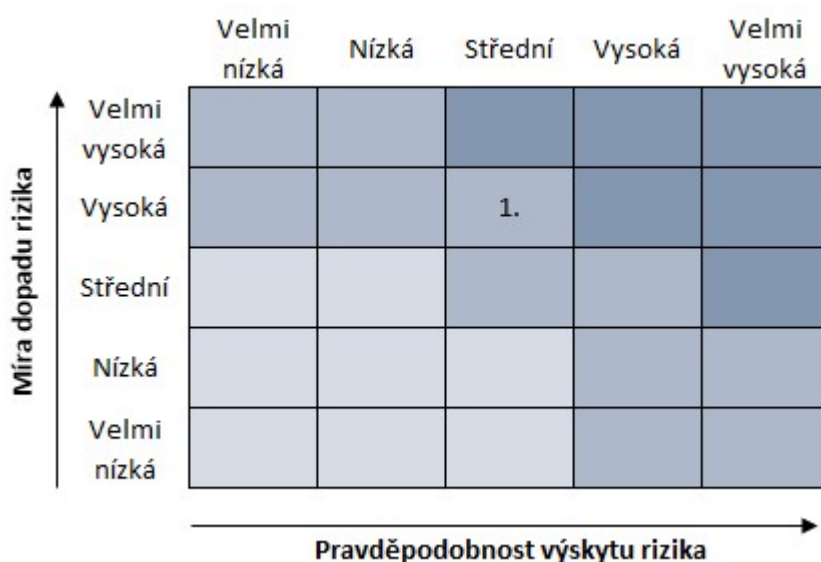
Tabulka 17: Tabulka rizik Ověření dostupnosti zdrojů, vlastní zpracování

Čekání na součinnost zákazníka

Součinnost zákazníka je v přípravě zakázky k její realizaci stěžejní. Je potřeba, aby zákazník poskytl data, nastavil pracovníkům přístupy do svých aplikací apod. Pokud je součinnost ze strany zákazníka pomalá, prodlužuje se příprava zakázky a tím se oddaluje začátek realizace zakázky. To vede k prostojům a finančním ztrátám na straně společnosti.

Definovaná rizika:

1. Špatná součinnost zákazníka



Obrázek 40: Matice rizik Čekání na součinnost zákazníka, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Špatná součinnost zákazníka	Příprava zakázky	Hlavní	Střední	Ne

Tabulka 18: Tabulka rizik Čekání na součinnost zákazníka, vlastní zpracování

Nastavení zakázky v interních systémech

Posledním problémem, který může přípravu zakázky prodloužit je neznalost interních systémů a procesu nastavení zakázky v těchto systémech. Project Manager, Assistant i všechny další dotčené osoby by v této věci měli být důkladně proškoleni.

Definovaná rizika:

1. Neznalost procesu nastavení zakázky v interních systémech
2. Neznalost interních systémů



Obrázek 41: Matice rizik Nastavení zakázky v interních systémech, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Neznalost procesu nastavení zakázky v interních systémech	Příprava zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Neznalost interních systémů	Příprava zakázky	Hlavní	Nízká	Ano

Tabulka 19: Tabulka rizik Nastavení zakázky v interních systémech, vlastní zpracování

6.3 Realizace zakázky

Proces realizace zakázky se do značné míry liší v případě FTFP zakázky a Time Material zakázky. Proto budou tyto zakázky opět rozděleny do dvou kapitol.

6.3.1 Realizace FTFP zakázky

V případě realizace zakázky je důležité, aby zakázka probíhala podle plánu a nebyly překročeny plánované náklady, tzn. aby byla zakázka zisková. Důvodem špatné realizace FTFP zakázky může být následující:

- Špatné odhady
- Neřízení rizik
- Chybné vykazování prací
- Špatná součinnost zákazníka
- Ztráta člena realizačního týmu
- Nevhodný realizační tým

Špatné odhady

Odhady pracností vznikají již ve fázi nabídky. Po získání nabídky ve fázi přípravy zakázky jsou odhady a plány rozpracovány do většího detailu. Pokud již ve fázi nabídky jsou odhady pracností chybné, znamená to, že byla zakázka špatně naceněna. Pokud se jedná o nacenění ve prospěch společnosti, tak je to pozitivní riziko, ale pokud byla nabídnuta nižší cena, než jaká bude skutečná realizace, tak je to pro společnost značný problém. Odhady vykonávají pracovníci, kteří se na zakázce podílí. Jedná se primárně o vývojáře, architekta, analytika, project managera a další. Správnost odhadu od jiných rolí nedokáže Project Manager posoudit a spoléhá se tak na své kolegy v týmu.

Definovaná rizika:

1. Špatný odhad pracností na zakázce
2. Špatně naceněná zakázka



Obrázek 42: Matrice rizik Špatné odhady, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Špatný odhad pracností na zakázce	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Špatně naceněná zakázka	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně

Tabulka 20: Tabulka rizik Špatné odhady, vlastní zpracování

Neřízení rizik

Řízení rizik je nedílnou součástí projektového managementu a mělo by být součástí každého projektu. Za tuto oblast je odpovědný Project Manager, který by měl na všech svých projektech rizika řídit. Pokud nejsou rizika řízena může být Project Manager a celá společnost nepříjemně

překvapená, pokud dojde k naplnění nějakého rizika, aniž by se o riziku vůbec vědělo. K řízení rizik existují i metodiky, které se řízením rizik pomáhají, jedná se například o metodiku MoR (Management of Risk).

Definovaná rizika:

1. Absence řízení rizik na projektu
2. Špatné řízení rizik na projektu



Obrázek 43: Matice rizik Neřízení rizik, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Absence řízení rizik na projektu	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Špatné řízení rizik na projektu	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano

Tabulka 21: Tabulka rizik Neřízení rizik, vlastní zpracování

Chybné vykazování prací

Chybné vykazování prací může znamenat, že jsou na zakázku vykazovány i práce, které s danou zakázkou nesouvisí. Může se jednat i o nepravdivé vykazování pracovníků, které se nedá vždy snadno odhalit. Každá zakázka je ve vykazovacím systému rozdělena do několika fází, pokud pracovník vykazuje na špatnou fázi zakázky, může to také ovlivnit realizaci zakázky. Tyto důvody mohou realizaci zakázky negativně ovlivnit např. z důvodu přečerpání rozpočtu, řešení tohoto stavu a v konečném důsledku se jedná o zvýšení nákladů na zakázce a snížení zisku.

Definovaná rizika:

1. Chybné vykazování prací pracovníků do systému
2. Nepravdivé vykazování prací pracovníků do systému



Obrázek 44 :Matice rizik Chybné vykazování prací, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Chybné vykazování prací pracovníků do systému	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Nepravdivé vykazování prací pracovníků do systému	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně

Tabulka 22: Tabulka rizik Chybné vykazování prací, vlastní zpracování

Špatná součinnost zákazníka

Toto riziko bylo již uvedeno v kapitole 6.2, nebude tedy představováno znova. V této fázi procesu se z důvodu špatné součinnosti zákazníka může jednat o zdržování prací a tím nedodržování projektového plánu.

Definovaná rizika:

1. Špatná součinnost zákazníka



Obrázek 45: Matice rizik Špatná součinnost zákazníka, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Špatná součinnost zákazníka	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Ne

Tabulka 23: Tabulka rizik Špatná součinnost zákazníka, vlastní zpracování

Ztráta člena realizačního týmu

Ztracení člena realizačního týmu je nepříjemným rizikem, se kterým by se mělo vždy počítat. Člen týmu se může sám rozhodnout opustit společnost nebo danou zakázku, důvodem mohou být i zdravotní komplikace a v nejhorším možném důsledku smrt. Případně může být ukončena spolupráce i ze strany společnosti. Vždy záleží, o jakého člena týmu se jedná, jak velkou má roli na zakázce a jak je případně možné jej nahradit. Pokud byl tento pracovník klíčový, držel celé know-how, které nikdo jiný neměl ani nebylo nijak zaznamenáno, může to mít pro zakázku fatální následky. V případě, že je potřeba pracovníka nahradit hledá se vhodný pracovník do týmu v rámci společnosti případně je řešen nábor nového pracovníka.

Definovaná rizika:

1. Ztráta člena realizačního týmu
2. Nedostatečné sdílení know-how mezi pracovníky
3. Chybějící zastupitelnost pracovníků
4. Složitě ověření dostupnosti zdrojů
5. Rychlost náboru nového pracovníka



Obrázek 46: Matice rizik Ztráta člena realizačního týmu, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Ztráta člena realizačního týmu	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Nedostatečné sdílení know-how mezi pracovníky	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Chybějící zastupitelnost pracovníků	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Složitě ověření dostupnosti zdrojů	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Rychlost nábory nového pracovníka	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Částečně

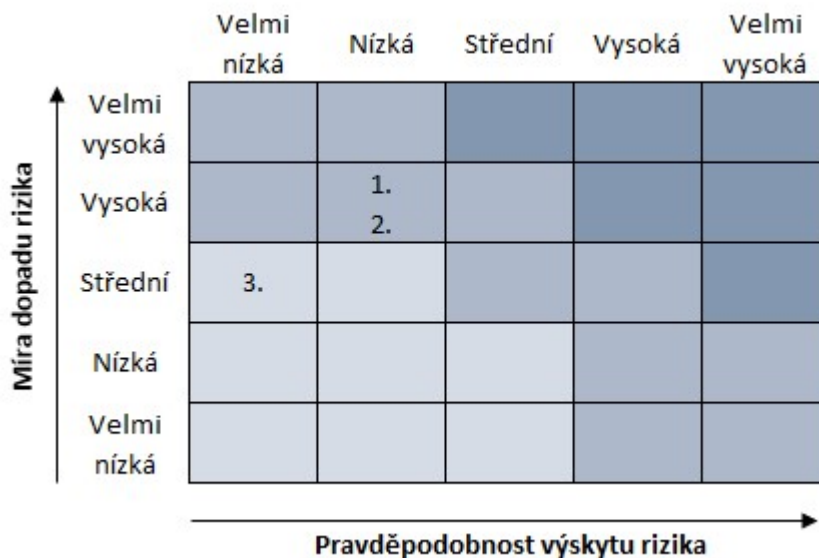
Tabulka 24: Tabulka rizik Ztráta člena realizačního týmu, vlastní zpracování

Nevhodný realizační tým

Realizační tým je pro úspěšnou realizaci zakázky naprosto stěžejní. Jedná se jak o konkrétní technické pracovníky, kteří musí být dostatečně seniorní a mít požadované znalosti na zvládnutí zakázky, tak i o řízení realizačního týmu, tedy vhodného a schopného Project Managera. Realizační tým je potřeba vhodně sestavit a zvolit správný poměr juniorních a seniorních pracovníků. Tým by si měl sedět také po lidské stránce, což je pro úspěšnou realizaci zakázky také velmi důležité. V týmu by měla panovat důvěra, spolupráce, dobrá komunikace a celkově týmový duch. Nedílnou součástí je také volba správné projektové metodiky a nastavení spolupráce uvnitř týmu. Na každý typ projektu a také každý tým se hodí jiný typ řízení. Project Manager by měl být dostatečně zkušený, aby vhodnou metodu řízení zvolil.

Definovaná rizika:

1. Špatně sestavený tým realizace
2. Špatně zvolený Project Manager
3. Špatně zvolená metoda projektového řízení



Obrázek 47: Matice rizik Nevhodný realizační tým, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Špatně sestavený tým realizace	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Špatně zvolený Project Manager	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Špatně zvolená metoda projektového řízení	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Částečně

Tabulka 25: Tabulka rizik Nevhodný realizační tým, vlastní zpracování

6.3.2 Realizace Time Material zakázky

Realizaci Time Material zakázky si řídí zákazník. Primární odpovědnost za její realizaci má tedy samotný pracovník. Realizaci této zakázky může negativně ovlivnit:

- Chybné vykazování prací
- Chybná fakturace
- Ztráta pracovníka
- Nevhodně zvolený pracovník

Chybné vykazování

Toto riziko je již uvedeno v kapitole 6.3.1. U tohoto typu zakázky jsou rizika totožné.

Definovaná rizika:

1. Chybné vykazování prací pracovníků do systému
2. Nepravdivé vykazování prací pracovníků do systému



Obrázek 48: Matice rizik Chybné vykazování, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Chybné vykazování prací pracovníků do systému	Realizace TM zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Nepravdivé vykazování prací pracovníků do systému	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Částečně

Tabulka 26: Tabulka rizik Chybné vykazování, vlastní zpracování

Chybná fakturace

Chybná fakturace je problém, který může nastat z několika důvodů:

- Chyba účetního oddělení – pokud účetní oddělení vystaví chybně fakturu a tato chyba není neprodleně identifikována a opravena, může to negativně ovlivnit realizaci zakázky. Např. pokud by byla vystavena faktura na částku za méně odpracovaných MD, než kolik bylo skutečně odpracováno, zákazník by dopracování těchto MD mohl později vyžadovat, což by následně mohlo realizaci zakázky negativně ovlivnit.
- Špatně připravené podklady k fakturaci – špatně připravené podklady k fakturaci mají za následek špatně vystavenou fakturu, což způsobuje stejné problémy jako předchozí případ.
- Chybný reporting – pokud je špatně zpracovaný report o stavu zakázky a čerpání MD, tak mohou být na jeho základě špatně připraveny podklady k fakturaci, které následně vedou k chybně vystavené faktuře.

- Pozdní vykazování prací pracovníka nebo převykazování po uzavření měsíce – pozdní vykazování prací má za následek, že připravené podklady k fakturaci a vystavené samotné faktury neodpovídá realitě. Stejně tak pokud po vystavení faktury dojde k převykázání prací na jiný projekt, tak to způsobuje problémy podobně jako v předchozích případech.
- Nedostatečný controlling během zakázky – nedostatečný controlling má za následek, že případné chyby a nesrovnalosti nejsou odhaleny včas, kdy je možné ještě tyto věci snadněji napravit. Pokud se na nějakou chybu přijde velmi pozdě, tak už nemusí být možné nápravu zajistit.

Definovaná rizika:

1. Chybně vystavená faktura účetním oddělením
2. Chybně připravené podklady k fakturaci
3. Chybný report stavu zakázky
4. Pozdní vykazování prací pracovníka do systému
5. Převykazování prací na jinou zakázku po uzavření docházky
6. Nedostatečný nebo chybný controlling

		Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
Míra dopadu rizika	Velmi vysoká					
	Vysoká	1.	6.	2. 3.		
	Střední		5.	4.		
	Nízká					
	Velmi nízká					
		Pravděpodobnost výskytu rizika				

Obrázek 49: Matice rizik Chybná fakturace, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Chybně vystavená faktura účetním oddělením	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Chybně připravené podklady k fakturaci	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Chybný report stavu zakázky	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Pozdní vykazování prací pracovníka do systému	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Převykazování prací na jinou zakázku po uzavření docházky	Realizace TM zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Nedostatečný nebo chybný controlling	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano

Tabulka 27: Tabulka rizik Chybná fakturace, vlastní zpracování

Ztráta pracovníka

Ztráta pracovníka na Time Material zakázce je stejně jako u FTFP zakázky nepříjemné riziko, se kterým se musí počítat. V případě Time Material zakázky, kde je z většiny případů pouze jeden pracovník, je to o to rizikovější. V případě ztráty pracovníka a nenahrazení adekvátní náhradou v rychlém čase má za následek úplnou ztrátu zakázky. Pokud chce společnost pracovníka nahradit, využije aktuálně dostupné zdroje nebo řeší nábor nového pracovníka. V některých případech by ani nahrazení jiným člověkem nebylo ze strany zákazníka akceptováno a zákazník by tuto zakázku úplně zrušil.

Definovaná rizika:

1. Ztráta pracovníka
2. Složitě ověření dostupnosti zdrojů
3. Rychlost nábory nového pracovníka



Obrázek 50: Matice rizik Ztráta pracovníka, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Ztráta pracovníka	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Složitě ověření dostupnosti zdrojů	Realizace TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Rychlost nábory nového pracovníka	Realizace TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Částečně

Tabulka 28: Tabulka rizik Ztráta pracovníka, vlastní zpracování

Nevhodně zvolený pracovník

V některých případech se i přes pohovor se zákazníkem ukáže, že vybraný pracovník není pro zakázku zcela vhodný, neplní očekávání, nesedl si lidsky s týmem zákazníka nebo nemá dostatečné znalosti, které jsou pro výkon zakázky nutné apod. V takovém případě se společnost snaží zajistit výměnu pracovníka.

Definovaná rizika

1. Nedostatečná databáze zdrojů a jejich kvalifikace/zkušenosti
2. Nedostatečná znalost svých pracovníků
3. Složitě ověření dostupnosti zdrojů
4. Rychlost nábory nového pracovníka



Obrázek 51: Matice rizik Nevhodně zvolený pracovník, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Nedostatečná databáze zdrojů a jejich kvalifikace/zkušenosti	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Nedostatečná znalost svých pracovníků	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Složité ověření dostupnosti zdrojů	Realizace TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Rychlost nábory nového pracovníka	Realizace TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Částečně

Tabulka 29: Tabulka rizik Nevhodně zvolený pracovník, vlastní zpracování

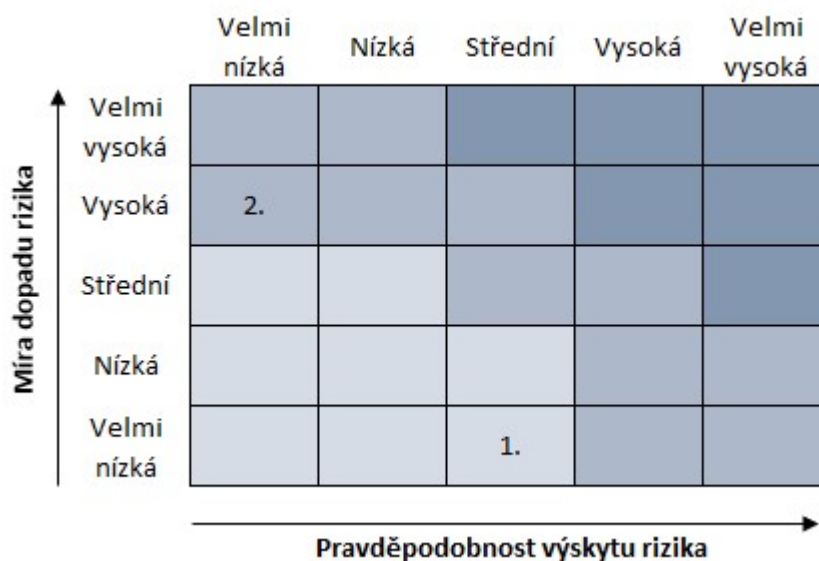
6.4 Uzavření zakázky

Proces uzavření zakázky má stejná slabá místa u FTFP i Time Material zakázky. Pokud je dokončena realizace zakázky, následuje její uzavření. To prakticky znamená, že Project Manager nebo Asistent by měl v systému CRM požádat o uzavření zakázky, čemuž předcházejí příslušné kroky dle typu zakázky viz předchozí kapitola, v rámci které byly oba procesy modelovány. V této fázi nastává problém, že tyto osoby nejsou často seznámeny s aktivitami, které uzavření zakázky předcházejí, případně zcela tento krok vynechají. Zakázka se tak stále tváří jako aktivní a zkrusluje to pohled na rozpracované zakázky a tím zhoršuje plánování dalších aktivit. Pokud nesplní všechny aktivity, které jsou pro uzavření nutné, prodlužuje to celý proces a Resource Manager, který uzavření zakázky schvaluje, se tak k zakázce několikrát vrací a věnuje jí další čas.

