

Projekt implementace procesně organizačních změn ve vybraných odděleních energetické společnosti

Bc. Petra Holíková

Diplomová práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Holíková**
Osobní číslo: **M14703**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt implementace procesně organizačních změn ve vybraných odděleních energetické společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z dané oblasti a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a projektu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu vybraných procesů a organizační struktury ve vybraných odděleních společnosti.
- Na základě vyhodnocení předchozí analýzy zpracujte projekt implementace změn procesně orientované organizační struktury.
- Vyhodnoťte přínosy, rizika a realizovatelnost projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

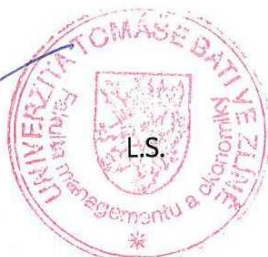
Seznam odborné literatury:

DOEDE, Keuning. Management: A European Perspective. 3. Amsterdam: Routledge, 2013. ISBN 9781135035426.
GRIFFIN, Ricky. Fundamentals of Management. 8. USA: Cengage Learning, 2015. ISBN 9781305472341.
KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 133 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.
MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA. Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 270 s. ISBN 978-80-7478-674-7.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Felicity Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. O vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. O právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně


.....
Podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou implementace procesně organizačních změn v energetické společnosti. Hlavním cílem práce je zpracovat projekt zaměřený na optimalizaci investičního procesu a organizační struktury. V první části práce je zpracována literární rešerše, která shromažďuje teoretické poznatky ke zvolenému tématu, zejména definuje procesní a projektové řízení, management změn a přístupy lean managementu. Tyto poznatky jsou využity ve zpracovaném projektu, který se skládá z analytické a návrhové části. V analytické části je zpracovaná analýza obecného okolí, oborového okolí a interních faktorů společnosti. Z těchto poznatků je vytvořena SWOT analýza. Následně je analyzován proces investice a zpracován závěr analytické části. V projektové části jsou navržena opatření, která vedou ke zkvalitnění procesu, zjednodušení organizační struktury a tím i k jednoduššímu řízení investic. V závěru projektové části jsou uvedeny přínosy, rizika a realizovatelnost projektu.

Klíčová slova: procesní řízení, projektové řízení, change management, redesign procesu.

ABSTRACT

The subject of this study is the implementation of process organizational changes in an energy company. The main aim of this thesis is to develop a project focused on the optimization of the investment process and the organizational structure. In the first part of the thesis, a literature search is undertaken. The search brings together theoretical knowledge on the chosen topic, in particular it defines process and project management, change management and approaches to lean management. This knowledge is then used in the developed project, which consists of the analytical part and a part dealing with the proposed plan. In the analytical part, the analysis of the general environment, the microenvironment and company's internal factors is conducted. Based on these findings a SWOT analysis is produced. Subsequently the investment process is analyzed and the conclusion of the analytical part is done. In the project part, the precautions to improve the quality of the process and the simplification of the organizational structure that would lead to easier investment management are proposed. At the end of the project part the benefits, risks and the feasibility of the project are listed.

Keywords: Process management, project management, change management, process redesign.

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Davidu Tučkovi Ph.D. a všem zainteresovaným zaměstnancům analyzované společnosti.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 NOVÉ SMĚRY VE STRATEGII PODNIKŮ	13
2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	14
2.1 DEFINICE PROCESU	15
2.2 STRUKTURA PROCESU	15
2.3 MODELOVÁNÍ PROCESŮ.....	18
2.4 ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	19
2.5 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKOVÝCH PROCESŮ	20
2.5.1 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI's)	20
2.6 INTERNÍ AUDIT PROCESŮ	21
2.7 ŠTÍHLÝ PODNIK	22
2.7.1 Lean Management	23
2.7.2 Six sigma.....	23
2.7.3 Lean Six Sigma	23
2.8 ŠTÍHLÉ PODNIKOVÉ PROCESY	24
2.9 PLÝTVÁNÍ V PROCESECH	24
3 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	25
3.1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A ŘÍZENÍ PROCESŮ.....	25
4 PODNIKOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	29
4.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURU	29
4.2 VLASTNOSTI ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR	30
4.3 DIFERENCIACE ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR.....	30
4.4 MÍRA DELEGOVÁNÍ PRAVOMOCÍ A ZODPOVĚDNOSTI	30
4.5 ÚROVNĚ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	30
4.6 ČLENĚNÍ ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR	32
4.7 MODELY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR ZAHRNÚJÍCÍ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ.....	33
5 MANAGEMENT ZMĚNY	36
5.1 OBLASTI ZMĚN V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE.....	36
5.2 PRINCIP ZMĚN V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE	37
5.3 DŮVODY PRO ZMĚNY V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE	37
5.4 REDESIGN PRACOVNÍCH MÍST	38
5.5 PROCES ZMĚNY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	38
6 PROJEKT ŘÍZENÉ ZMĚNY	40
6.1 TROJIMPERATIV PROJEKTU	40
6.2 FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU PROJEKTU	41
6.3 PLÁNOVÁNÍ ČASU	42
6.4 FÁZE ZMĚNOVÉHO PROJEKTU	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	45

7	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	46
7.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	46
8	PROJEKT	49
8.1	DŮVOD REALIZACE PROJEKTU	49
8.2	CÍL PROJEKTU, JEHO VÝSTUPY A PŘÍNOSY	50
8.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	51
8.4	ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ SPOLEČNOSTI	51
8.4.1	Politické a legislativní prostředí.....	51
8.4.2	Ekonomické prostředí	52
8.4.3	Sociální prostředí	53
8.4.4	Technologické prostředí.....	53
8.5	ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ SPOLEČNOSTI.....	54
8.6	ANALÝZA INTERNÍCH FAKTORŮ SPOLEČNOSTI	57
8.6.1	Skupina.....	57
8.6.2	Strategie.....	57
8.6.3	Sdílené hodnoty.....	58
8.6.4	Schopnosti	58
8.6.5	Styl	59
8.6.6	Struktura.....	59
8.6.7	Systemy	65
8.7	SWOT ANALÝZA	66
8.8	ANALÝZA PROCESŮ	67
8.8.1	Identifikace hlavních, řídicích a podpůrných procesů	68
8.8.2	Analýza vybraného klíčového procesu - investice	69
8.8.3	Analýza časového vytížení zaměstnanců	78
8.9	ÚZKÁ MÍSTA	82
8.10	ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	83
8.11	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	84
8.11.1	Návrhy na zlepšení vybraného subprocessu	84
8.11.2	Návrh na zlepšení procesu investice	87
8.11.3	Změna organizační struktury.....	88
8.12	RIZIKA, PŘÍNOSY A REALIZOVATELNOST PROJEKTU	90
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	103

ÚVOD

„Existují podniky dvojího druhu. Ty, které se změní a ty, které zmizí“

Philip Kotler

Diplomová práce se zabývá procesně organizačními změnami ve vybraných odděleních energetické společnosti. Téma procesně organizačních změn jsem si vybrala z toho důvodu, že současná hektická doba si žádá rychlé změny ve společnostech. A ty lze uskutečnit nejlépe za pomoci moderních metod řízení.

Doba, kdy společnosti mohly reagovat na změny velmi pozvolna v relativně neměnném prostředí je pryč. Prostoru neustálých změn a nutnost okamžitého přizpůsobování měnícímu se tržnímu prostředí vedla a vede podniky ke změnám v řízení. V posledním desetiletí se většina velkých organizací již přeměnila na procesně orientované organizace a v budoucnu se budou potýkat spíše se změnami evolučními než revolučními. Z toho důvodu už není procesní orientace společnosti konkurenční výhodou, tak jak to bylo dříve, ale je standardem podnikatelského modelu, bez kterého se společnost neobejde.

Procesy jsou schopny signalizovat chybné fungování společnosti, jestliže ve společnosti nefungují správně, projeví se to na zaměstnancích, kteří začnou být demotivováni, přetížení a dělají chyby. To se začne promítat do jednotlivých činností, které se začnou opožďovat a mohou vykazovat i chyby. V další fázi chybného fungování procesů společnosti se situace dotkne zákazníka, což už je vážné. Začne růst počet reklamací a stížností, které mohou vést až k odchodu zákazníka ke konkurenci. Přitom spokojenost zákazníka je hlavním cílem procesně řízené společnosti, což zajišťuje právě správné fungování procesů.