Definovaná rizika:

1. Neznalost procesu uzavření zakázky v interních systémech

2. Nedostatečný controlling během zakázky



Obrázek 52: Matice rizik Uzavření zakázky, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Neznalost procesu uzavření zakázky v interních systémech	Uzavření zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Nedostatečný controlling během zakázky	Uzavření zakázky	Hlavní	Střední	Ano

Tabulka 30: Tabulka rizik Uzavření zakázky, vlastní zpracování

6.5 Nábor nového pracovníka

Nábor nového pracovníka je časově náročný proces. Obzvláště v oboru IT je pracovníků nedostatek a není tak snadné nové pracovníky získat. Zároveň klade společnost na tuto oblast aktuálně velký důraz a získání nových pracovníků je nezbytným předpokladem k naplnění strategických cílů společnosti. V případě nábory pracovníků na hlavní pracovní poměr, je nutné počítat s tím, že jsou zpravidla dostupní až po skončení dvouměsíční výpovědní lhůta. Spíše ve výjimečných případech se společnost setkává s tím, že kandidát je již ve výpovědi nebo je dostupný ihned. To znamená, že je nutné náborové aktivity plánovat s dostatečným předstihem, jelikož naše aktuální potřeba pracovníka může být reálně naplněna až za 3 měsíce od zadání. Byly definovány tyto problémy, které mohou negativně ovlivnit proces nábory:

- Nedostatek času
- Špatné zadání
- Ztráta recruitera
- Špatné vedení pohovoru

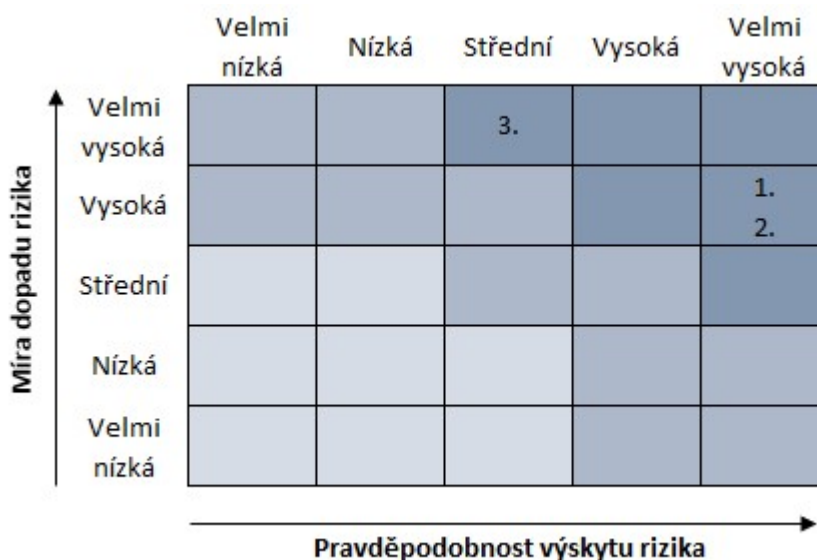
- Nedostatek pracovníků na trhu práce

Nedostatek času

Tento problém je poměrně častý a souvisí s již zmiňovanou časovou náročností. Pokud nejsou požadavky na nábor zadávány dostatečně dopředu, tak se nemusí podařit nového pracovníka získat. Tím pádem společnost přichází a možnost realizace zakázky. Tento problém souvisí také s nedostatečnou databází kandidátů, kterou sice společnost disponuje, ale není možné v ní snadno vyhledávat podle důležitých parametrů. Tento systém má společnost implementovaný od června 2021, předtím zaznamenávala kandidáty přímo do CRM systému. Do nového systému byli kandidáti ze CRM přesunuti. Po přesunutí kandidátů do nového systému ale není přesunut stav kandidáta, tzn. zda byl kandidát přijat nebo zamítnut a s z jakého důvodu. U kandidátů v CRM dále chyběly důležité informace jako je znalost technologií a správně přiřazená pozice nebo i poznámky z jednání s kandidátem. Databáze v takovém stavu značně prodlužuje možnost oslovení kandidátů a práce s ní není efektivní. Dalším rizikem v této oblasti je fakt, že recruiterů je méně, než by bylo potřeba. Tím, že má každý recruiter na starost více oddělení, dostává několik priorit z více stran, které není reálně schopen ve svém čase obstarat. Pokud není příliš času na nábor, měla by být o to efektivnější komunikace uvnitř firmy a práce s kandidátem. Pohovor by měl proběhnout co nejdříve a ideálně tak, aby byl jen jednokolový, případně aby druhé kolo následovalo krátce po prvním kole. Pokud navíc probíhá proces ke konci měsíce, je o to větší tlak na rychlost, aby v případě zájmu stihnul dát kandidát výpověď a nebyl tak jeho nástup posunut o další měsíc.

Definovaná rizika:

1. Nedostatek informací v databázi kandidátů
2. Nedostatek recruiterů
3. Špatné plánování náboru



Obrázek 53: Matice rizik Nedostatek času, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Nedostatek informací v databázi kandidátů	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Vysoká	Ano
Nedostatek recruiterů	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Vysoká	Ano
Špatné plánování náboru	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Vysoká	Ano

Tabulka 31: Tabulka rizik Nedostatek času, vlastní zpracování

Špatné zadání

Pokud není zadání ze strany Resource Managera dostatečné nebo je nejasné, nezacílí recruiter na správné kandidáty. Tím pádem se opět celý proces náboru prodlužuje. Zadání musí být srozumitelné i pro recruitera, který by měl být dostatečně zkušený a měl by se v oblasti IT orientovat a být schopen na základě požadavků umět poptávanou pozici kandidátovi nastínit.

Definovaná rizika:

1. Špatně definovaná pozice k náboru
2. Nedostatečně zkušený recruiter



Obrázek 54: Matice rizik Špatné zadání, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Špatně definovaná pozice k náboru	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Střední	Ano
Nedostatečně zkušený recruiter	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Střední	Ano

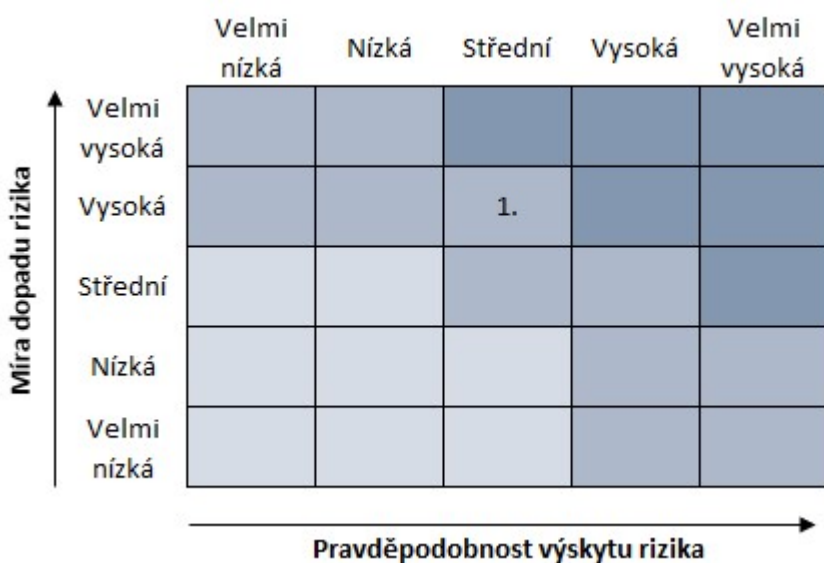
Tabulka 32: Tabulka rizik Špatné zadání, vlastní zpracování

Ztráta recruitera

Ztráta recruitera je stejně jako ztráta jiného pracovníka komplikací. V tomto případě má navíc společnost recruiterů už tak nedostatek, proto pokud by oddělení přišlo o svého recruitera mělo by to značný dopad do procesu náboru. Práci by si museli rozdělit další recruiteři, což je množství, které nejsou schopni obstarat.

Definovaná rizika:

1. Ztráta recruitera



Obrázek 55: Matice rizik Ztráta recruitera, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Ztráta recruitera	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Střední	Částečně

Tabulka 33: Tabulka rizik Ztráta recruitera, vlastní zpracování

Špatné vedení pohovoru

Dobře vedený a správně zacílený pohovor je jedním s klíčovým aspektu k získání nového pracovníka. V době, kdy je velmi nízká nezaměstnanost a IT pracovníků je velký nedostatek, je nutné, aby celý náborový proces proběhl bezchybně. V případě, že nedojde ke sladění a přípravě před pohovorem mezi IT Recruiterem, Resource Managerem a dalšími účastníky pohovoru, může pohovor působit na kandidáta působit nepřipraveně, zmatečně, nejasně apod. a neudá na kandidáta dobrý první dojem. V takové společnosti pak pravděpodobně nebude mít zájem pracovat.

Definovaná rizika:

1. Špatné vedení pohovoru



Obrázek 56: Matice rizik Špatné vedení pohovoru, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Špatné vedení pohovoru	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Střední	Ano

Tabulka 34: Tabulka rizik Špatné vedení pohovoru, vlastní zpracování

Nedostatek pracovníků na trhu práce

Tento problém má velký dopad na společnost a celý IT sektor. Kvalifikovaných IT pracovníků je na trhu dlouhodobý nedostatek, díky tomu jsou jejich mzdy nadprůměrné a společností, které tyto pracovníky hledají je celá řada.

Definovaná rizika:

1. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
2. Neúměrně vysoké mzdové nároky kandidátů



Obrázek 57: Matice rizik Nedostatek pracovníků na trhu práce, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Vysoká	Ne
Neúměrně vysoké mzdové nároky kandidátů	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Střední	Ne

Tabulka 35: Tabulka rizik Nedostatek pracovníků na trhu práce, vlastní zpracování

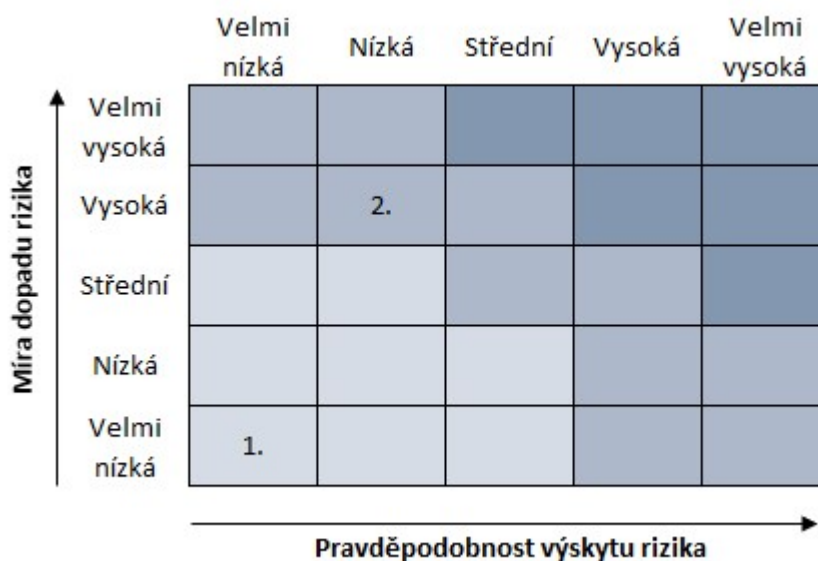
6.6 Kontrola zakázky

Proces kontroly zakázky se liší v závislosti na tom, v jaké části svého životního cyklu se daná zakázka nachází. Jednotlivý postup kontroly se liší, pokud se jedná o nově založenou zakázku, již probíhající zakázku nebo se jedná o uzavření dokončené zakázky. Každého tohoto procesu je účastníkem Resource Manager a Project Manager, v případě kontroly probíhající zakázky vstupuje do procesu ještě Controller, který provádí kontrolu fakturace daného měsíce, tuto kontrolu Resource Manager neprovádí. Jedná se tedy o dvě počáteční události, které na sobě nejsou závislé.

Mezi nejčastější problémy v těchto procesech patří samotná neznalost procesů jak ze strany kontrolujícího pracovníka, tak ze strany Project Managera. Stává se, že kontrolující pracovník není seznámen s novými funkcemi, které je možné nebo nutné sledovat. Případně jsou prováděny úpravy ve vyhodnocování zakázek apod., o kterých není informován. Neznalost procesů ze strany Project Managera pak vede ke zbytečným nedostatkům na zakázce, které je pak nutné doplňovat nebo opravovat. Druhým problémem je nedostatek času, kdy opět kontrolující pracovník nemusí mít vždy dostatek času na důslednou kontrolu všech zakázek a může tak něco opomenout nebo zanedbat. Stejně tak Project Manager může být natolik vytížen jinými aktivitami, že na administrativu spojenou se řízením projektů už mu nezbyvá tolik času.

Definovaná rizika:

1. Neznalost procesu kontroly zakázky
2. Nedostatek času na kontrolu zakázky



Obrázek 58: Matice rizik Kontrola zakázky, vlastní zpracování

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Neznalost procesu kontroly zakázky	Kontrola zakázky	Podpůrný	Nízká	Ano
Nedostatek času na kontrolu zakázky	Kontrola zakázky	Podpůrný	Střední	Ano

Tabulka 36: Tabulka rizik Kontrola zakázky, vlastní zpracování

7 NÁVRH ZLEPŠENÍ PROCESŮ

V předchozí kapitole bylo definováno celkem 91 rizik. Některá rizika se opakovala a byla společná pro více procesů. Všechna definovaná rizika jsou uvedena ve společné tabulce v příloze.

Vzhledem k množství definovaných rizik bude následující část práce zaměřena pouze na rizika, která jsou ohodnocena se závažností vysokou. Těchto rizik je celkem 25, některá se ale v procesech opakují. Po seskupení se jedná celkem o 15 rizik. U těchto rizik bude dále navrženo možné odstranění nebo zmírnění rizika, čímž budou navrženy změny na zlepšení procesů.

7.1 Nezpracované reference do nabídek

Pro toto riziko by bylo nejvhodnější provést důkladnou revizi všech referencí a zakázek, na kterých se společnost podílela. Následně chybějící reference doplnit, aktualizovat stávající a dále jejich kvalitu udržovat. Této aktivity by se mělo ujmout marketingové oddělení ve spolupráci s obchodním

oddělení, které by tímto projektem mohlo pověřit konkrétního pracovníka. Řekněme, že projektem bude pověřen vybraný Marketing Specialista. Postup jeho aktivit by měl být následovný:

- 1) Analýza současných referencí společnosti.
- 2) Analýza realizovaných a probíhajících zakázek bez reference.
- 3) Návrh skupin zakázek, které k sobě patří a mohly by mít společnou referenci.
- 4) Schůzky s jednotlivými Account Managery ke zhodnocení kvality současných referencí a kontrola skupin zakázek. Dále také k definování, kdo by danou referenci měl sepsat.
- 5) Schůzky s jednotlivými Senior Managery z delivery oddělení, pokud jsou nutné k určení seskupení zakázek nebo určení, kdo danou referenci sepíše.
- 6) Kontaktování sepisovatelů (vlastníků) reference. Může se jednat o samotného Account Managera, Senior Managera, liniového Managera, Project Managera, případně i technického pracovníka. Aktivity se může zúčastnit jeden nebo více z nich.
- 7) Kontrola sepsaných referencí a úprava textů marketingovým oddělením.
- 8) Zaslání upravených referencí ke kontrole sepisovatelům.
- 9) Zavedení nových referencí do systému CRM.

Projekt by byl realizován během 7 měsíců. Postup projektu zobrazuje i Ganttův diagram:

Ganttův diagram

Činnost	IX.21	X.21	XI.21	XII.21	I.22	II.22	III.22
Analýza současných referencí a zakázek bez reference							
Návrh seskupení zakázek							
Schůzky s jednotlivými Account Managery a Senior Managery							
Definování a přiřazení vlastníka reference							
Sepsání referencí							
Kontrola a úprava sepsaných referencí							
Schválení upravených referencí							
Zavedení nových referencí do systému CRM							

Obrázek 59: Ganttův diagram projekt Revize referencí

V tuto chvíli má společnost sepsaných celkem 273 referencí v různém stavu kvality a rozsahu. 129 aktuálních zakázek je bez jakékoliv reference. K mnohým referencím se vztahuje vícero zakázek, jelikož je jen zakázka interně rozdělena do více menších částí nebo se jedná o aktualizaci původního řešení. Jedná se tedy pořád o jednu a tutéž věc, tj. stačí mít pouze jednu referenci k jednomu řešení.

Po dokončení projektu je nutné pověřit nového nebo stejného pracovníka o správu této agendy. To znamená, že tento pracovník bude mít přehled o všech referencích společnosti a bude dohlížet na to, že další nové zakázky budou mít referenci přiřazenou.

7.2 CV pracovníků nejsou aktuální

V tomto případě by bylo nejvhodnější zvolit podobný postup jako v předchozím případě. Bylo by vhodné provést revizi všech CV a důkladné doplnění těch, která nejsou aktuální. Následně zavést pravidelné a důsledné kontrolování a určení osoby, která je za aktuálnost CV zodpovědná.

Pracovníci by měli u svých CV potvrzovat jejich aktuálnost minimálně každé 3 měsíce. O této informaci by měli být notifikováni s dostatečným předstihem a měl by jim být na aktualizaci vyhrazen odpovídající čas. Při takto pravidelné aktualizaci CV zabere jeho úprava v průměru 20 minut.

Dále by mělo být důsledně vyžadováno a kontrolováno doplnění CV pracovníků hned v prvních dnech po jejich nástupu.

Jelikož jsou CV často potřeba ještě před nástupem nového pracovníka do společnosti (z důvodu připravovaného projektu apod.), musí se v těchto případech CV zpracovávat ručně. Tzn., že osobní CV pracovníka, které společnosti zaslal, se musí ručně překlopit do šablony společnosti pro CV. Pro lepší zpracování by mohla být zavedena možnost zanést informace z osobního CV rovnou do aplikace na generování firemních CV. To by znamenalo zavést nově nastupujícího pracovníka do databáze dříve než po jeho nástupu. Následně by i pracovník po příchodu do společnosti mohl mít částečně usnadněnou práci se zpracováním svého CV. CV ve společnosti zpracovávají asistentky jednotlivých oddělení.

Toto ruční přenášení dat z osobního CV do systému společnosti by mohlo být nahrazeno umělou inteligencí a vytěžováním dat, čímž by se celý proces značně zjednodušil. Pro účely této práce ale nebylo dostatek informací k zavedení takového systému, a proto tato varianta není rozpracována. Může být pouze navržena jako další varianta optimalizace.

7.3 Lepší nabídka od konkurence

Toto riziko má vysokou míru dopadu, jelikož v důsledku znamená, že zakázka nebude realizována společností, ale konkurencí. Nicméně není možné jej přímo eliminovat nebo zmírnit. Společnost by neměla přestávat ve sledování konkurence a měla by si budovat vztah se zákazníky. Dále by se měla snažit získat nabídky konkurence a reagovat na ně.

7.4 Nedostatek volných pracovníků, Zcela chybějící pracovníci, Rychlost nábory nového pracovníka, Nedostatek recruiterů

Tato čtyři rizika jsou si společná a navzájem spolu souvisí, a proto jsou pro ně navržené změny společné.

Ke zvýšení počtu pracovníků by mohlo pomoci větší posílení nábory, tj. posílení recruitment týmu, zrychlení náborového procesu, budování značky společnosti na trhu práce, případně zavedení nových benefitů, které by mohly přilákat nové zaměstnance. Vzhledem k nedostatku pracovníků na trhu práce je ale možné toto riziko ovlivnit jen částečně.

7.4.1 Posílení recruitment týmu

Recruitment tým by měl být posílen o alespoň 3 další recruitery, díky tomu dojde k přerozdělení jednotlivých delivery oddělení tak, že každý recruiter se bude věnovat 1, maximálně 2 oddělením a

bude mít tak mnohem více času se náboru věnovat. Průměrně trvá získání kandidáta, tj. získání CV kandidáta, který má zájem se bavit o spolupráci, 30 dní.

7.4.2 Zrychlení náborového procesu

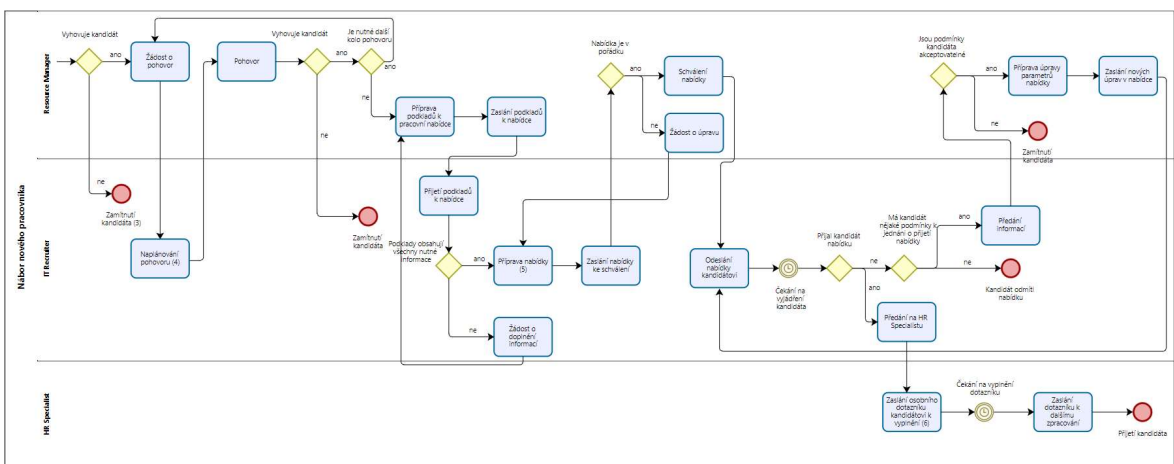
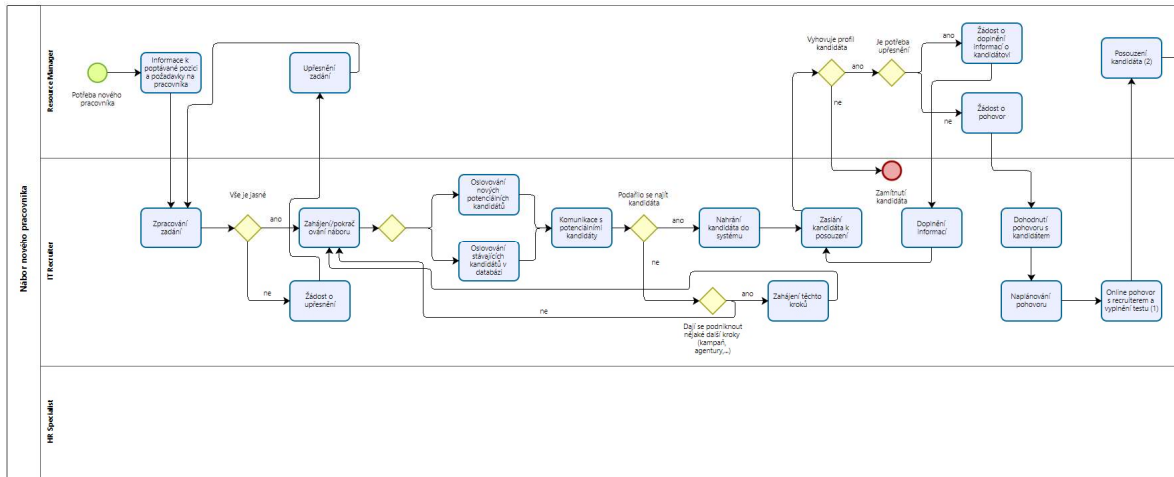
Ke zrychlení náborového procesu by přispěla navržená změna v kapitole 7.4.1. Náborový proces od získání CV kandidáta po jeho přijetí trvá v průměru 20 dní. V náborovém procesu je navrženo několik změn, které by měly pomoci tento proces urychlit.