Aby mohly být společnosti dlouhodobě úspěšné, musí zlepšovat svoji výkonnost, aby nezaostávaly za konkurencí, a to nejen snížením nákladů, ale také efektivnějšími procesy a vhodnými metodami řízení. Dnes si již společnosti nemohou dovolit vysoký stav zásob, pomalé a lineární vývojové procesy. Firmy přicházejí na to, že díky většímu tlaku konkurence, zákazníků a neustálým změnám v okolí organizace je zapotřebí přizpůsobovat se a tomu také přizpůsobovat procesy a měnit je. A čím dříve začnou společnosti se změnami, tím lépe. Procesem změny se zabývá change management (management změn) a je pravděpodobně tou nejnáročnější oblastí managementu. Nyní se velké společnosti potýkají s potřebou zlepšovat firemní procesy a zvyšovat efektivitu a produktivitu práce, což je hlavní cíl metody nazvané lean management. Nástroje lean managementu pomáhají odstranit plýtvání a maximalizovat přidanou hodnotu. Plýtvání je zapotřebí nejprve identifi-

kovat, následně kvantifikovat a nakonec odstranit. Výsledkem je nový standardizovaný postup, který je nutné dodržet, aby se proces nevrátil k původnímu stavu.

Pro lepší orientaci v projektové části práce byla první část práce věnována literární rešerši, která pojednává o problematice moderních metod řízení – tj. procesním a projektovém řízení, o metodách change managementu a lean managementu. Praktická část práce, tedy projekt, navazuje na literární rešerši. Pro tento projekt byl vybrán jeden z hlavních procesů společnosti, a to proces investice. Tento proces byl podroben analýze, na jejímž základě byly navrženy podněty ke zlepšení, které se týkají nejen redesignu procesu a v souvislosti s ním i změny organizační struktury, ale také změn v metodě řízení investiční výstavby. V závěru práce byly vyhodnoceny rizika, přínosy a realizovatelnost projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem práce je na základě analýzy současného stavu vybraných procesů a organizační struktury energetické společnosti zpracovat projekt změn procesně orientované organizační struktury a vyhodnotit přínosy, rizika a realizovatelnost tohoto projektu.

Pro dosažení cíle bude v literární rešerši z dostupných zdrojů popsáno procesní a projektové řízení organizace a s tím související informace o procesech, projektech, změnovém managementu. Budou popsány podnikové organizační struktury a budou definovány jednotlivé fáze projektu. Pro tuto analýzu budou použity knižní a internetové zdroje, které budou uvedeny v seznamu použité literatury. Obecně popsané informace z teoretické části budou použity k porovnání procesního řízení, procesů a organizační struktury v konkrétní analyzované společnosti, která bude v této práci vystupovat pod názvem ABC, s.r.o. V praktické části bude představena energetická společnost, kterou se bude diplomová práce zabývat. V této části proběhne analýza organizační struktury společnosti, jejich vybraných oddělení a procesů.

Na základě analýzy současného řízení investiční výstavby, stavu procesů a organizační struktury společnosti bude navržen projekt implementace změny procesu, organizační struktury a metody řízení, který bude obsahovat identifikaci přínosů, rizik a celkovou realizovatelnost projektu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NOVÉ SMĚRY VE STRATEGII PODNIKŮ

Éra podnikání je v současné době charakteristická značnou dynamikou změn, zejména změn podnikatelského prostředí. Z toho důvodu je zapotřebí, aby podnik nesetřval v klasických postupech vžitých při tvorbě firemních strategií, založených zejména na podrobných analýzách sebe sama. Vývoj podnikatelského okolí je určujícím faktorem, který podmiňuje budoucí úspěšnost společnosti. Proto je podnik vystaven trvalému přehodnocování a vymezování svých hranic. (Hučka, Kislingerová, Malý, 2011, str. 77)

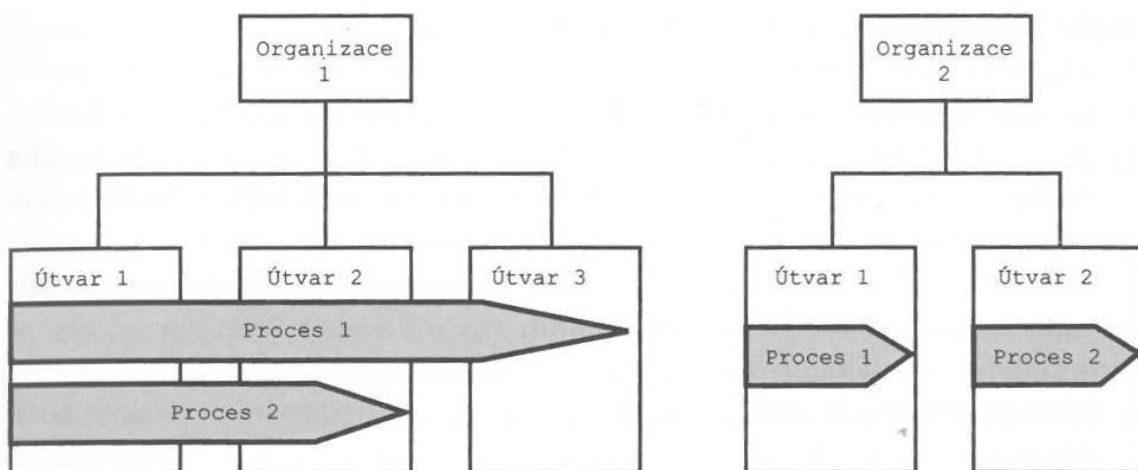
Většina podniků je zakládána s představou, že budou dlouhodobě úspěšné. Nepružnost a zpomalení rozvoje organizační struktury, v níž má každý zaměstnanec přesně definované povinnosti a práva, přináší řadě podniků mnoho problémů a výrazně zpožďuje její rozvoj. (Smejkal, Rais, Malý, 2013, str. 35)

Odpor k nevyhnutelným změnám ve velkém podniku se dá zvládat cestou pružných systémových a procesních inovací, založených na přijaté inovační a podnikové kultuře a tomu odpovídající podnikové strategii. Velké podniky jsou dnes vystaveny množství destabilizujících ekonomických a společenských faktorů. Masové využívání informačních a komunikačních technologií, rozvoj internetu a elektronického obchodování, nástup vyčleňování aktivit mimo hranice podniku či demografické změny, to vše vyvolalo velký tlak na restrukturalizaci a konsolidaci v globálním měřítku. V současnosti stojí také podniky před úkolem zproduktivnit práci zaměstnanců, kteří disponují znalostmi. Nevyhnutelnou podmínkou dobrého řízení velkého podniku je využívání systémového přístupu. (Hučka, Kislingerová, Malý, 2011, str. 82)

2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století se ukázalo, že funkční přístup k řízení organizací je v nových podmínkách nevyhovující a začal se rozšiřovat přístup procesní. Základem této změny bylo začít organizační strukturu chápat ne jako primární prvek řízení, ale jako nástroj pro optimální uspořádání zdrojů pro vykonávání efektivně uspořádaných činností – tedy procesu. Nejdříve jsou navrženy činnosti, které musí být vykonávány, poté jsou uspořádány tak, aby na sebe plynule navazovaly a nebyly vykonávány zbytečně, a teprve potom jsou tyto činnosti přiděleny příslušným pracovním pozicím nebo organizačním jednotkám. Rozhraní mezi pozicemi a organizačními jednotkami tak vzniká zcela přirozeně a je řízeno potřebami procesu a nikoli ambicemi soutěživých manažerů. (Fišer, 2014, str. 38)

Procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle. Účelem procesního přístupu je odhalit procesy, které jsou překryté funkční organizací, tyto procesy zbavit veškerých činností nepřidávajících hodnotu a vytvářet infrastrukturu a podnikovou kulturu, která umožní hladké vykonávání a neustálé zlepšování stávajících procesů. (Šmída, 2007, str. 30)



Obr. 1 Funkční a procesní pojetí řízení

Zdroj: Tuček, Hrabal, Trčka (2014, str. 15)

2.1 Definice procesu

Podnikový proces Janíček, Marek a kol (2013, str. 543) definují jako cílevědomou, logickou (obvykle opakující se) a organizovanou posloupnost vzájemně souvisejících subprocesů, tj. činností procházejících jedním nebo více organizačními útvary podniku, který na vstupu vyžaduje abstraktní, hmotné, energetické, lidské a informační zdroje, dále prostředky na svou realizaci, takže výsledkem je definovaný a předvídatelný výstupní produkt mající příslušnou hodnotu pro interního nebo externího zákazníka.