První změna se týká průběhu pohovoru s kandidátem. Aby měl recruiter více času na oslovování kandidátů, nebude se účastnit prvního kola pohovoru. Pro recruitera je to 1 hodina času, kterou může navíc věnovat oslovování. Recruiter u pohovoru má vstup na začátku, kdy představuje společnost a na konci, kdy představuje benefity. Tyto části zaberou přibližně 15 minut. U těchto informací je i Resource Manager a Senior Manager, pro které je tato část pohovoru zbytečná. Pro zefektivnění této části pohovoru je navrženo následující:

- Zavedení písemných technických testů pro kandidáty, který zabere maximálně 15 minut.
- První krátké kolo pohovoru proběhne online s recruiterem, který kandidátovi představí společnost, benefity společnosti a zadá kandidátovi test k vyplnění. (1)
- Resource Manager vyhodnotí test a rozhodne, zda proběhne pohovor. (2)
- Kandidát, který neprojde testem je zamítnut. (3) S kandidátem, který testem prošel naplánuje recruiter pohovor s Resource Managerem a Senior Managerem. (4) Recruiter nebude přítomen.

Tyto kroky povedou ke zefektivnění procesu, snížení nevyužitého času u pohovoru a také pomohou s odhalením nevhodného kandidáta ještě před standardním pohovorem. Nezřídka se stává, že kandidát se ukáže na pohovoru jako nevhodný, jelikož jeho znalosti nebo jiné dovednosti nejsou dostačující. Čas vynaložený u pohovoru s takovým kandidátem je zbytečný a testování by mohlo zmírnit množství takových případů. Zároveň si i kandidát udělá představu o tom, jaké znalosti jsou na danou pozici důležité a může se tak na následný pohovor lépe připravit.

Další úpravou v procesu je část, kdy se kandidátovi připravuje nabídka. V současném procesu zasílá připravené podklady k nabídce Resource Manager na recruitera, který je v podstatě pouze přepośle na HR Specialistu. Což je člověk, který v procesu pouze připravuje nabídky a zasílá je kandidátovi. Jelikož hlavním kontaktem pro kandidáta je recruiter a už i na pohovoru se potká s několika dalšími lidmi, bylo by vhodné, aby se počet lidí, se kterými komunikuje nezvyšoval. Kandidát tak totiž reaguje na nabídku HR Specialistovi, který informace dál předává. Resource Manager se baví ale primárně s recruiterem, kterého se ptá na stav kandidátů a jejich vyjádření k nabídkám. Nabídku kandidátovi dokáže připravit přímo recruiter, který si díky tomu déle udržuje kontakt s kandidátem a může případně lépe reagovat na jeho dotazy, jelikož zná souvislosti. (5) HR Specialist je v tomto procesu nadbytečný. Jelikož ale připravuje podklady k pracovní smlouvě, bylo by vhodné, aby do celého procesu vstoupil až se zasláním osobního dotazníku, jehož vyplnění je nezbytné pro přípravu smlouvy. (6) Všechny předchozí kroky, které HR Specialist vykonával přejdou na recruitera.



Obrázek 60: Proces nábor nového pracovníka po úpravě, vlastní zpracování

Pozn. Proces ve větším rozlišení je uveden v přílohách.

Aby byla příprava nabídek rychlejší, bylo by vhodné mít vzorové nabídky pro jednotlivé role připravené. Nejvíce času při přípravě podkladů pro nabídku je část náplně práce. Když už se podaří dát tuto náplň práce dohromady, není nikde uložená, pouze přímo v nabídce a v e-mailu. Jestliže chceme použít stejnou náplň práce pro dalšího kandidáta, musíme si ji dohledat v e-mailu. Pokud bychom měli náplně práce připravené, uložené a dostupné pro všechny interní zúčastněné, byla by celá příprava nabídky rychlejší. Samozřejmě takto připravené popisy není možné použít vždy, nicméně případně úpravy již nezaberou tolik času jako dohledávání nebo vymýšlení úplně nových ve chvíli, kdy na to zrovna není prostor.

7.4.3 Budování značky společnosti na trhu práce

Společnost, ač je na trhu již řadu let a je poměrně velkým hráčem, tak mezi IT pracovníky není tolik známá, což následně negativně ovlivňuje nejen nábor nových pracovníků. S budováním značky na trhu práce by společnosti mohlo, kdyby společnost začala publikovat odborné články, které budou na aktuální zajímavá témata a budou je psát IT experti společnosti. Tyto příspěvky by společnost

mohla publikovat na svých webových stránkách nebo využít některou z platforem, jako je například platforma pod webovou adresou Medium.com.

Pokud by tyto příspěvky sdíleli sami autoři na sociální síti LinkedIn, vedlo by to k většímu povědomí o značce mezi IT odborníky a také zákazníky. Pokud jsou navíc pracovníci společnosti aktivní na této sociální síti a takového příspěvky si komentují, jejich dosah se výrazně zvyšuje. Budování značky společnosti by se mělo zaměřit na sociální síť LinkedIn, proškolení svých pracovníků, jakým způsobem na této síti svou značku a tím i značku společnosti budovat a měla by zavést svou vlastní blogovací stránku a publikovat odborné příspěvky.

7.4.4 Zavedení nových benefitů

Aktuální benefity společnosti jsou srovnatelné s běžnými na trhu práce v oblasti IT. V souvislosti s covidem nebyla provedena žádná velká změna, co se týká benefitů. Proto některé z nich již v dnešní době nejsou tolik zajímavé a bylo by dobré se zaměřit na nové, netradiční benefity, které by pomohly nalákat nové pracovníky. Zavedení nových benefitů by ale vyžadovalo hlubší analýzu, a především zhodnocení benefitů současných. Na tuto aktivitu by se společnost měla určitě zaměřit, nicméně poměrně jednoduchou aktivitu, kterou může udělat a mohla by také pomoci je propagace stávajících benefitů. Některé benefity společnosti jsou poměrně zajímavé, ale ne každý zaměstnanec o těchto benefitech ví a konkrétně tyto benefity nejsou zcela nebo částečně kandidátům představovány. HR oddělení by mohlo začít s jejich větší propagací a mohlo by o těchto benefitech informovat také na sociální síti LinkedIn marketingově sepsanými příspěvky, které by mohly pomoci nalákat nové pracovníky. Návrh na zlepšení je tedy ve formě větší propagace stávajících benefitů a publikace příspěvků na sociální síti.

7.4.5 Složitě ověření dostupnosti zdrojů

Toto riziko se týká téměř všech procesů, které byly v této práci analyzovány. Jedná se o proces Získání TM zakázky, Příprava zakázky, Realizace FTFP zakázky a Realizace TM zakázky. Navíc se jedná o riziko, které má vysokou závažnost a společnost jej může zcela ovlivnit. Z těchto důvodů by na toto riziko měl být kladen největší důraz.

Toto riziko lze eliminovat zavedením systému pro plánování lidských zdrojů, který by zaznamenával aktuální stav (na čem právě teď dle plánu pracují) a jejich plánované alokace (na čem budou pracovat). Tento systém je stěžejní pro efektivní plánování a maximální využívání kapacity pracovníků.

Každý Project Manager by plánoval využití zdrojů u svých projektů a Resource Manager by zajišťoval celkovou kontrolu plánování zdrojů ve svém oddělení. Kdykoliv by pak přišla poptávka na nějaký zdroj, mohla by se každá oprávněná role podívat, jaký pracovník je aktuálně v potřebné roli dostupný a dále si ověřit jeho znalosti. Nebo se může podívat přímo na zdroj, který by chtěla využít a na jeho dostupnost v čase a případně si jej do budoucna zamluvit na svůj projekt. O plánovaných aktivitách pro daný zdroj musí být vždy informován nadřízený pracovník daného zdroje, který o využití zdroje rozhoduje.

Zavedení tohoto systému by přineslo výrazné zrychlení procesů a zároveň by ušetřilo čas, kdy jsou zdroje nevyužité. Pokud dostatečně dlouho dopředu nevidíme, že zdroj bude na daném projektu

končit nebo bude mít volnou kapacitu, nestihneme mu včas zajistit práci a on tak zůstane nevyužitý a nepřináší společnosti žádnou hodnotu.

Z tohoto systému můžeme získat zajímavá data, která mohou sloužit k reportingu a pomůžou s managorským rozhodováním.

Tento systém si dokáže společnost vyvinout sama dle svých potřeb a tak, aby mohl být napojen na aktuální systémy společnosti a vhodně je doplnil. Na navrženém projektu pracuje Product owner, Databázový specialista a Vývojář. Jelikož se jedná o malý tým a interní projekt, tak v roli testera bude působit Product owner. Pro vývoj této aplikace je zvolena agilní metodika řízení projektu, která je pro tento typ projektu vhodnější.

Projekt začíná tím, že Product owner osloví vhodného vývojáře a databázového specialistu, kterým představí základní funkce systému a jak by mohl systém vypadat. Následně proběhne Sprint planning, kde je projekt rozdělen do několika časových částí (sprintů) a jsou stanoveny činnosti, které se za daný časový úsek udělají. Zbytek činností, které se budou na projektu dělat se uloží do backlogu. Časový úsek sprintu je 1 týden. Po tomto časovém úseku dojde k představení hotových činností vývojářem/databázovým specialistou, navržení úprav ze strany product ownera a jsou stanoveny činnosti na další sprint. Během každého sprintu probíhá testování a sprinty se opakují tak dlouho, dokud není systém v takovém stavu, kdy plní svou funkci a akceptuje ho vedení společnosti.

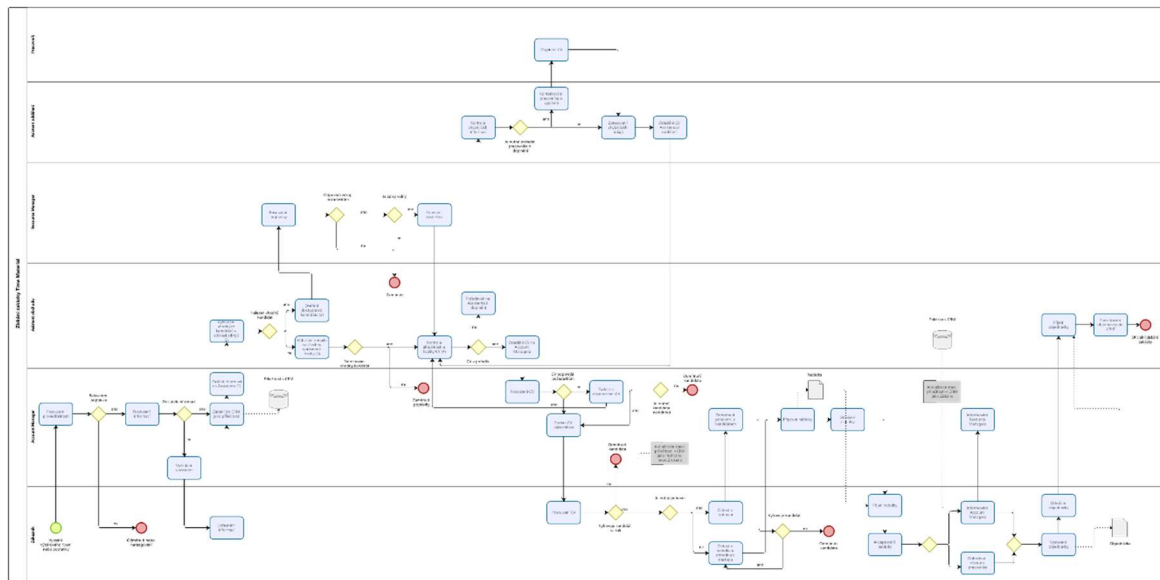
Zadání pro systém:

- Systém bude obsahovat seznam všech pracovníků společnosti s možností filtrů a zobrazení dle oddělení, role nebo dostupnosti.
- Bude obsahovat časový plán alokací a konkrétních zakázek, které budou mít jednotlivý pracovníci přiřazeny.
- Systém bude čerpat informace ze CRM systému, systému na vykazování prací a z HR systému.
- Do systému bude možné snadno plánovat alokace pracovníků a snadno je upravovat.
- Systém bude přehledný a intuitivní.

7.4.6 Nový proces Získání zakázky Time Material

Změna procesu nastává ve chvíli, kdy Asistent obchodu obdrží informace o poptávce od Account Managera. (1) Místo přípravě a odeslání e-mailu na všechny Managery a čekání na posouzení a vhodné kandidáty, využije novou aplikaci a dle parametrů poptávky vyhledá vhodného kandidáta, který má dostupnou alokaci. (2) S touto poptávkou a vybraným kandidátem se obrátí na Resource Managera pro potvrzení, že tohoto pracovníka je možné nabídnout. (3) Pokud Resource Manager odsouhlasí, CV pracovníka si zajistí asistent. (4) Pokud Resource Manager zamítl a asistent nemá žádné jiné vhodné kandidáty, pak teprve zašle e-mail na všechny Managery s poptávkou. (5) Výhodou této optimalizace je jednak výrazná úspora času a větší šance na získání zakázek a také včasné umístění volných zdrojů a dále také přechod velké části činností týkající se přípravy CV z Resource Managera na Asistenta obchodu. Tato změna je výhodná, jelikož náklady na čas Resource Managera jsou vyšší než náklady na Asistenta.

Pověřený pracovník obchodního oddělení může zasílat pravidelně každý týden souhrn neobsazených poptávek, kam se zatím nepodařilo vhodného pracovníka najít. Díky tomu budou všichni Manažeři informováni a mohou přijít s nápadem na vhodného pracovníka nebo při náboru pracovníků mohou brát ohled na tyto poptávky.



Obrázek 61: Proces získání zakázky Time Material po úpravě, vlastní zpracování

Pozn. Proces ve větším rozlišení je uveden v přílohách.

7.5 Certifikace nedisponují informací, jaká je jejich platnost

Ač se toto riziko může na první pohled zdát jako nepodstatné, hodnocení rizika ukázalo opak a bylo také zařazeno mezi rizika s vysokou závažností. Důvodem, proč je riziko tak závažné je ten, že certifikace jsou často podmínkou zákazníků, pokud se společnost chce zúčastnit výběrového řízení nebo předložit nabídku. Nicméně společnost v tuto chvíli zaznamenává pouze certifikace pracovníků, ale neviduje jejich platnost. Některé certifikace mají platnost neomezenou, ale jiné jsou například na 2 roky a pokud není certifikace obnovena, je neplatná, a tudíž není možné reagovat na poptávku klienta.

V případě větších nabídek či výběrových řízení se může jednat až o několik desítek poptávaných rolí, u kterých je nutná nějaká konkrétní certifikace, která je platná. Důležité je, aby měl každý pracovník certifikace vyplněné, což také vždy není, ale k tomu je navrženo zlepšení v kapitole 7.2. Pokud by již měli všichni certifikace vyplněny, je možné si vyjet seznam pracovníků, kteří požadovanou certifikací disponují. U těchto by bylo pak nutné dozjišťovat jakou platnost jejich certifikát má. V případě, že je potřeba podat nabídku během 5 dnů, informaci o platnosti certifikace nemáme (pracovník nedoložil certifikát) a je například zrovna 14 dní na dovolené, tak zkrátka nevíme, zda jej můžeme do nabídky použít nebo nikoliv.

Pro eliminaci tohoto rizika je nutné zavést do CV aplikace společnosti v sekci certifikace i povinnou položku platnost certifikátu. V okamžiku, kdy bude společnost mít tuto informaci, může si zároveň pohlídat, aby jí certifikace u pracovníků nepropadly a zajistit tak s předstihem jejich obnovu.

Certifikace jsou mimo požadavky zákazníků důležité i pro strategická partnerství, která má společnost navázána. Pokud by jí certifikace u pracovníků propadly a nebyly včas nahrazeny, přišla by tak o dané partnerství, což by mělo velmi neblahý dopad na společnost.

7.6 Špatné řízení rizik na projektu

Řízení rizik je nedílnou součástí projektového řízení a tuto část by měl každý Project Manager provádět, a hlavně také ovládat. Pokud jsou rizika špatně řízena, znamená to ohrožení projektu, což může být pro projekt fatální. Pro zmírnění tohoto rizika je navrženo pravidelné školení Project Managerů v této problematice, zavedení interní metodiky na řízení rizik a pravidelná kontrola Project Managerů.

Každý Project Manager musí pravidelně potvrzovat Status Report. Tento report by mohl být doplněn o část rizik, kde bude Project Manager rizika řídit a tyto informace budou dostupné Senior Managerovi případně dalším oprávněným rolím.

7.7 Nedostatečné sdílení know-how mezi pracovníky

Pro zmírnění tohoto rizika by měl být zaveden proces sdílení informací, kdy by měly být všechny důležité informace dokumentovány a měl by být kladen apel na zastupitelnost. Dokumentace obecně patří k nejméně oblíbeným činnostem pracovníků, nicméně je nezbytně důležitá a každý Project Manager či Senior Manager by měl dbát na to, aby tyto dokumentace byly k dispozici a pracovníky podporovat ve sdílení informací.

7.8 Nedostatek informací v databázi kandidátů

Pro eliminaci rizika by měla být databáze kandidátů doplněna o chybějící informace. To by následně vedlo k urychlení náborového procesu. Databáze kandidátů je velmi obsáhlá proto se jedná o časově náročnou aktivitu. Jelikož se ale jedná o aktivitu nenáročnou, kdy je potřeba kandidáty v databázi porovnat s jinou databází nebo doplnit informace ze sociální sítě LinkedIn nebo CV, je vhodné na tuto aktivitu najmout brigádníky.

7.9 Špatné plánování náboru

Pro eliminaci tohoto rizika by měl být zaveden proces plánování náboru, který bude v gesci Talent Acquasion Directora. Zásadní pro tento proces je komunikace mezi HR oddělením a jednotlivými Delivery odděleními. Zavedeny by měly být tyto kroky:

- Před začátkem fiskálního roku udělat plán náboru na celý rok pro dané oddělení.
- Tento plán pravidelně aktualizovat minimálně 1x měsíčně, včetně priorit.
- V jednom měsíci mít maximálně 2 prioritní pozice na oddělení.

Tento plán je možné udržovat například v excelové tabulce, která bude mít definovaný formát a bude sdílená mezi oddělením a recruitment týmem.

7.10 Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce

Toto riziko má velkou závažnost, jelikož nedostatek pracovníků znamená realizaci méně zakázek a tím pádem menší zisky společnosti. Společnost toto riziko nedokáže ovlivnit. Může se jen maximálně snažit tento malý počet pracovníků na trhu získat pro sebe pomocí některých kroků, které byly navrženy v kapitole 7.4.

8 EKONOMICKÉ HODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ZMĚN

Všechny navržené změny v kapitole 7 budou v této kapitole finančně hodnoceny pomocí zvolených metrik, které byly definovány během fáze analýzy procesů.

Vzhledem k tomu, že v tuto chvíli nejsou k dispozici potřebná data, pracuje se v této kapitole s odhady. Tyto odhady jsou stanoveny spíše pesimističtěji. Hodnoty, které jsou ve výpočtech uvedeny jsou na žádost společnosti zkreslené.

S hodnotami, se kterými se v následujících částech pracuje, jsou především nákladové sazby pracovníků. Společnost má vypracovaný způsob výpočtu nákladů na jednotlivé pracovníky, který ve svých reportech používá. Zařazuje každého pracovníka do jedné ze skupin, které jsou odstupňovány podle seniority pracovníka. Tato nákladová cena za 1 MD zahrnuje veškeré náklady, které společnost na pracovníka v dané úrovni má. Pro výpočet finančních nákladů na jednotlivé pracovníky společnosti bude v této kapitole využita tato hodnota. Uvedené ceny jsou upravené pro účely této práce a neodpovídají skutečným cenám, nicméně jsou upraveny tak, aby se reálným cenám blížily a výsledky nebyly nereálné. Pro skutečné využití navržených změn ve společnosti by bylo nutné nákladové ceny nahradit skutečnými dle pracovníků, kterých se týká a tyto části přepočítat.

Nákladové sazby pracovníků, se kterými se dále pracuje jsou uvedeny v tabulce:

Pracovník	Nákladová sazba/MD [Kč]	Nákladová sazba/hod [Kč]
Account Manager	10 000	1 250
Senior Manager	10 000	1 250
Project Manager	7 000	875
Resource Manager	7 000	875
Assistant obchodu	5 000	625
Assistant oddělení	5 000	625
Pracovník	7 000	875
Controller	7 000	875
IT Recruiter	7 000	875

Tabulka 37: Nákladové sazby pracovníků společnosti, vlastní zpracování

8.1 Zpracování referencí do nabídek

Dotčený proces: Získání FTFP zakázky

Budeme uvažovat, že z analýzy vzejde potřeba doplnit či upravit celkem 200 referencí. Takový projekt je pro společnost investicí ve výši 1 144 000 Kč. Souhrn nákladů za jednotlivé fáze projektu je uveden v následující tabulce.

Činnost	Marketing Specialis		Account/Senior Manager		Assistant		Celkem
	čas [hod]	náklad na hod [Kč]	čas [hod]	náklad na hod [Kč]	čas [hod]	náklad na hod [Kč]	
Analýza	20	875	0	1250	0	625	17 500 Kč
Návrh	20	875	0	1250	0	625	17 500 Kč
Schůzky	14	875	14	1250	0	625	29 750 Kč
Definování vlastníků	2	875	0	1250	0	625	1 750 Kč
Sepsání	0	875	400	1250	0	625	500 000 Kč
Kontrola	400	875	0	1250	0	625	350 000 Kč
Schválení	100	875	100	1250	0	625	212 500 Kč
Zavedení	0	875	0	1250	24	625	15 000 Kč
Celkem	556		514		24		1 144 000 Kč

Tabulka 38: Náklady za projekt Zpracování referencí do nabídek, vlastní zpracování

Náklady na proces byly vypočteny podle rozdělení času pracovníků k jednotlivým procesům na základě debat s pracovníky a z dat ve vykazovacím systému společnosti.

Vybrané oddělení připravuje v průměru 8 FTFP nabídek ročně.

Čas strávený nad přípravou nabídky je v průměru 110 hodin/zakázka.

Čas strávený nad přípravou referencí do nabídky je průměrně 4 hodiny/zakázka. Tento čas věnuje Project Manager.

Náklady na získání jedné průměrné zakázky jsou uvedeny v tabulce.

Pracovník	Věnuje času v %	Přepočít na hod	Sazba na hod	Celkem
Project Manager	30	33	875 Kč	28 875 Kč
Senior Manager	10	11	1 250 Kč	13 750 Kč
Account Manager	10	11	1 250 Kč	13 750 Kč
IT Pracovník	50	55	875 Kč	48 125 Kč
Celkem				104 500 Kč

Tabulka 39: Náklady na získání jedné FTFP zakázky před projektem, vlastní zpracování

Pokud by se podařilo projektem snížit čas strávený nad přípravou referencí do nabídek o polovinu, tj. u průměrné zakázky na 2 hodiny. Byl by čas strávený nad přípravou nabídky v průměru 108 hodin/zakázka. To by znamenalo úsporu 1 900 Kč/zakázka.

Ročně by se tak jednalo o úsporu $8 * 1\,900\text{ Kč} = 15\,200\text{ Kč}$

Při přepočtu na celou firmu, která takto ročně připraví v průměru 48 FTFP nabídek se jedná o úsporu 91 200 Kč/rok.

Pracovník	Věnuje času v %	Přepočet na hod	Sazba na hod	Celkem
Project Manager	30	32,4	875 Kč	28 350 Kč
Senior Manager	10	10,8	1 250 Kč	13 500 Kč
Account Manager	10	10,8	1 250 Kč	13 500 Kč
IT Pracovník	50	54	875 Kč	47 250 Kč
Celkem				102 600 Kč

Tabulka 40: Náklady na získání jedné FTFP zakázky po projektu, vlastní zpracování

8.2 Udržování aktuálních CV pracovníků

Dotčený proces: Získání FTFP zakázky, Získání TM zakázky

Ukazatelem je v tomto případě čas, který je strávený nad přípravou CV.

Jestliže nemá pracovník CV aktuální, čekáme v průměru 8 hodin, než pracovník CV zpracuje a v průměru 0,5 hodiny, než CV zpracuje asistent.

Pokud by se nám povedlo zlepšit kvalitu CV a jejich aktuálnost alespoň v 50 %, znamenalo by to získání CV v průměru už za 4,25 hodiny.

Finanční náklad na přípravu CV je v konečném důsledku pro společnost stejný, zavedení důkladnější kontroly CV a pravidelnější aktualizace nezvedne náklady společnosti, ale urychlí čas jednotlivých procesů. U Time Material zakázky v průměru o 4,25 hodiny, u FTFP zakázky v závislosti na počtu CV, které musí asistent zpracovat.

Při 20 takových CV měsíčně se jedná o úsporu

8.3 Posílení recruitment týmu

Dotčený proces: Získání TM zakázky, Realizace FTFP zakázky, Realizace TM zakázky, Nábor nového pracovníka

Aktuálně má 1 recruiter na starost 2-3 oddělení a je schopen získat v průměru 6 CV měsíčně, což jsou 2 CV měsíčně na oddělení. Pokud by došlo k posílení týmu o 3 další recruitery a recruiter by tak měl na starost pouze 1 oddělení, znamenalo by to lepší soustředěnost a schopnost získat až 6 CV/měsíc pro dané oddělení.

Náklady na 1 recruitera vychází z nákladových sazeb společnosti a činí 140 000 Kč/měsíc.
V případě 3 recruiterů by byly náklady 420 000 Kč/měsíc.

Úspěšnost nábory společnosti je kolem 28 %.

Pokud by ze 6 CV kandidátů bylo přijato 28 %, jedná se o 1,68 pracovníka měsíčně více. Po přepočtu na 3 nové recruitery se jedná o $3 * 1,68 = 5,04$, což je zaokrouhleně 5 nových pracovníků měsíčně.

Pokud bychom zvolili střídmejší model a uvažovali bychom, že každý nově získaný pracovník vydělá společnosti alespoň 115 000 Kč/měsíčně jedná se u 5 nových pracovníků o $5 * 115 000 \text{ Kč} = 575 000 \text{ Kč}$.

Ve srovnání s nákladem na nové recruitery se jedná o přínos pro společnost ve výši 155 000 Kč/měsíc.

8.4 Zrychlení náborového procesu

Dotčený proces: Získání TM zakázky, Realizace FTFP zakázky, Realizace TM zakázky, Nábor nového pracovníka

Náklady na přijetí 1 nového pracovníka vycházejí z dat společnosti a debat s jednotlivými pracovníky. V současné době stojí přijetí 1 nového pracovníka v průměru 30 969 Kč. Po zohlednění úprav v procesu se dostáváme na částku 29 760 Kč. Což je rozdíl 1 209 Kč na 1 pracovníka.

Následující tabulky zobrazují výpočet těchto hodnot dle času.

Činnost	IT Recruiter		Resource Manager		Senior Manager		HR Specialist	
	hod	Kč	hod	Kč	hod	Kč	hod	Kč
Požadavky na pozici	0,50	438 Kč	0,50	438 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Oslovování	24,00	21 000 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Komunikace	2,00	1 750 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Posouzení	0,08	73 Kč	0,17	146 Kč	0,17	208 Kč	0,00	0 Kč
Příprava na pohovor	0,00	0 Kč	0,50	438 Kč	0,08	104 Kč	0,00	0 Kč
Pohovor 1	1,00	875 Kč	1,00	875 Kč	1,00	1 250 Kč	0,00	0 Kč
Posouzení	0,00	0 Kč	0,33	292 Kč	0,17	208 Kč	0,00	0 Kč
Příprava na pohovor	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,08	104 Kč	0,00	0 Kč
Pohovor 2	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	1,00	1 250 Kč	0,00	0 Kč
Posouzení	0,00	0 Kč	0,17	146 Kč	0,17	208 Kč	0,00	0 Kč
Podklady pro nabídku	0,00	0 Kč	0,33	292 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Nabídka	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,33	292 Kč
Osobní dotazník	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,08	73 Kč
Administrativa	0,25	219 Kč	0,25	219 Kč	0,00	0 Kč	0,08	73 Kč
Celkem	27,83	24 354 Kč	3,25	2 844 Kč	2,67	3 333 Kč	0,50	438 Kč
Celkem proces Kč	30 969 Kč							
Celkem proces hod	34,25							

Tabulka 41: Náklady na přijetí 1 nového pracovníka stávající stav, vlastní zpracování

Činnost	IT Recruiter		Resource Manager		Senior Manager		HR Specialist	
	hod	Kč	hod	Kč	hod	Kč	hod	Kč
Požadavky na pozici	0,50	438 Kč	0,50	438 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Oslovování	24,00	21 000 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Komunikace	2,00	1 750 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Posouzení	0,08	73 Kč	0,17	146 Kč	0,17	208 Kč	0,00	0 Kč
Online pohovor recruiter	0,50	438 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Vyhodnocení	0,00	0 Kč	0,08	73 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Příprava na pohovor	0,00	0 Kč	0,50	438 Kč	0,08	104 Kč	0,00	0 Kč
Pohovor 1	0,00	0 Kč	0,75	656 Kč	0,75	938 Kč	0,00	0 Kč
Posouzení	0,00	0 Kč	0,33	292 Kč	0,17	208 Kč	0,00	0 Kč
Příprava na pohovor	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,08	104 Kč	0,00	0 Kč
Pohovor 2	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,75	938 Kč	0,00	0 Kč
Posouzení	0,00	0 Kč	0,17	146 Kč	0,17	208 Kč	0,00	0 Kč
Podklady pro nabídku	0,00	0 Kč	0,33	292 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Nabídka	0,33	292 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Osobní dotazník	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,08	73 Kč
Administrativa	0,25	219 Kč	0,25	219 Kč	0,00	0 Kč	0,08	73 Kč
Celkem	27,67	24 208 Kč	3,08	2 698 Kč	2,17	2 708 Kč	0,17	146 Kč
Celkem proces Kč	29 760 Kč							
Celkem proces hod	33,08							

Tabulka 42: Náklady na přijetí 1 nového pracovníka nový stav, vlastní zpracování

Při přepočtu na 4 takové procesy během jednoho měsíce, jedná se o úsporu 4 836 Kč/měsíc na oddělení. Po aplikování na celou firmu, kde by se jednalo celkem o 24 takových procesů se jedná o úsporu 29 016 Kč/měsíc.

8.5 Publikace odborných článků

Dotčený proces: Získání TM zakázky, Realizace FTFP zakázky, Realizace TM zakázky, Nábor nového pracovníka

Publikování odborných článků na sociální síti LinkedIn by mělo pomoci zviditelnit značku společnosti mezi zákazníky, a především mezi potenciálními pracovníky. Aktivita na sociálních sítích také může přinést nové obchodní příležitosti.

Na začátek by bylo vhodné vtypovat 5 pracovníků, kteří by mohli zajímavá témata ztvárnit. Následně by se tato aktivita vyhodnotila a určilo by se, zda se bude s aktivitou pokračovat a dojde i k jejímu rozšíření. Společnost bude sledovat dosah příspěvků a Social Selling index u pracovníků, kteří budou články publikovat.

Příprava strategie a proškolení 5 pracovníků by stálo společnost jednorázově 92 375 Kč, viz tabulka.

Činnost	Marketing Specialist			IT Pracovník		
	čas [hod]	náklad na hod [Kč]	Celkem	čas [hod]	náklad na hod [Kč]	Celkem
Příprava strategie	24	875	21000	40	1250	50000
Školení	3	875	2625	15	1250	18750
Celkem	27	1 750 Kč	23 625 Kč	55	2 500 Kč	68 750 Kč
Celkem za aktivitu						92 375 Kč

Tabulka 43: Náklady za přípravu aktivity Publikace odborných článků, vlastní zpracování

Samotné psaní článků, jejich úprava a publikace při výpočtu 5 článků za měsíc, tj. 1 pracovník napíše za měsíc 1 článek, se dostáváme na částku 161 875 Kč/měsíčně.

Činnost	Marketing Specialist			IT Pracovník		
	čas [hod]	náklad na hod [Kč]	Celkem	čas [hod]	náklad na hod [Kč]	Celkem
Psaní článků	0	875	0	30	1250	37500
Úprava článků	20	875	17500	70	1250	87500
Schválení	0	875	0	5	1250	6250
Publikování	5	875	4375	0	1250	0
Vyhodnocování	10	875	8750	0	1250	0
Celkem	35	4 375 Kč	30 625 Kč	105	6 250 Kč	131 250 Kč
Celkem za aktivitu						161 875 Kč

Tabulka 44: Měsíční náklady za aktivitu Publikace odborných článků, vlastní zpracování

Za 12 měsíců by byly náklady 2 034 875 Kč.

Cílem je touto aktivitou získat 2 nové pracovníky za rok a 1 novou zakázku v hodnotě 700 000 Kč. Získání 2 nových pracovníků za rok přinese společnosti nový příjem 115 000 Kč/měsíc na 1 nového pracovníka (použita stejná logika výpočtu jako v kapitole 8.3). Tj. 230 000 Kč/měsíc na 2 pracovníky, což za rok činí 2 760 000 Kč.

Splnění cílů přinese společnosti za rok nový příjem ve výši 3 460 000 Kč. Po odečtení nákladů za tuto aktivitu vychází čistý příjem na 1 425 125 Kč/rok.

8.6 Propagace benefitů společnosti

Dotčený proces: Získání TM zakázky, Realizace FTFP zakázky, Realizace TM zakázky, Nábor nového pracovníka

Výpočet tohoto zlepšení je podobný jako v kapitole 8.5. Pro tuto aktivitu stačí 1 post měsíčně na sociální síť LinkedIn, který se bude týkat benefitů společnosti. Tento post bude psát HR Specialist ve spolupráci s Marketing Specialistou. Náklady na aktivitu jsou 5 250 Kč/měsíc.

Činnost	Marketing Specialist			HR Specialist		
	čas [hod]	náklad na hod [Kč]	Celkem	čas [hod]	náklad na hod [Kč]	Celkem
Psaní postu	0	875	0	2	875	1750
Úprava postu	2	875	1750	0	875	0
Schválení	0	875	0	1	875	875
Publikování	0,5	875	437,5	0	875	0
Vyhodnocování	0,5	875	437,5	0	875	0
Celkem	3	4 375 Kč	2 625 Kč	3	4 375 Kč	2 625 Kč
Celkem za aktivitu						5 250 Kč

Tabulka 45: Měsíční náklady za aktivitu Propagace benefitů společnosti na sociální síti, vlastní zpracování

Náklady na rok činí 63 000 Kč.

Budeme odhadovat, že aktivitou se podaří získat 1 nového pracovníka ročně. Opět použijeme stejnou logiku výpočtu jako v předchozích případech. Na 1 pracovníka tak připadne nový příjem ve výši 1 380 000 Kč/rok.

Po odečtení nákladů za aktivitu vychází čistý příjem na 1 317 000 Kč/rok.

8.7 Zavedení aplikace na plánování zdrojů

Dotčený proces: Získání TM zakázky, Příprava zakázky, Realizace FTFP zakázky, Realizace TM zakázky

Cíl:

- Zrychlení doby ověření pracovníka
- Umístění pracovníka na TM zakázku za 20 dní

Novou aplikaci na plánování zdrojů si společnost vyvine sama, náklady na vývoj této aplikace jsou odhadnuty na 1 067 500 Kč a uvádí je tabulka níže.

Činnost	Product owner		Databázový specialista		Vývojář		Celkem
	čas [hod]	náklad na hod [Kč]	čas [hod]	náklad na hod [Kč]	čas [hod]	náklad na hod [Kč]	
Návrh	20	875	0	875	0	875	17 500 Kč
Sprint planning	20	875	20	875	20	875	
Příprava databází a dat	0	875	240	875	0	875	210 000 Kč
Vývoj	0	875	0	875	880	875	770 000 Kč
Testování	80	875	0	875	0	875	70 000 Kč
Celkem	120		260		900		1 067 500 Kč

Tabulka 46: Náklady na vývoj aplikace pro plánování zdrojů, vlastní zpracování

Zhodnocení, jaký vliv bude mít zavedení aplikace na procesy je vypočteno u jednotlivých procesů.

Aktuálně trvá ověření dostupnosti konkrétního zdroje v průměru 15 minut. Pokud bude aplikace zavedena a používána, bude toto ověření trvat maximálně 2 minuty. Jedná se tak o úsporu téměř 87 % času.

Při přepočtu na nákladovou cenu pracovníka v hodnotě 875 Kč/hod:

Před úpravou: 219 Kč/ověření dostupnosti 1 pracovníka

Po úpravě: 29 Kč/ ověření dostupnosti 1 pracovníka

Jedná se tedy o úsporu 190 Kč na ověření 1 pracovníka.

Při ověřování 960 pracovníků za rok je úspora celkem 182 400 Kč.

Důležitým ukazatelem je doba, jakou trvá, než se podaří zaměstnance bez alokace umístit na TM zakázku. Průměrná doba umístění na zakázku 1 pracovníka je 32 dní. Což dle nákladové sazby znamená čistý náklad $32 * 7\,000\text{ Kč} = 224\,000\text{ Kč}$.

Jestliže se podaří pomocí aplikace zlepšit predikci a urychlit umístění pracovníka na zakázku na 20 dní, znamená to čistý náklad $20 * 7\,000\text{ Kč} = 140\,000\text{ Kč}$.

Celkově se jedná o úsporu na 1 pracovníka ve výši 84 000 Kč. Při 30 pracovnících za rok se jedná o úsporu 2 520 000 Kč

Získání TM zakázky

Výpočet nákladů u stávajícího a nového procesu uvádí tabulky. Pro získání 1 TM zakázky se jedná o úsporu 584 Kč. Za 1 měsíc se může jednat v celé společnosti až o 20 takových procesů, což dosahuje úspory 11 680 Kč a 140 160 Kč v přepočtu na rok.

Činnost	Account Manager		Asistent obchodu		Resource Manager		Asistent oddělení		Pracovník	
	hod	Kč	hod	Kč	hod	Kč	hod	Kč	hod	Kč
Posouzení poptávky	0,17	208 Kč	0,00	0 Kč	0,17	146 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Zadání příležitosti do CRM	0,17	208 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Informování asistenta	0,08	104 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Příprava a odeslání e-mailu	0,00	0 Kč	0,25	156 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Kontrola/Posouzení CV	0,17	208 Kč	0,00	0 Kč	0,17	146 Kč	0,17	104 Kč	0,00	0 Kč
Doplnění CV	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,50	313 Kč	0,50	438 Kč
Příprava nabídky	0,33	417 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Administrativa	0,17	208 Kč	0,17	104 Kč	0,17	146 Kč	0,17	104 Kč	0,00	0 Kč
Přijetí a zaevidování objednávky	0,00	0 Kč	0,17	104 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Celkem	1,08	1 354 Kč	0,58	365 Kč	0,50	438 Kč	0,83	521 Kč	0,50	438 Kč
Celkem proces Kč										3 115 Kč
Celkem proces hod										3,50

Tabulka 47: Náklady na proces získání Time Material zakázky stávající stav, vlastní zpracování

Činnost	Account Manager		Asistent obchodu		Resource Manager		Asistent oddělení		Pracovník	
	hod	Kč	hod	Kč	hod	Kč	hod	Kč	hod	Kč
Posouzení poptávky	0,17	208 Kč	0,00	0 Kč	0,17	146 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Zadání příležitosti do CRM	0,17	208 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Informování asistenta	0,08	104 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Vyhledání vhodného kandidáta	0,00	0 Kč	0,17	104 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Kontrola/Posouzení CV	0,00	0 Kč	0,17	104 Kč	0,00	0 Kč	0,17	104 Kč	0,00	0 Kč
Doplnění CV	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,50	313 Kč	0,50	438 Kč
Příprava nabídky	0,33	417 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Administrativa	0,17	208 Kč	0,17	104 Kč	0,17	146 Kč	0,17	104 Kč	0,00	0 Kč
Přijetí a zaevidování objednávky	0,00	0 Kč	0,17	104 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Příprava a odeslání e-mailu	0,00	0 Kč	0,25	156 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč
Celkem	0,92	1 146 Kč	0,92	573 Kč	0,33	292 Kč	0,83	521 Kč	0,50	438 Kč
Celkem proces Kč										2 531 Kč
Celkem proces hod										3,00

Tabulka 48: Náklady na proces získání Time Material zakázky nový stav, vlastní zpracování

Příprava FTFP zakázky

V případě přípravy zakázky uvažujeme ověřování dostupnosti u 5 pracovníků, což před úpravou znamená čas 75 minut, po úpravě se jedná jen o 10 minut času. Pro přípravu 1 FTFP zakázky se jedná o úsporu 948 Kč.