Janišová a Křivánek (2013, str. 127) podnikový proces popisují jako sled opakujících se činností s jasně stanoveným vstupem a výstupem, dobou trvání a měřitelnými ukazateli, který přidává hodnotu zákazníkům procesu a přispívá k dosahování cílů společnosti. Procesy probíhají napříč organizací a slouží jako základ pro vytvoření řídicí organizační struktury.

Všeobecně lze říci, že proces:

- je spuštěn určitým signálem,
- probíhá opakovaně a sekvenčně,
- má vstupy a výstupy,
- má svého vlastníka,
- lze jej měřit.

2.2 Struktura procesu

Strukturu procesu lze rozdělit dle Janíčka, Marka a kol. (2013, str. 544) na tři substruktury a to personální, věcnou a hierarchickou.

Personální substruktura procesu:

- Vlastník procesu – osoba zodpovědná za vše, co souvisí s realizací procesu.
- Zákazník procesu – dle cílového místa procesu to může být následný proces, konkrétní podnikový útvar, externí zákazník.
- Dodavatel procesu – zajišťuje veškeré vstupy do algoritmu procesu.
- Účastník procesu – každý jedinec, který se aktivně účastní procesu.
- Provozovatel procesu – podnik, který je vlastníkem zdrojů vstupujících do procesu, je reprezentantem vlastníků podniku vůči zákazníkovi a při zisku je úspěšným podnikatelem.

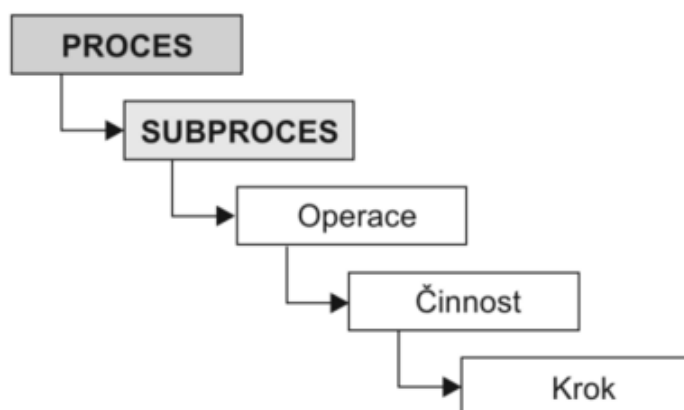
- Manažer procesu – zúčastňuje se řízení procesu a má osobní zodpovědnost za věcnou podstatu a kvalitu výsledků procesu.
- Operátor procesu – je výkonnou osobou, která ovlivňuje výkonnost a kvalitu jim prováděné dílčí činnosti.
- Sponzor procesu – poskytuje podporu procesu v tom, aby se realizoval bez problémů a efektivně plnil požadavky na něj kladené.
- Šampión procesu – je to „mistr v oboru“, který zná do hloubky potřeby procesu, má přehled o procesu jako o soustavě. Je schopen předáváním svých zkušeností operátorům podílet se na zvyšování kvality a produktivity procesu.

Věcná substruktura procesu:

- Vstupy procesu – jsou to obvykle požadavky zákazníků, legislativní požadavky, změny procesů, formuláře, dokumenty, pracovníci, přípravky, stroje, ...
- Výstupy procesu – jsou to výsledky procesu, které slouží zákazníkovi.
- Prostředky procesu – vše co je potřebné k realizaci procesu (SW, HW, informace).
- Regulátory procesu – pravidla a nařízení, podle nichž se proces realizuje.
- Přidaná hodnota – nová kvalita nebo kvantita, kterou proces každým svým krokem přidává k hodnotě konečného produktu.
- Hranice procesu – jsou to místa vstupu a výstupu procesu.
- Doba trvání procesu – časový interval od spuštění do ukončení procesu.
- Náklady – vynaložené ekonomické zdroje na realizaci procesu.