Činnost	Account Manager		Senior Manager		Project Manager		Resource Manager		
	hod	Kč	hod	Kč	hod	Kč	hod	Kč	
Jmenování/Sestavení týmu	0,00	0 Kč	0,17	208 Kč	3,00	2 625 Kč	0,50	313 Kč	
Seznámení s projektem	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	3,00	2 625 Kč	0,00	0 Kč	
Ověření dostupnosti zdrojů	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	1,25	1 094 Kč	0,00	0 Kč	
Informování týmu	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	1,00	875 Kč	0,00	0 Kč	
Příprava projektu	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	4,00	3 500 Kč	0,00	0 Kč	
Nastavení zakázky v systémech	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,33	292 Kč	0,00	0 Kč	
Kontrola nastavení zakázky	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,17	104 Kč	
Administrativa	0,17	208 Kč	0,17	208 Kč	1,00	875 Kč	0,00	0 Kč	
Celkem	0,17	208 Kč	0,33	417 Kč	13,58	11 885 Kč	0,67	417 Kč	
Celkem proces Kč								12 927 Kč	
Celkem proces hod								14,75	

Tabulka 49: Náklady na proces příprava FTFP zakázky stávající stav, vlastní zpracování

Činnost	Account Manager		Senior Manager		Project Manager		Resource Manager		
	hod	Kč	hod	Kč	hod	Kč	hod	Kč	
Jmenování/Sestavení týmu	0,00	0 Kč	0,17	208 Kč	3,00	2 625 Kč	0,50	313 Kč	
Seznámení s projektem	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	3,00	2 625 Kč	0,00	0 Kč	
Ověření dostupnosti zdrojů	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,17	146 Kč	0,00	0 Kč	
Informování týmu	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	1,00	875 Kč	0,00	0 Kč	
Příprava projektu	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	4,00	3 500 Kč	0,00	0 Kč	
Nastavení zakázky v systémech	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,33	292 Kč	0,00	0 Kč	
Kontrola nastavení zakázky	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,00	0 Kč	0,17	104 Kč	
Administrativa	0,17	208 Kč	0,17	208 Kč	1,00	875 Kč	0,00	0 Kč	
Celkem	0,17	208 Kč	0,33	417 Kč	12,50	10 938 Kč	0,67	417 Kč	
Celkem proces Kč								11 979 Kč	
Celkem proces hod								13,67	

Tabulka 50: Náklady na proces příprava FTFP zakázky nový stav, vlastní zpracování

Okrajově se zlepšení dotýká také procesu Realizace zakázky, kde se využije v případě, že je nutná výměna nebo nahrazení lidského zdroje a je potřeba ověřit dostupnost zdrojů. V takovém případě se jedná o již vypočtenou úsporu času o 13 minut.

8.8 Doplnění databáze o datum platnosti certifikací

Dotčený proces: Získání TM zakázky

Čistý čas na ověření platnosti certifikací je u stávajícího stavu vypočten na modelovém příkladu, který společnost řešila v poslední době.

Ve výběrovém řízení bylo požadováno celkem 8 různých certifikací.

Stávající stav

Ověření, zda někdo z pracovníků má požadovanou certifikaci: 24 minut (260 Kč)

Ověření platnosti certifikací na HR: 24 minut (260 Kč)

Ověření platnosti certifikací u pracovníků: 30 minut (437,5 Kč)

Celkový čistý čas na ověření: 78 minut

Celkový náklad na ověření: 957,5 Kč

Zavedení nové funkcionality do systému

Časová náročnost: 8 hodin

Náklad na pracovníka: 875 Kč/hod

Celkový náklad na zavedení funkcionality: 7 000 Kč

Nový stav

Ověření, zda někdo z pracovníků má požadovanou certifikaci: 24 minut (260 Kč)

Celkový čistý čas na ověření: 24 minut

Celkový náklad na ověření: 260 Kč

Úspora

V čase: 54 minut

Ve financích: 697,5 Kč

Při 48 takových ověřování za rok se dostáváme na úsporu 33 480 Kč a 43 hod.

8.9 Zavedení školení na řízení rizik na projektu

Dotčený proces: Realizace FTFP zakázky

Pro zhodnocení tohoto návrhu využijeme opět modelový příklad u nedostatečně řízených rizik na zakázce v hodnotě 2 000 000 Kč. Z důvodu zanedbání rizik se zakázka dostala do ztráty 1 000 000 Kč. Pokud by se díky proškolení povedlo snížit dopad rizik o 10 %, znamená to ušetření 100 000 Kč na daném projektu.

Aktuálně má společnost aktivních 250 zakázek typu FTFP. Pokud by se u 10 % těchto zakázek podařilo snížit dopad rizik o 100 000 Kč jako v modelovém příkladu, jedná se o úsporu 2 110 000 Kč.

Náklady na proškolení se týkají 50 pracovníků a dosahují výše 650 000 Kč.

Cena školení	6 000 Kč/osoba
Délka školení	1 MD
Počet účastníků	50
Náklad za školení	300 000 Kč
Náklad za čas	350 000 Kč
Celkem za proškolení	650 000 Kč

Tabulka 51: Náklady na školení rizik pro pracovníky společnosti, vlastní zpracování

8.10 Doplnění databáze kandidátů

Dotčený proces: Nábory nového pracovníka

Doplnění databáze kandidátů urychlí recruiterům práci při oslovování kandidátů v databázi. Recruiter stráví čas nad ověřováním informací v průměru 4 minuty na 1 kandidáta. Takto zvládne ověřit 20 kandidátů za den, což je strávený čas 80 minut a náklad 1 167 Kč.

Pokud bychom doplnění databáze zadali brigádníkovi za 100 Kč/hod, udělá stejný počet kandidátů za 133 Kč.

Celkově je potřeba v databázi doplnit informace k 3 500 kandidátům, což je 233 hodin práce.

Náklady za doplnění recruiterem: 203 875 Kč

Náklady za doplnění brigádníkem: 23 300 Kč

Úspora finanční: 180 575 Kč

Úspora času recruitera: 233 hodin

8.11 Vyhodnocení navržených změn

Vyhodnocení všech navržených změn a jejich přínos je zobrazen v tabulce č. 52.

Změny jsou počítány na 1 rok, kdy první rok jsou počítány jednorázové investice, které se již další roky nezapočítávají.

Všechny navržené změny dle modelových příkladů jsou pro společnost přínosem. Celkově se jedná o úsporu 5 775 407 Kč/rok a 2 057 hodin času. Nový příjem pro společnost je po úpravách ve výši 11 740 000 Kč.

Jak bylo ale uvedeno v úvodu této kapitoly, byly použity zkreslené hodnoty a také modelové příklady, je tedy nutné brát výsledky pouze jako odhad.

Změna	Úspora/rok		Nový příjem/rok	Nový náklad/rok	Jednorázová investice	Rozdíl včetně investice	Rozdíl bez investice
	Kč	hod	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč
Reference do nabídek	729 000 Kč	96			1 144 000 Kč	-415 000 Kč	729 000 Kč
Aktuálnost CV		1 020					
Posílení recruitment týmu			6 900 000 Kč	5 040 000 Kč		1 860 000 Kč	1 860 000 Kč
Zrychlení procesu náboru	348 192 Kč	337				348 192 Kč	348 192 Kč
Publikace odborných článků			3 460 000 Kč	2 034 875 Kč	92 375 Kč	1 332 750 Kč	1 425 125 Kč
Propagace benefitů			1 380 000 Kč	63 000 Kč		1 317 000 Kč	1 317 000 Kč
Aplikace na plánování zdrojů	2 374 160 Kč	328			1 067 500 Kč	1 306 660 Kč	2 374 160 Kč
Doplnění databáze CV	33 480 Kč	43			7 000 Kč	26 480 Kč	33 480 Kč
Školení na rizika	2 110 000 Kč				650 000 Kč	1 460 000 Kč	2 110 000 Kč
Doplnění databáze kandidátů	180 575 Kč	233			23 300 Kč	157 275 Kč	180 575 Kč
Celkem	5 775 407 Kč	2 057	11 740 000 Kč	7 137 875 Kč	2 984 175 Kč	7 393 357 Kč	10 377 532 Kč

Tabulka 52: Vyhodnocení navržených změn, vlastní zpracování

Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat stávající procesy ve vybraném podniku a následně navrhnout kroky vedoucí k jejich zlepšení. Samotná práce byla rozdělena do dvou částí – teoretickou a praktickou. Praktická část je rozdělena celkem do pěti kapitol.

Na úvod byla představena zvolená společnost a definováno vybrané oddělení společnosti z jehož pohledu byly dále procesy zpracovány. Následovala samotná analýza vybraných procesů, jejíž součástí byla mapa procesů společnosti, analýza hlavního procesu a vybraných podpůrných procesů společnosti. V této části byly slovně popsány všechny zvolené procesy v současném stavu a každý proces byl také doplněn procesním diagramem.

Díky této analýze byla definována slabá místa v procesech, které jsou dále rozpracována v kapitole zabývající se identifikací a hodnocení rizik. Jedná se o obsáhlou část práce, kdy jsou jednotlivá slabá místa detailně analyzována a identifikovaná rizika jsou následně hodnocena dle jejich závažnosti pro společnost. V této části bylo identifikováno celkem 91 rizik, z nichž některá se opakovala. Na další zpracování všech těchto rizik by nebyl v této práci prostor a nebylo by to ani efektivní, jelikož ne všechna rizika je potřeba vzhledem k jejich závažnosti řešit. Z toho důvodu se další část práce soustředila pouze na rizika s vysokou závažností, kterých bylo po seskupení celkem 15.

Další část zabývající se návrhem zlepšení procesů se zaměřuje na zlepšení z pohledu vybraných rizik, ke kterým se snaží najít zmírnění jejich dopadu. Ne všechna rizika je však společnost schopna ovlivnit, u těchto rizik je navrženo alespoň doporučení, jak k riziku přistupovat. Rizikům, který je schopna společnost ovlivnit, je navržena konkrétní změna, která má dopad na dotčené procesy. U procesů, u kterých dochází vlivem navržených změn ke změně v procesním diagramu, jsou namodelovány diagramy nové.

V poslední části jsou navržené změny hodnoceny z pohledu finančních či časových úspor. Vzhledem k tomu, že v tuto chvíli nejsou k dispozici potřebná data, pracuje se v této kapitole s odhady. Tyto odhady jsou stanoveny tak, aby odrážely spíše pesimistický scénář, mohlo by se tedy předpokládat, že skutečné výsledky by mohly být reálně výrazně lepší.

Hodnoty, které jsou ve výpočtech uvedeny jsou na žádost společnosti zkrácené. Jedná se například o náklady na jednotlivé pracovníky, které jsou ve výpočtech používány. U některých změn jsou navrženy jednorázové investice, u jiných se jedná o změnu současných nákladů. Každá změna je propočítána způsobem, který u této změny dává největší smysl a je z pohledu společnosti nejzajímavější sledovat. Tato kapitola je zakončena souhrnnou tabulkou, které navržené změny uvádí v přepočtu na 1 rok.

Pokud by byly zavedeny všechny navrhované změny znamená to pro společnost jednorázovou investici ve výši 2,9 mil. Kč a nové roční náklady ve výši 7,1 mil. Kč. Tyto částky jsou však překonány úsporami, které činí 5,7 mil. Kč a novými příjmy pro společnost, které díky změnám mohou být 11,7 mil. Kč. Zajímavá je také časová úspora 2 057 hodin ročně, kdy tento čas může být využit na důležitější činnosti.

Vyhodnocení navržených změn vychází pro společnost jednoznačně kladně a dle modelových příkladů přinášejí společnosti buď úsporu finanční či časovou nebo úplně nové příjmy. Jako nejzajímavější z pohledu nových příjmů pro společnost se ukazuje navržená změna posílení recruitment týmu společnosti a také publikace odborných článků na sociální síti LinkedIn. Tyto změny přinášejí společnosti nemalé částky navíc.

Velmi zajímavou změnou je také změna zavedení aplikace na plánování zdrojů. Tato změna přinese společnosti úsporu více než 2,3 mil. Kč ročně při jednorázové investici 1 mil. Kč. Další zajímavou změnou je také zavedení školení na rizika a propagace benefitů na sociální síti LinkedIn, kde se jedná o velmi nízký náklad, který ale může přinést nový značný příjem oproti nákladům na tuto aktivitu.

Z hlediska doporučení není zcela vhodné pustit se do všech změn v jeden čas. Z toho důvodu bych navrhovala jako první zavedení změny posílení recruitment týmu, publikace odborných článků, zavedení aplikace na plánování zdrojů a propagace benefitů společnosti. Tyto změny znamenají jednorázovou investici ve výši 1,1 mil. Kč a nový roční náklad ve výši 7,1 mil. Kč. Naproti tomu společnost ročně uspoří 2,3 mil. Kč a získá nové příjmy ve výši 11,7 mil. Kč. Časová úspora dosáhne 328 hodin ročně.

Tyto změny by měly být pro společnost nejzajímavější a dle výpočtů také skutečným přínosem. Ať už ale společnost zvolí jakoukoli navrženou změnu, nebude se jednat o špatný krok.

Seznam použité literatury

Knihy a monografie

1. BROCKE, Jan von a Jan MENDLING. *Business Process Management Cases: Digital Innovation and Business Transformation in Practice*. Switzerland: Springer International Publishing, 2018. ISBN 978-3-319-58306-8.
2. CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ. *Workflow: řízení firemních procesů*. Praha: Grada, 2001. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0200-2.
3. CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 9788074310447.
4. DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika – procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
5. FOWLER, Martin a Kendall SCOTT. *UML Distilled: Second Edition A Brief Guide to the Standard Object Modelling Language*. Addison Wesley, 1999. ISBN 0-201-65783-X.
6. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7
7. HIATT, Jeffrey M. *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Loveland, Colorado, USA: Jeffrey M. Hiatt, 2006. ISBN 978-1-930855-50-9.
8. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
9. KOŠTURIÁK, Ján. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.
10. MADISON, Dan. *Process Mapping, Process Improvement, and Process Management*. United States od America: Scott M. Paton, 2005. ISBN 978-1-932828-04-7.
11. MAŠÍN, Ivan a Jaroslav MAŠÍN. *Analýza procesů*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. ISBN 978-80-7372-865-6.
12. ROTHER, Mike a John SHOOK. *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA*. USA: The Lean Enterprise Institut, 2008. ISBN 978-0966784305.
13. 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.
14. SHANKAR, Rama. *Process Improvement Using Six Sigma*. United States of America: Quality Press, 2009. ISBN 978-0-87389-752-5.
15. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746449.
16. SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0

Internetové zdroje

17. DUMAS, Marlon, Marcello La ROSA, Jan MENDLING a Hajo A. REIJERS. *Process Identification* [online]. Springer, Berlin, Heidelberg, 2018 [cit. 2021-8-16]. ISBN 978-3-662-56509-4. Dostupné z: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-56509-4_2
18. KLIMEŠ, Cyril. *Modelování podnikových procesů* [online]. Ostravská univerzita v Ostravě, 2014 [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://web.osu.cz/~Zacek/mopop/mopop.pdf>
19. OPLETALOVÁ, Michaela a Petr BRIŠ. *Řízení procesů ve zdravotnictví* [online]. Strategický projekt UTB ve Zlíně, 2019 [cit. 2021-8-16].
20. *Bizagi Process Modeler User's Guide* [online]. [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: https://help.bizagi.com/bpm-suite/en/11.2.4.2x/index.html?download_user_guide_as_pdf.htm

21. CRAWFORD, Mark. 5 Lean Principles Every Engineer Should Know. *ASME.org* [online]. 2016 [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://www.asme.org/topics-resources/content/5-lean-principles-every-should-know>
22. DANIEL, Diann. Kaizen (continuous improvement). *SearchERP* [online]. [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://searcherp.techtarget.com/definition/kaizen-or-continuous-improvement>
23. DEVI, Akshaya. 5 Steps in a Business Process Management Life cycle. *Happyfox blog* [online]. [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://blog.happyfox.com/steps-in-business-process-management-life-cycle/>
24. HAEFNER, Benjamin, Alexandra KRAEMER, Torsten STAUSS a Gisela LANZA. Quality Value Stream Mapping. *ELSEVIER* [online]. 2014 [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: www.sciencedirect.com
25. How process management boosts agility and efficiency. *Monday blog* [online]. [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://monday.com/blog/project-management/process-management/>
26. HRONZA, Radek. Procesní řízení. *Blog Centrum znalostního managementu FEL ČVUT* [online]. 2015 [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <http://blog.czm-cvut.cz/2015/11/13/procesni-rizeni/>
27. JAIN, Ankit. Unified Modeling Language (UML) | An Introduction. *GeeksforGeeks* [online]. 2019 [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://www.geeksforgeeks.org/unified-modeling-language-uml-introduction/>
28. KOBIRUZZAMAN, M. M. 8 Principles of TQM – Total Quality Management (TQM) Tools Pros & Cons. *News Moor* [online]. 2021 [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://news-moor.com/total-quality-management-tqm-eight-principles-and-practices-of-tqm/>
29. Roles Within a BPM Organization. *Ebrary.net* [online]. [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: https://ebrary.net/21878/management/roles_within_organization
30. SINGH, Bhim, Suresh K. GARG a Surrender K. SHARMA. *Value stream mapping: literature review and implications for Indian industry* [online]. London: Springer-Verlag, 2010 [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s00170-010-2860-7.pdf>
31. Six Sigma. *Lean Six Sigma* [online]. [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://lean6sigma.cz/six-sigma/>
32. URBAN, Jan. K čemu slouží audit vnitřní komunikace. *Práce a mzda* [online]. 2017 [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/k-cemu-slouzi-audit-vnitri-komunikace>
33. What is Process Mapping. *Lucidchart* [online]. [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://www.lucidchart.com/pages/process-mapping>
34. *ARIS Community* [online]. [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://www.ariscommunity.com/>
35. *Bizagi* [online]. [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://www.bizagi.com/>
36. *GNOME* [online]. [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://wiki.gnome.org/Apps/Dia/>
37. *Microsoft* [online]. [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/visio/flowchart-software>
38. *Modelio* [online]. [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://www.modeliosoft.com/>
39. *Sprax Systems* [online]. [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://sparxsystems.com/>
40. TOYOTA PRODUCTION SYSTEM: MAXIMISING PRODUCTION EFFICIENCY THROUGH THE ELIMINATION OF WASTE. *Toyota Europe* [online]. [cit. 2021-8-17]. Dostupné z: <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-production-system>
41. *Visual Paradigm: Discover the Benefits of Visual Paradigm* [online]. [cit. 2021-8-16]. Dostupné z: <https://www.visual-paradigm.com/features>

Normy

1. ČSN EN ISO 9000:2000 - Systémy managementu jakosti

Seznam obrázků

Obrázek 1: Životní cyklus BPM	14
Obrázek 2: Kategorie procesů, zdroj: Janišová & Křivánek, 2013	16
Obrázek 3: Hierarchie procesů. Zdroj: Opletalová, 2019, s. 51	20
Obrázek 4: ARIS pohledy na organizaci, vlastní zpracování. Zdroj: Řepa (2007)	23
Obrázek 5: Symboly mapování hodnotových toku. Zdroj: Mašín, 2012, s.32.....	29
Obrázek 6: DMAIC cyklus, vlastní zpracování	35
Obrázek 7: ADKAR model, vlastní zpracování. Zdroj: Hiatt, 2006, s. 2	36
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti, vlastní zpracování	40
Obrázek 9: Organizační struktura vybraného delivery oddělení, vlastní zpracování.....	41
Obrázek 10: Mapa procesů společnosti, vlastní zpracování	43
Obrázek 11: Proces zakázky společnosti, vlastní zpracování	44
Obrázek 12: SIPOC diagram vybraných procesů společnosti, vlastní zpracování.....	44
Obrázek 13: Proces získání FTFP zakázky, vlastní zpracování	47
Obrázek 14: Proces získání Time Material zakázky, vlastní zpracování	48
Obrázek 15: Proces příprava FTFP zakázky, vlastní zpracování	49
Obrázek 16: Proces příprava Time Material zakázky, vlastní zpracování	50
Obrázek 17: Proces realizace FTFP zakázky, vlastní zpracování.....	51
Obrázek 18: Proces realizace Time Material zakázky, vlastní zpracování.....	52
Obrázek 19: Proces uzavření FTFP zakázky, vlastní zpracování	53
Obrázek 20: Proces uzavření Time Material zakázky, vlastní zpracování	54
Obrázek 21: Proces Kontrola nové zakázky, vlastní zpracování.....	56
Obrázek 22: Proces Kontrola probíhající zakázky, vlastní zpracování.....	58
Obrázek 23: Proces Kontrola zakázky před uzavřením, vlastní zpracování	59
Obrázek 24: Legenda závažnosti rizik, vlastní zpracování.....	60
Obrázek 25: Matice rizik Špatně připravená nabídka, vlastní zpracování	61
Obrázek 26: Matice rizik Nedostatek času na přípravu nabídky, vlastní zpracování.....	62
Obrázek 27: Matice rizik Chybějící reference do nabídky, vlastní zpracování	63
Obrázek 28: Matice rizik Špatná prezentace nabídky, vlastní zpracování	64
Obrázek 29: Matice rizik Příliš vysoká cena, kterou zákazník neakceptoval, vlastní zpracování.....	65
Obrázek 30: Matice rizik Lepší nabídka od konkurence, vlastní zpracování.....	66
Obrázek 31: Matice rizik Nedostatek volných zdrojů, vlastní zpracování.....	67
Obrázek 32: Matice rizik Nedostatečná pohled na volné zdroje a jejich znalosti, vlastní zpracování	68
Obrázek 33: Matice rizik Nevyhovující profil kandidáta, vlastní zpracování.....	69
Obrázek 34: Matice rizik Kvalita CV, vlastní zpracování.....	71
Obrázek 35: Matice rizik Špatná prezentace kandidáta a/nebo jeho nepřipravenost u osobního pohovoru se zákazníkem, vlastní zpracování	73
Obrázek 36: Matice rizik Příliš vysoká cena za kandidáta, kterou zákazník neakceptoval, vlastní zpracování	74
Obrázek 37: Matice rizik Lepší kandidát nabídnutý konkurencí, vlastní zpracování	75
Obrázek 38: Matice rizik Nejasné zodpovědnosti a tok informací, vlastní zpracování	76

Obrázek 39: Matice rizik Ověření dostupnosti zdrojů, vlastní zpracování.....	77
Obrázek 40: Matice rizik Čekání na součinnost zákazníka, vlastní zpracování	78
Obrázek 41: Matice rizik Nastavení zakázky v interních systémech, vlastní zpracování	79
Obrázek 42: Matice rizik Špatné odhady, vlastní zpracování.....	80
Obrázek 43: Matice rizik Neřízení rizik, vlastní zpracování	81
Obrázek 44 :Matice rizik Chybné vykazování prací, vlastní zpracování	82
Obrázek 45: Matice rizik Špatná součinnost zákazníka, vlastní zpracování.....	83
Obrázek 46: Matice rizik Ztráta člena realizačního týmu, vlastní zpracování.....	84
Obrázek 47: Matice rizik Nevhodný realizační tým, vlastní zpracování.....	85
Obrázek 48: Matice rizik Chybné vykazování, vlastní zpracování	86
Obrázek 49: Matice rizik Chybná fakturace, vlastní zpracování	87
Obrázek 50: Matice rizik Ztráta pracovníka, vlastní zpracování	89
Obrázek 51: Matice rizik Nevhodně zvolený pracovník, vlastní zpracování	90
Obrázek 52: Matice rizik Uzavření zakázky, vlastní zpracování	91
Obrázek 53: Matice rizik Nedostatek času, vlastní zpracování	92
Obrázek 54: Matice rizik Špatné zadání, vlastní zpracování	93
Obrázek 55: Matice rizik Ztráta recruitera, vlastní zpracování	94
Obrázek 56: Matice rizik Špatné vedení pohovoru, vlastní zpracování	95
Obrázek 57: Matice rizik Nedostatek pracovníků na trhu práce, vlastní zpracování.....	96
Obrázek 58: Matice rizik Kontrola zakázky, vlastní zpracování.....	97
Obrázek 59: Ganttův diagram projekt Revize referencí.....	98
Obrázek 60: Proces nábor nového pracovníka po úpravě, vlastní zpracování	101
Obrázek 61: Proces Získání zakázky Time Material po úpravě, vlastní zpracování.....	104

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání funkčního a procesního přístupu, převzato z Procesí řízení ve veřejném i soukromém sektoru – Grasseová (2008)	13
Tabulka 2: Porovnání základních typů workflow z hlediska strukturovatelnosti, složitosti a opakovatelnosti procesů, které automatizují. Zdroj: Carda, 2001, s. 24	19
Tabulka 3: Tabulka rizik Špatně připravená nabídka, vlastní zpracování.....	61
Tabulka 4: Tabulka rizik Nedostatek času na přípravu nabídky, vlastní zpracování	62
Tabulka 5: Tabulka rizik Chybějící reference do nabídky, vlastní zpracování	63
Tabulka 6: Tabulka rizik Špatná prezentace nabídky, vlastní zpracování	64
Tabulka 7: Tabulka rizik Příliš vysoká cena, kterou zákazník neakceptoval, vlastní zpracování	65
Tabulka 8: Tabulka rizik Lepší nabídka od konkurence, vlastní zpracování	66
Tabulka 9: Tabulka rizik Nedostatek volných zdrojů, vlastní zpracování.....	67
Tabulka 10: Tabulka rizik Nedostatečná pohled na volné zdroje a jejich znalosti, vlastní zpracování	68
Tabulka 11: Tabulka rizik Nevyhovující profil kandidáta, vlastní zpracování.....	69
Tabulka 12: Tabulka rizik Kvalita CV, vlastní zpracování.....	72
Tabulka 13: Tabulka rizik Špatná prezentace kandidáta a/nebo jeho nepřipravenost u osobního pohovoru se zákazníkem, vlastní zpracování	73
Tabulka 14: Tabulka rizik Příliš vysoká cena za kandidáta, kterou zákazník neakceptoval, vlastní zpracování	74
Tabulka 15: Tabulka rizik Lepší kandidát nabídnutý konkurencí, vlastní zpracování.....	75
Tabulka 16: Tabulka rizik Nejasné zodpovědnosti a tok informací, vlastní zpracování	76
Tabulka 17: Tabulka rizik Ověření dostupnosti zdrojů, vlastní zpracování	77
Tabulka 18: Tabulka rizik Čekání na součinnost zákazníka, vlastní zpracování.....	78
Tabulka 19: Tabulka rizik Nastavení zakázky v interních systémech, vlastní zpracování	79
Tabulka 20: Tabulka rizik Špatné odhady, vlastní zpracování.....	80
Tabulka 21: Tabulka rizik Neřízení rizik, vlastní zpracování	81
Tabulka 22: Tabulka rizik Chybné vykazování prací, vlastní zpracování	82
Tabulka 23: Tabulka rizik Špatná součinnost zákazníka, vlastní zpracování	83
Tabulka 24: Tabulka rizik Ztráta člena realizačního týmu, vlastní zpracování	84
Tabulka 25: Tabulka rizik Nevhodný realizační tým, vlastní zpracování	85
Tabulka 26: Tabulka rizik Chybné vykazování, vlastní zpracování	86
Tabulka 27: Tabulka rizik Chybná fakturace, vlastní zpracování.....	88
Tabulka 28: Tabulka rizik Ztráta pracovníka, vlastní zpracování.....	89
Tabulka 29: Tabulka rizik Nevhodně zvolený pracovník, vlastní zpracování	90
Tabulka 30: Tabulka rizik Uzavření zakázky, vlastní zpracování.....	91
Tabulka 31: Tabulka rizik Nedostatek času, vlastní zpracování	93
Tabulka 32: Tabulka rizik Špatné zadání, vlastní zpracování	94
Tabulka 33: Tabulka rizik Ztráta recruitera, vlastní zpracování	94
Tabulka 34: Tabulka rizik Špatné vedení pohovoru, vlastní zpracování	95
Tabulka 35: Tabulka rizik Nedostatek pracovníků na trhu práce, vlastní zpracování.....	96
Tabulka 36: Tabulka rizik Kontrola zakázky, vlastní zpracování.....	97

Tabulka 37: Nákladové sazby pracovníků společnosti, vlastní zpracování	106
Tabulka 38: Náklady za projekt Zpracování referencí do nabídek, vlastní zpracování	107
Tabulka 39: Náklady na získání jedné FTFP zakázky před projektem, vlastní zpracování	107
Tabulka 40: Náklady na získání jedné FTFP zakázky po projektu, vlastní zpracování	108
Tabulka 41: Náklady na přijmutí 1 nového pracovníka stávající stav, vlastní zpracování	109
Tabulka 42: Náklady na přijmutí 1 nového pracovníka nový stav, vlastní zpracování.....	110
Tabulka 43: Náklady za přípravu aktivity Publikace odborných článků, vlastní zpracování	111
Tabulka 44: Měsíční náklady za aktivitu Publikace odborných článků, vlastní zpracování.....	111
Tabulka 45: Měsíční náklady za aktivitu Propagace benefitů společnosti na sociální síti, vlastní zpracování	112
Tabulka 46: Náklady na vývoj aplikace pro plánování zdrojů, vlastní zpracování	112
Tabulka 47: Náklady na proces získání Time Material zakázky stávající stav, vlastní zpracování..	113
Tabulka 48: Náklady na proces získání Time Material zakázky nový stav, vlastní zpracování.....	114
Tabulka 49: Náklady na proces příprava FTFP zakázky stávající stav, vlastní zpracování.....	114
Tabulka 50: Náklady na proces příprava FTFP zakázky nový stav, vlastní zpracování	115
Tabulka 51: Náklady na školení rizik pro pracovníky společnosti, vlastní zpracování	116
Tabulka 52: Vyhodnocení navržených změn, vlastní zpracování.....	117

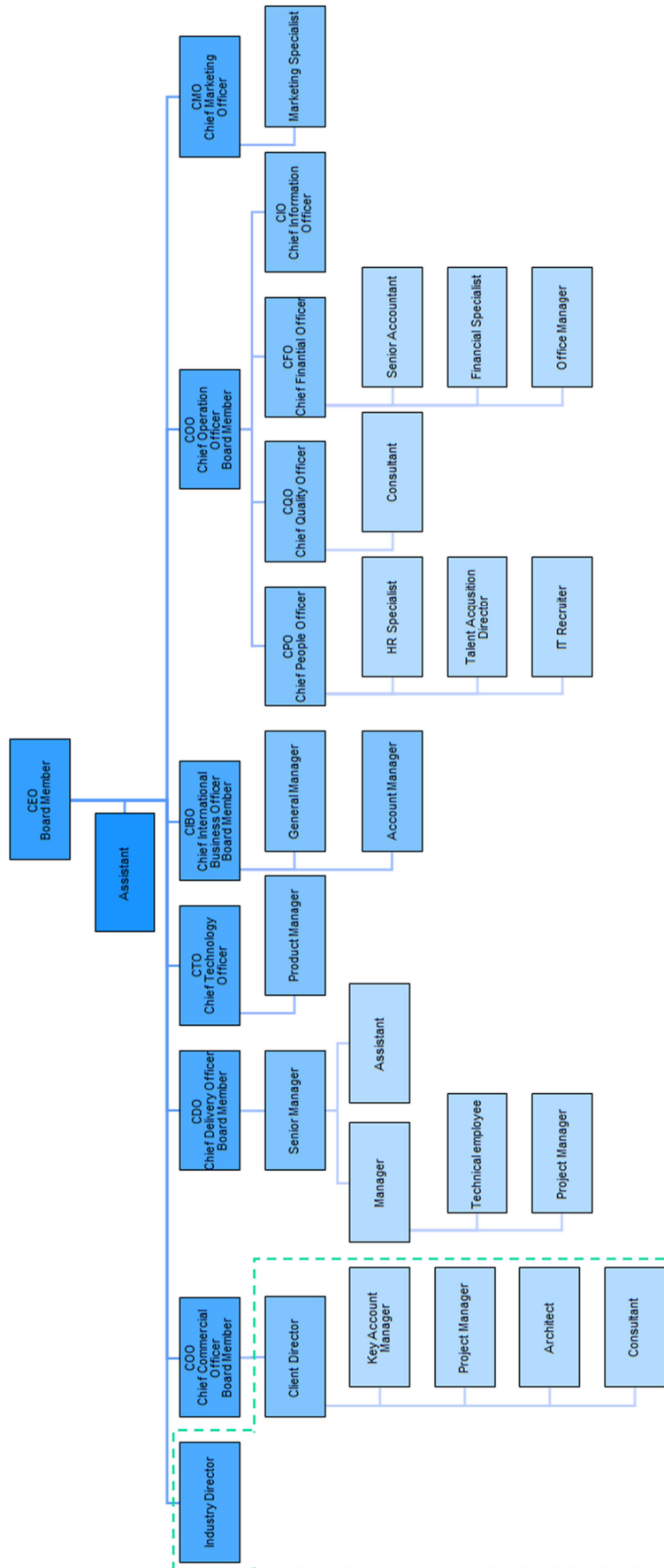
Seznam zkratek

ARIS	Architecture of integrated Information Systems
BPM	Business Process Management
BPML	Business Process Modeling Language
BPMN	Business Process Modeling Notation
CASE	Computer Aided Software Engineering
CDO	Chief Delivery Officer
CEO	Chief Executive Officer
COQ	Cost of quality
COSO	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRM	Customer relationship management
CV	Curriculum vitae
DoD	Department of Defence
FTFP	Fix Time Fix Price
HR	Human Resources
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
KPI	Key performance indicator
MD	Man-Day
MoR	Management of Risk
OMG	Object Management Group
RFI	Request for Information
RFP	Request for Proposal
SW	Software
SysML	Systems Modeling Language
TM	Time Material
TOGAF	The Open Group Architecture Framework
TPS	Toyota Production System
TQM	Total Quality Management
UML	Unified Modeling Language

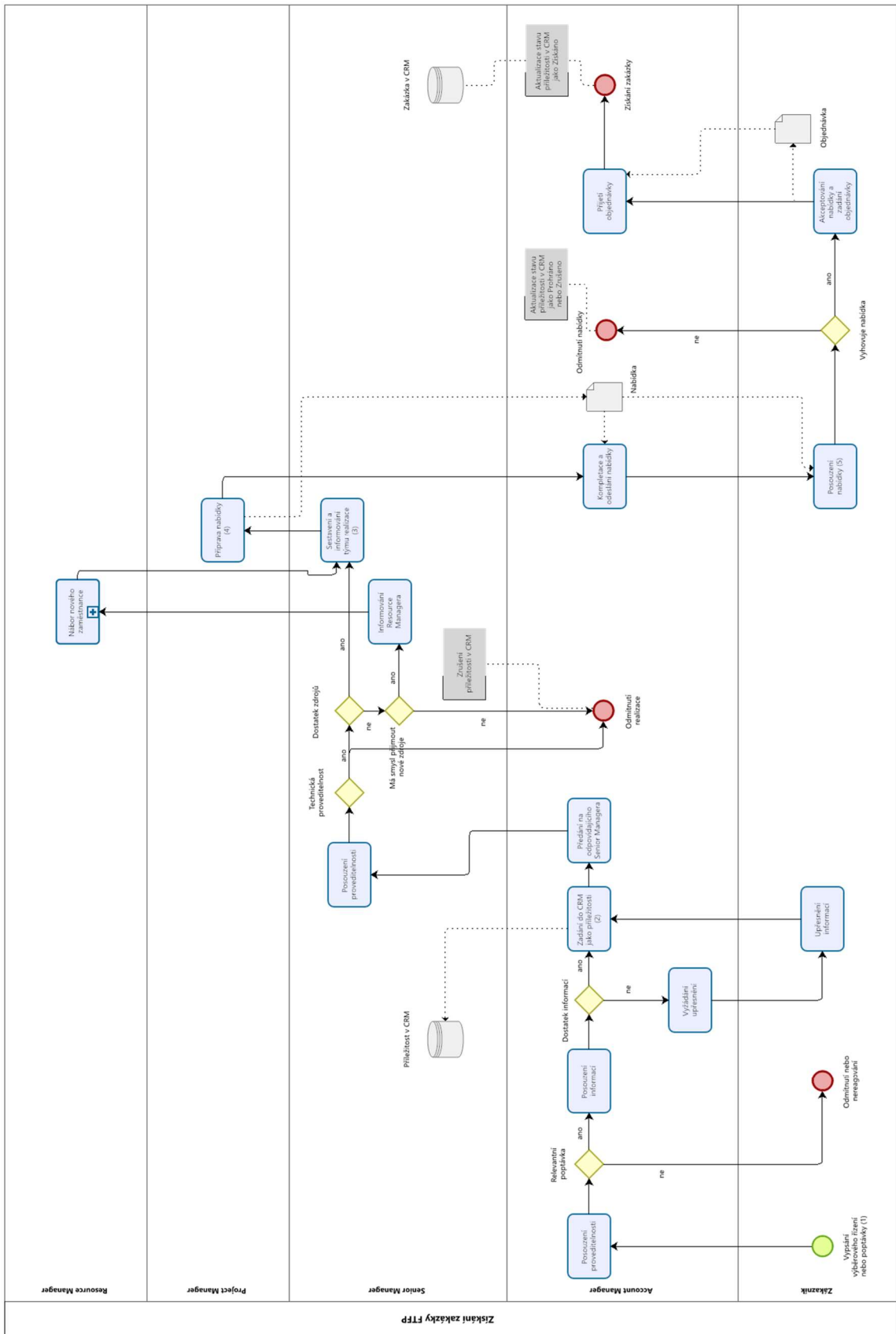
Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura společnosti	129
Příloha 2: Proces Získání FTFP zakázky.....	130
Příloha 3: Proces Získání zakázky Time Material stávající.....	131
Příloha 4: Proces Příprava FTFP zakázky	132
Příloha 5: Proces Příprava Time Material zakázky	133
Příloha 6: Proces Realizace FTFP zakázky.....	134
Příloha 7: Proces Realizace Time Material zakázky.....	135
Příloha 8: Proces Uzavření FTFP zakázky.....	136
Příloha 9: Proces Uzavření Time Material zakázky	137
Příloha 10: Proces Nábor nového pracovníka stávající 1. část.....	138
Příloha 11: Proces Nábor nového pracovníka stávající 2. část.....	139
Příloha 12: Proces Nábor nového pracovníka nový 1. část.....	140
Příloha 13: Proces Nábor nového pracovníka nový 2. část.....	141
Příloha 14: Proces Získání zakázky Time Material nový.....	142
Příloha 15: Tabulka všech identifikovaných rizik	143

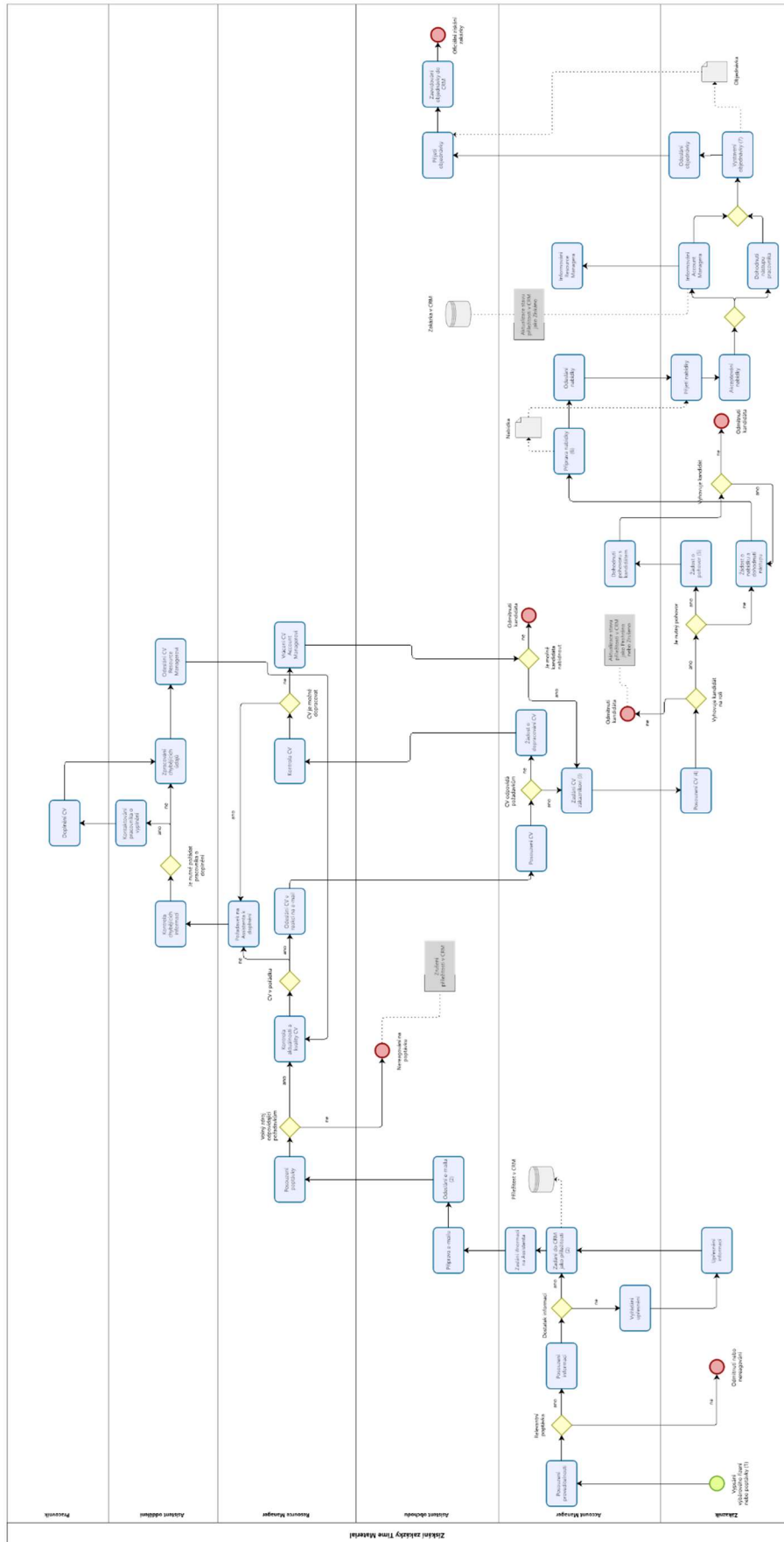
Příloha 1: Organizační struktura společnosti