Hierarchická substruktura procesu:

- Proces je možné dekomponovat v sestupné hierarchii jeho prvků, jak je naznačeno na obr. 3. Na nejnižší úrovni se nachází krok, který je dále nedělitelný, takže je nejmenší součástí procesů (používá se též aktivita). Chápeme ho jako jediný pracovní úkon odborného pracovníka. Nejméně dva kroky vytvářejí další prvek procesu – operaci. Více operací tvoří činnost. Několik činností vytváří subproces a subprocesy vytvářejí proces.



Obr. 2 Hierarchická struktura procesu

Zdroj: Janíček, Marek a kol. (2013, str. 547)

Existuje mnoho hledisek dělení procesů, ale v praxi se nejčastěji využívá členění na hlavní, řídicí a podpůrné procesy, protože je přehledné, jednoduché a poskytuje důležité informace o procesu. Dále vystihuje význam jednotlivých procesů a tím napomáhá stanovit jejich priority. Základní charakteristiku hlavních, řídicích a podpůrných procesů uvádí následující tabulka:

Tab. 1 Charakteristika hlavních, řídicích a podpůrných procesů

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč organizací?	Má externí zákazníky?	Generuje tržby (zisk)?
hlavní	výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
řídicí	nákladově	NE	ANO	NE	NE
podpůrný	výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

Zdroj: Šmída (2007, str. 143)

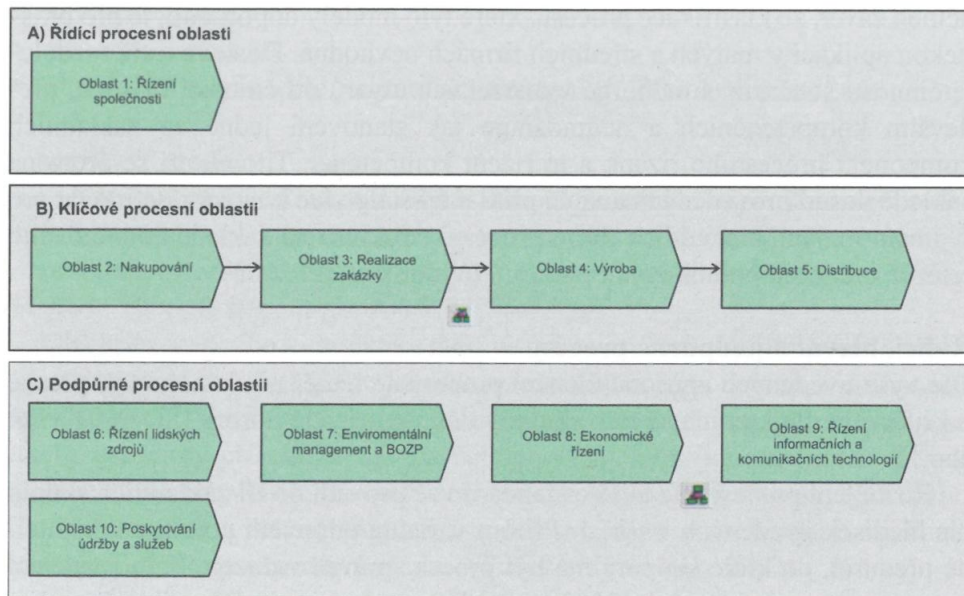
Toto členění podrobněji popisuje a doporučuje také Doede (2013, kap. 1.7.1) a Tuček, Hrabal a Trčka (2014, str. 32):

Hlavní procesy (klíčové) – vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka. Jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, který představuje klíčovou oblast podnikání společnosti. Patří sem např. výroba, prodej, distribuce.

Řídicí procesy - určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti. Vytváří podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují řízení a integritu firmy. Patří sem např. strategické plánování, řízení kvality.

Podpůrné procesy - zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty (hmotné i nehmotné), ale přitom nejsou součástí hlavních procesů. Patří sem např. ekonomické řízení, řízení lidských zdrojů, IT služby, ekologie, údržba zařízení.

Typický výsledek takového rozdělení procesů je znázorněn na obr. č. 3:



Obr. 3 Příklad procesního modelu společnosti