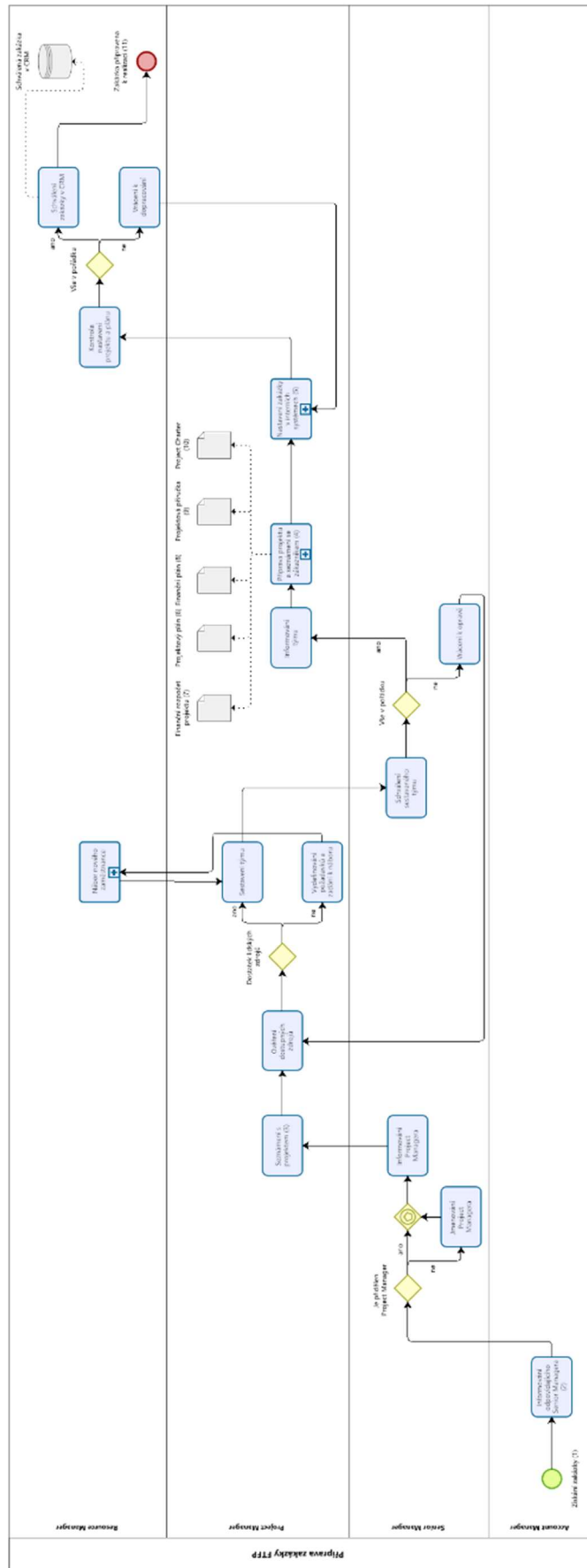
Příloha 2: Proces Získání FTFP zakázky



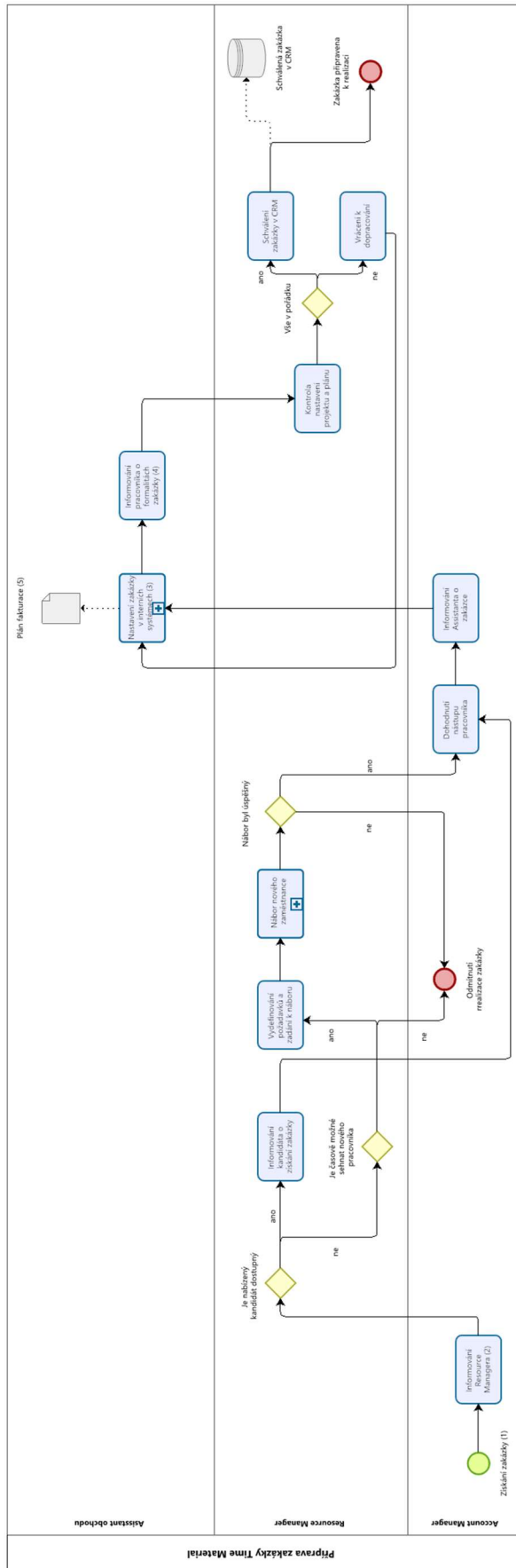
Příloha 3: Proces Získání zakázky Time Material stávající



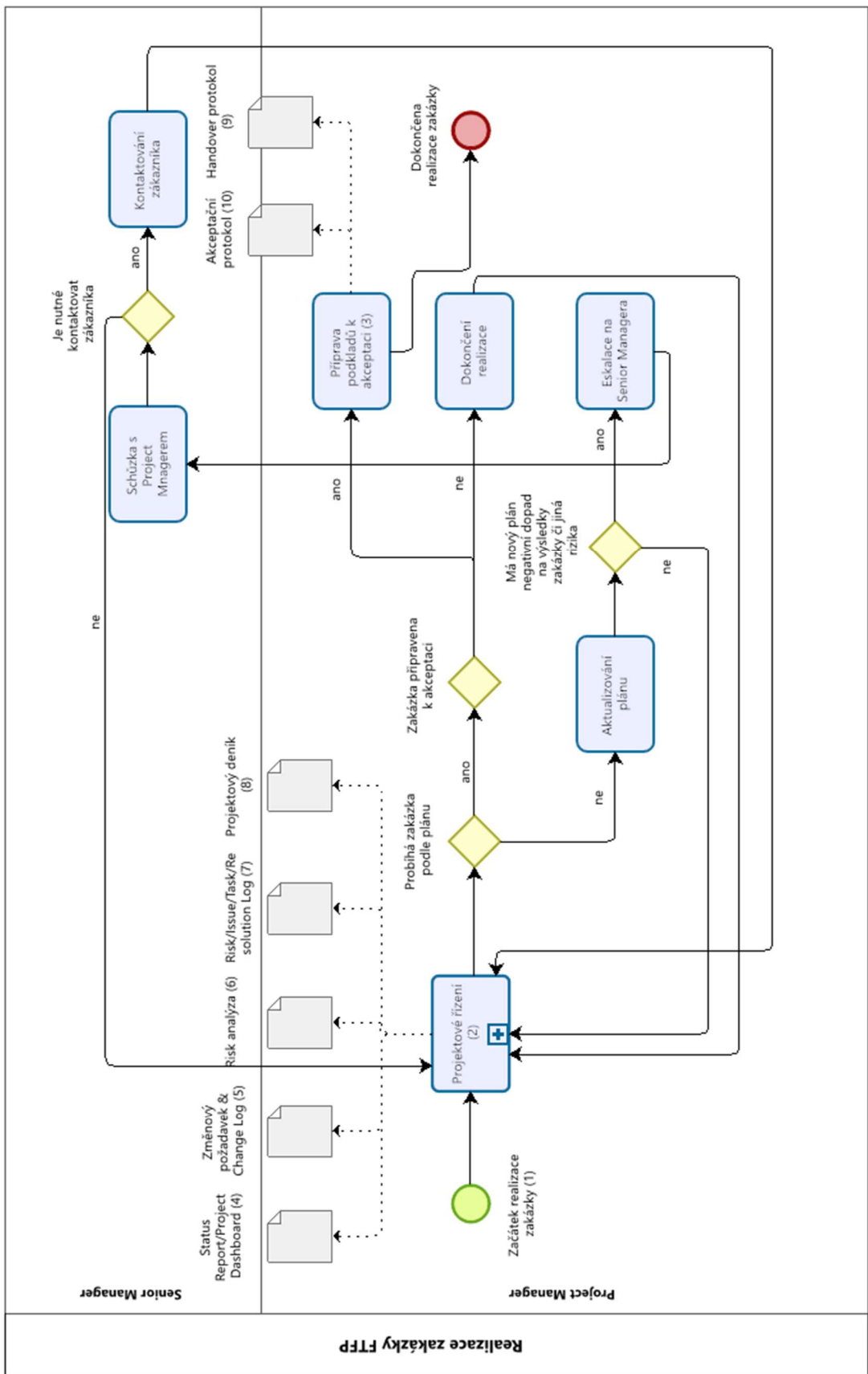
Příloha 4: Proces Příprava FTFP zakázky



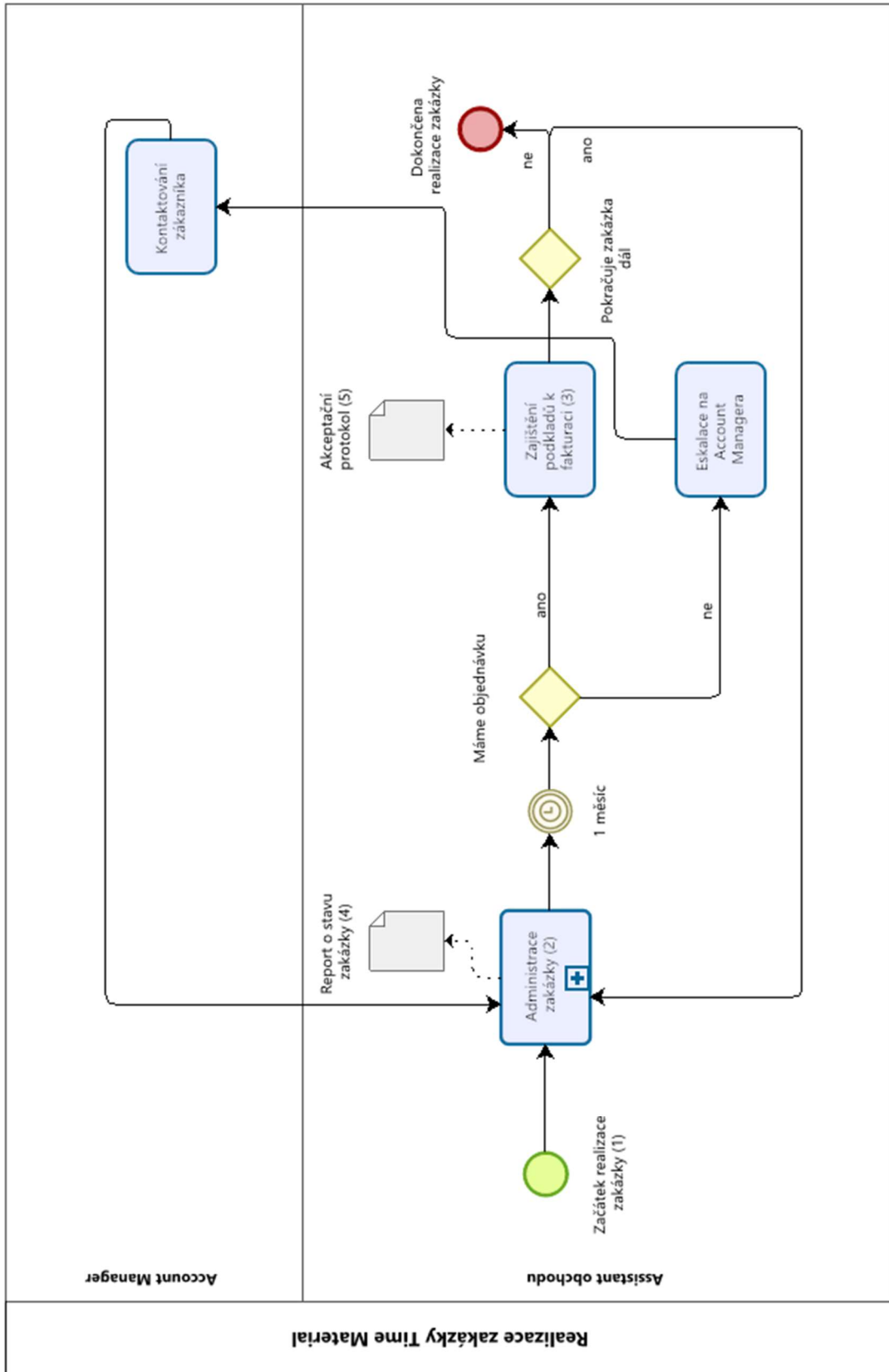
Příloha 5: Proces Příprava Time Material zakázky



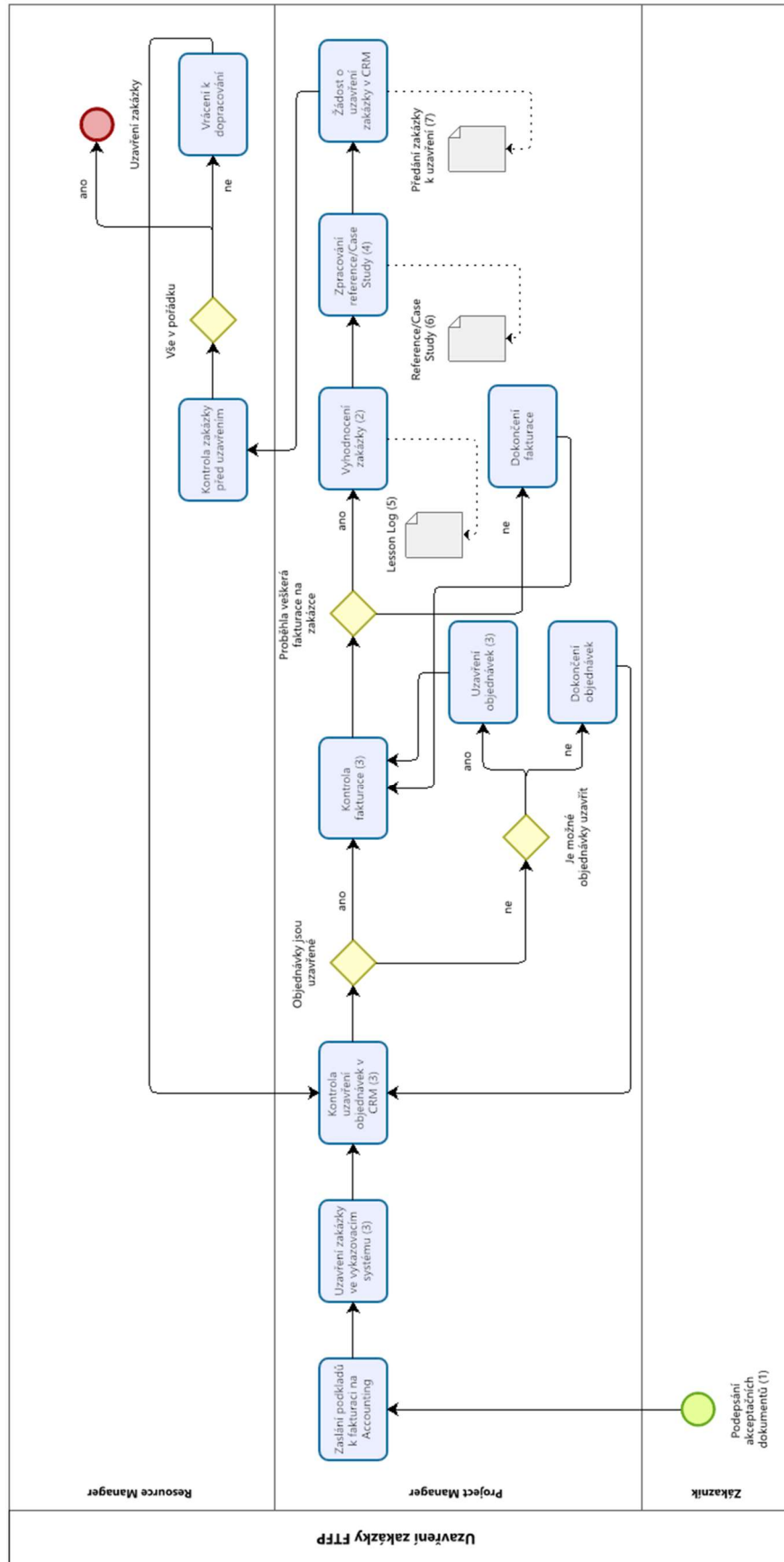
Příloha 6: Proces Realizace FTFP zakázky



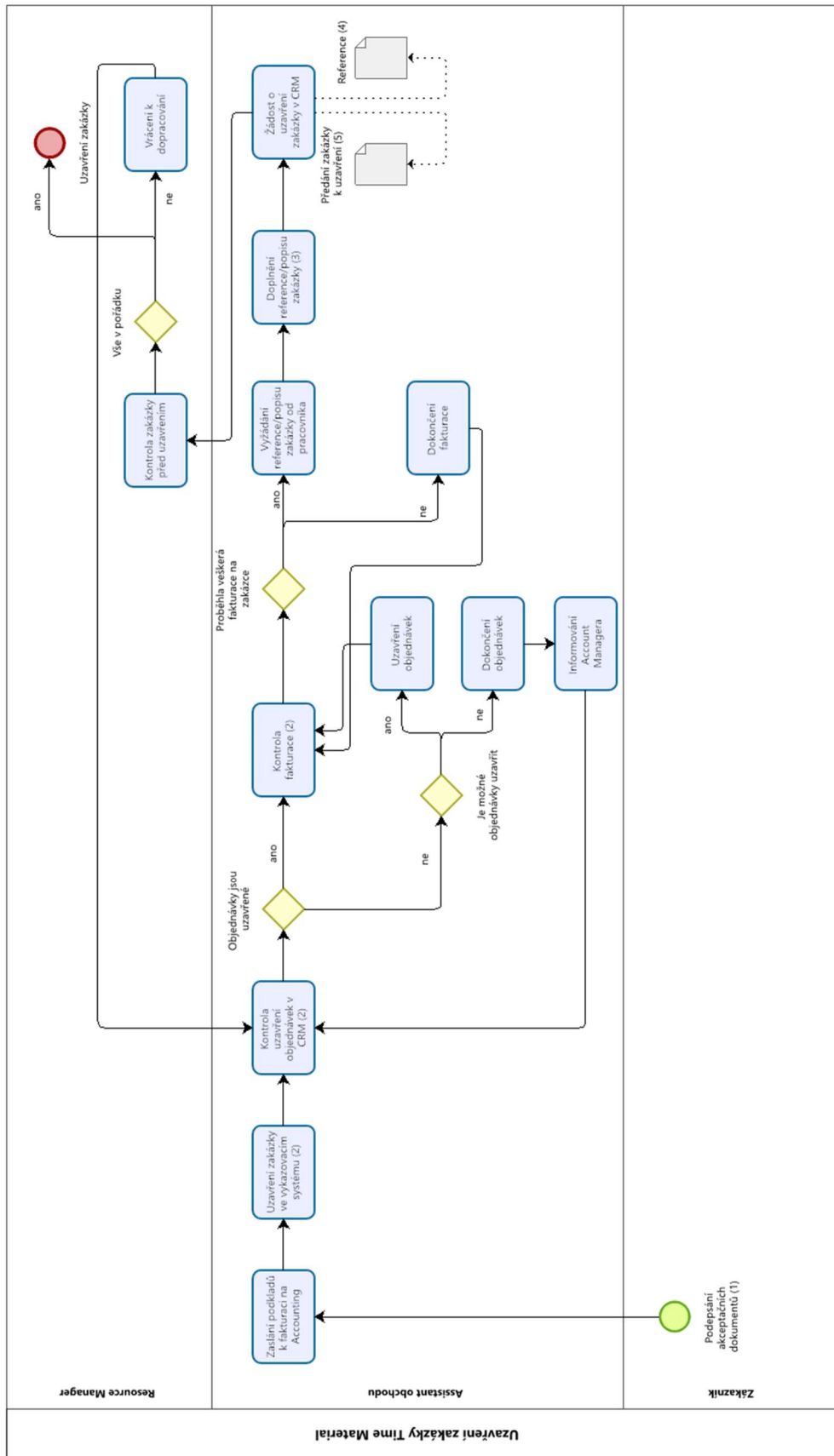
Příloha 7: Proces Realizace Time Material zakázky



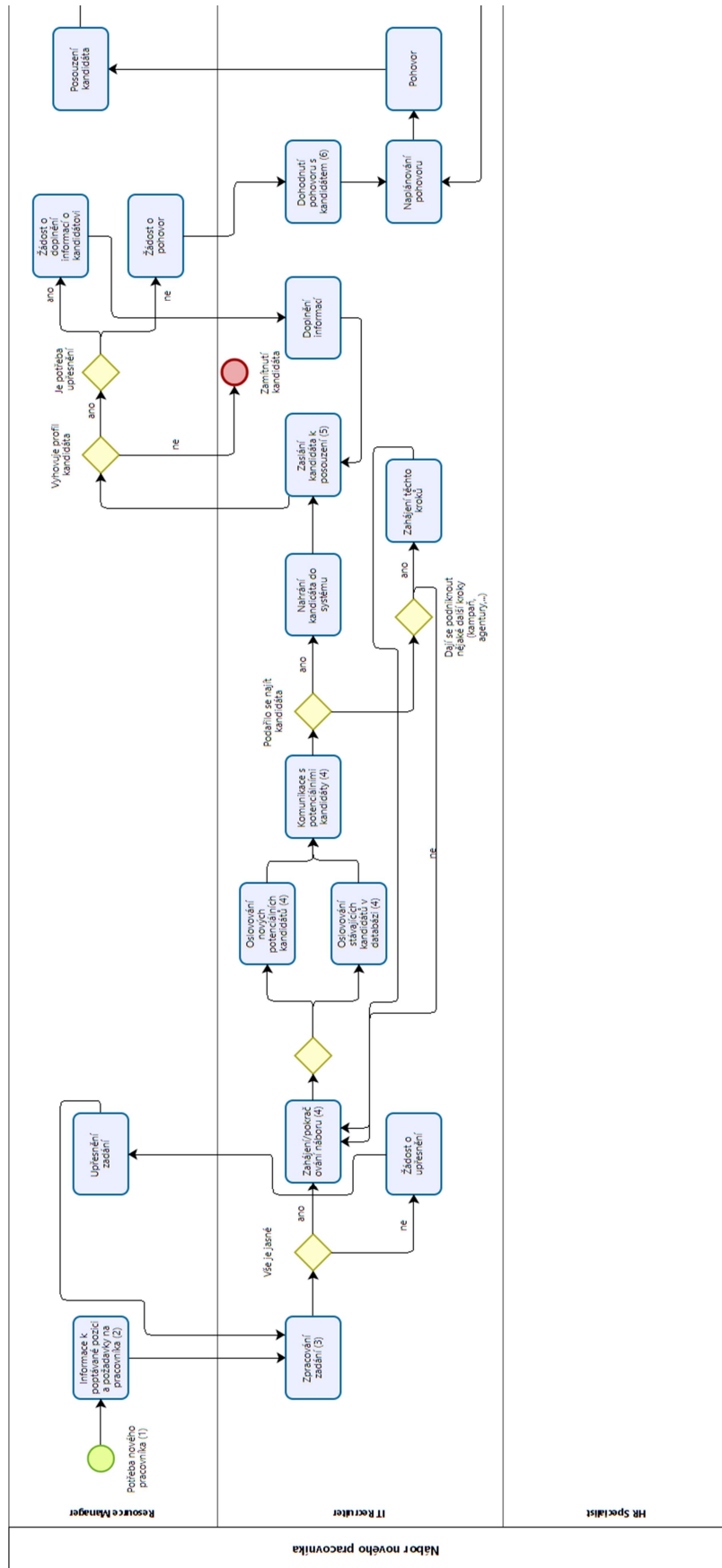
Příloha 8: Proces Uzavření FTFP zakázky



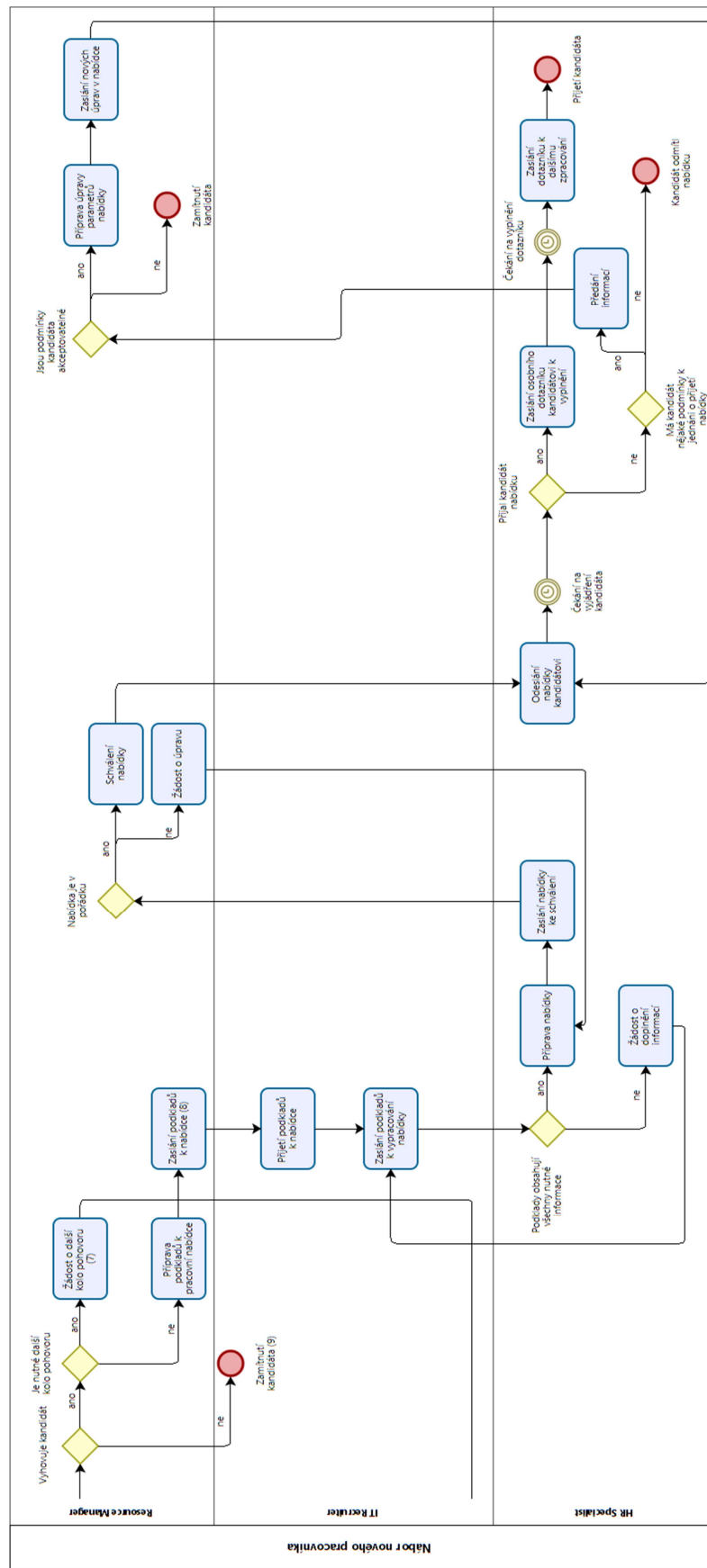
Příloha 9: Proces Uzavření Time Material zakázky



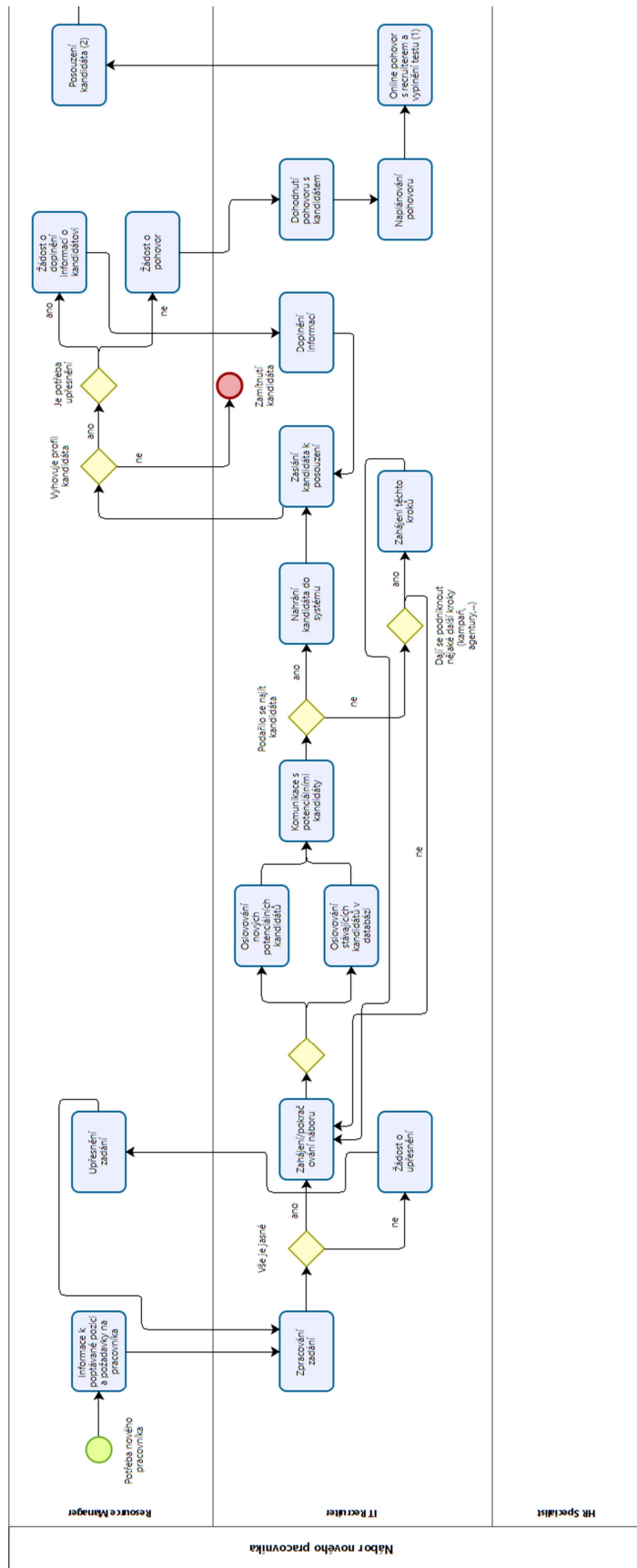
Příloha 10: Proces Nábor nového pracovníka stávající 1. část



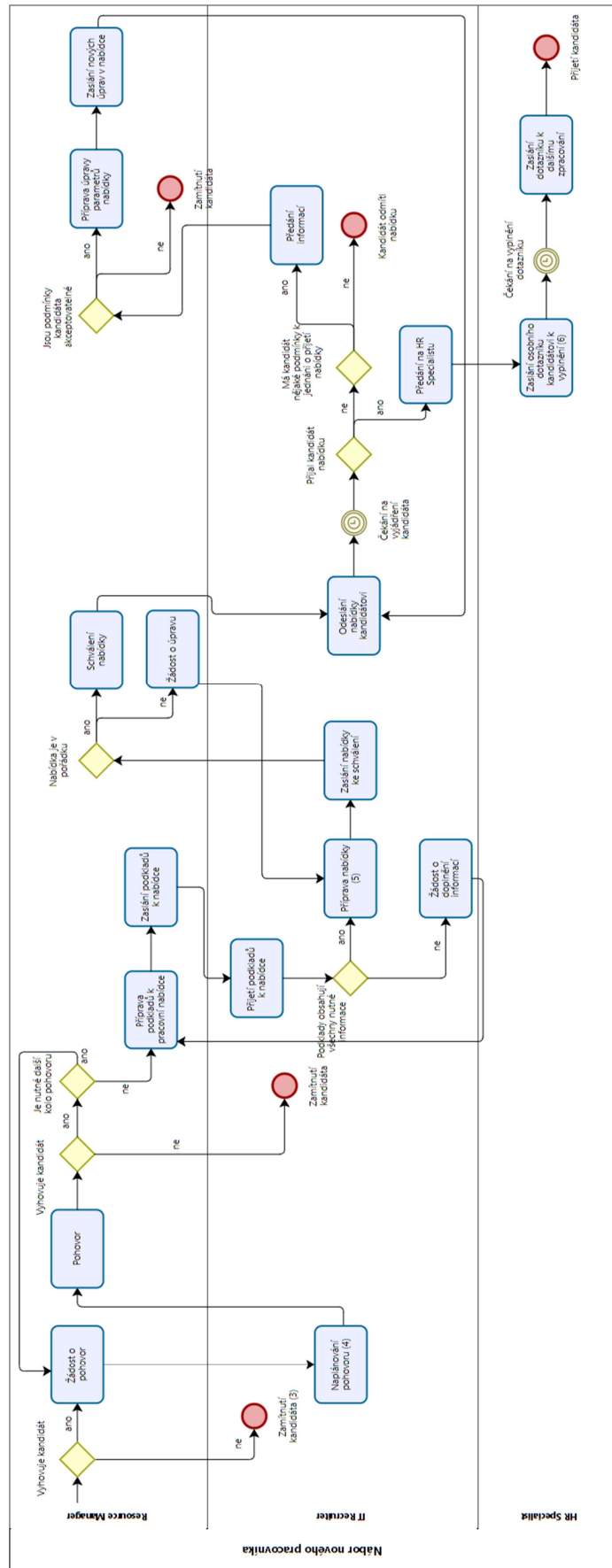
Příloha 11: Proces Nábor nového pracovníka stávající 2. část



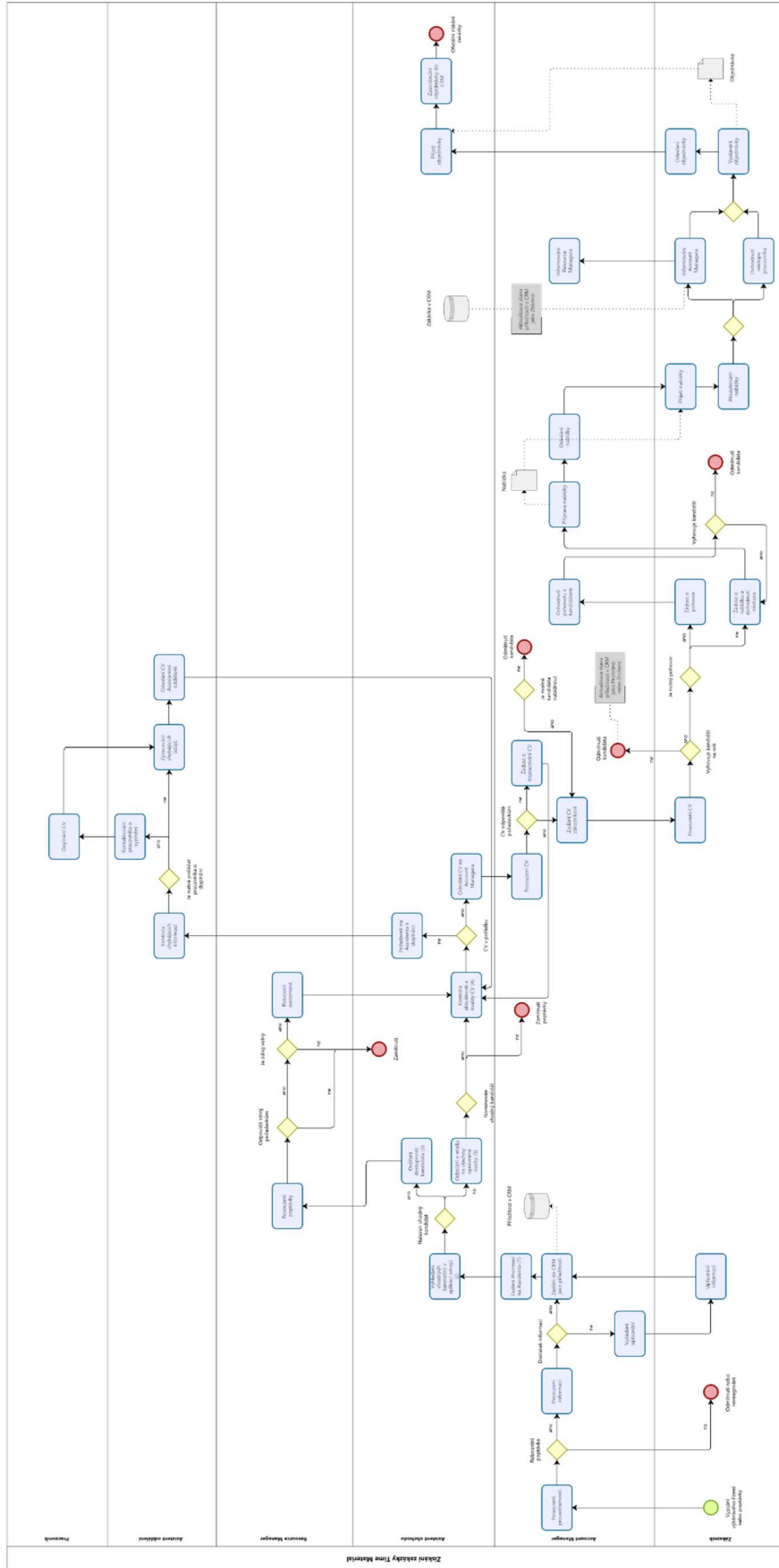
Příloha 12: Proces Nábor nového pracovníka nový 1. část



Příloha 13: Proces Nábor nového pracovníka nový 2. část



Příloha 14: Proces Získání zakázky Time Material nový



Příloha 15: Tabulka všech identifikovaných rizik

Riziko	Proces	Kategorie procesu	Závažnost rizika	Možnost ovlivnit riziko
Špatná stylistická úprava nabídky	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Špatná práce se šablonami dokumentů	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Špatná grafická úprava nabídky	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Chybějící finální kontrola nabídky	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Neukládání všech předchozích nabídek	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Absence vzorových nabídek řešení	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Nezpracované reference do nabídek	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
CV pracovníků nejsou aktuální	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Chybějící reference z důvodu nerealizace požadovaných zakázek	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Nezpracované reference předchozích zakázek	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Nedostatek času na přípravu prezentace nabídky	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Špatné prezentační dovednosti	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Špatný odhad konkurence	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Částečně
Příliš vysoké mzdy pracovníků a firemní náklady	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Částečně
Vysoko stanovené firemní cíle	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Drahý software	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ne
Lepší nabídka od konkurence	Získání FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Ne
Nedostatek volných pracovníků, kteří by byli vhodným kandidátem	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Částečně
Zcela chybějící pracovníci, kteří by byli vhodným kandidátem	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Částečně
Složitě ověření dostupnosti zdrojů	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
CV pracovníků nejsou aktuální	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Číselník technologií a nástrojů je zastaralý	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Nedostatečné vzdělávání a rozvoj pracovníků	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Nedostatečný nábor nových pracovníků	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Částečně
Nevyhodnocování poptávek vs znalosti a zkušenosti pracovníků	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Chybějící údaje v databázi, které pomohou vybrat vhodného kandidáta	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
CV pracovníků nejsou aktuální	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Krátký popis je zastaralý	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Číselník technologií a nástrojů je zastaralý	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Certifikace nedisponují informací, jaká je jejich platnost	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Číselník certifikací a školení je nejednotný	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Nejvyšší dosažené vzdělání nezobrazuje konkrétní fakultu či obor	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Chybějící popis projektu	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Není zachována jednotná forma CV v rámci společnosti	Získání TM zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Nedostatek času na přípravu CV	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Špatná informovanost pracovníka ze strany Account Managera	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Nedostatek času pracovníka k přípravě na pohovor	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Špatné prezentační a komunikační schopnosti pracovníka	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Příliš vysoká prodejní cena pracovníka	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Částečně

Nedostatečné vzdělávání a rozvoj pracovníků	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Nedostatečný nábor nových pracovníků	Získání TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Částečně
Chybějící údaje v databázi, které pomohou vybrat vhodného kandidáta	Získání TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Nejasné zodpovědnosti v procesu přípravy zakázky	Příprava zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Nevyjasněný způsob komunikace a sdílení informací	Příprava zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Složité ověřování dostupnosti zdrojů	Příprava zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Špatná součinnost zákazníka	Příprava zakázky	Hlavní	Střední	Ne
Neznalost procesu nastavení zakázky v interních systémech	Příprava zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Neznalost interních systémů	Příprava zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Špatný odhad pracností na zakázce	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Špatně naceněná zakázka	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Absence řízení rizik na projektu	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Špatné řízení rizik na projektu	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Chybné vykazování prací pracovníků do systému	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Nepřesné vykazování prací pracovníků do systému	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Špatná součinnost zákazníka	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Ne
Ztráta člena realizačního týmu	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Nedostatečné sdílení know-how mezi pracovníky	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Chybějící zastupitelnost pracovníků	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Složité ověření dostupnosti zdrojů	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Rychlost nábory nového pracovníka	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Vysoká	Částečně
Špatně sestavený tým realizace	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Špatně zvolený Project Manager	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Špatně zvolená metoda projektového řízení	Realizace FTFP zakázky	Hlavní	Nízká	Částečně
Chybné vykazování prací pracovníků do systému	Realizace TM zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Nepřesné vykazování prací pracovníků do systému	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Chybné vystavená faktura účetním oddělením	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Chybné připravené podklady k fakturaci	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Chybný report stavu zakázky	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Pozdní vykazování prací pracovníka do systému	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Převykazování prací na jinou zakázku po uzavření docházky	Realizace TM zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Nedostatečný nebo chybný controlling	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Ztráta pracovníka	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Částečně
Složité ověření dostupnosti zdrojů	Realizace TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Rychlost nábory nového pracovníka	Realizace TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Částečně
Nedostatečná databáze zdrojů a jejich kvalifikace/zkušenosti	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Nedostatečná znalost svých pracovníků	Realizace TM zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Složité ověření dostupnosti zdrojů	Realizace TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Ano
Rychlost nábory nového pracovníka	Realizace TM zakázky	Hlavní	Vysoká	Částečně
Neznalost procesu uzavření zakázky v interních systémech	Uzavření zakázky	Hlavní	Nízká	Ano
Nedostatečný controlling během zakázky	Uzavření zakázky	Hlavní	Střední	Ano
Nedostatek informací v databázi kandidátů	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Vysoká	Ano

Nedostatek recruiterů	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Vysoká	Ano
Špatné plánování náboru	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Vysoká	Ano
Špatně definovaná pozice k náboru	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Střední	Ano
Nedostatečně zkušený recruiter	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Střední	Ano
Ztráta recruitera	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Střední	Částečně
Špatné vedení pohovoru	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Střední	Ano
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Vysoká	Ne
Neúměrně vysoké mzdové nároky kandidátů	Nábor nového pracovníka	Podpůrný	Střední	Ne
Neznalost procesu kontroly zakázky	Kontrola zakázky	Podpůrný	Nízká	Ano
Nedostatek času na kontrolu zakázky	Kontrola zakázky	Podpůrný	Střední	Ano

Evidence vypujcek

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Natálie Kolková

V Praze dne: 17. 08. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis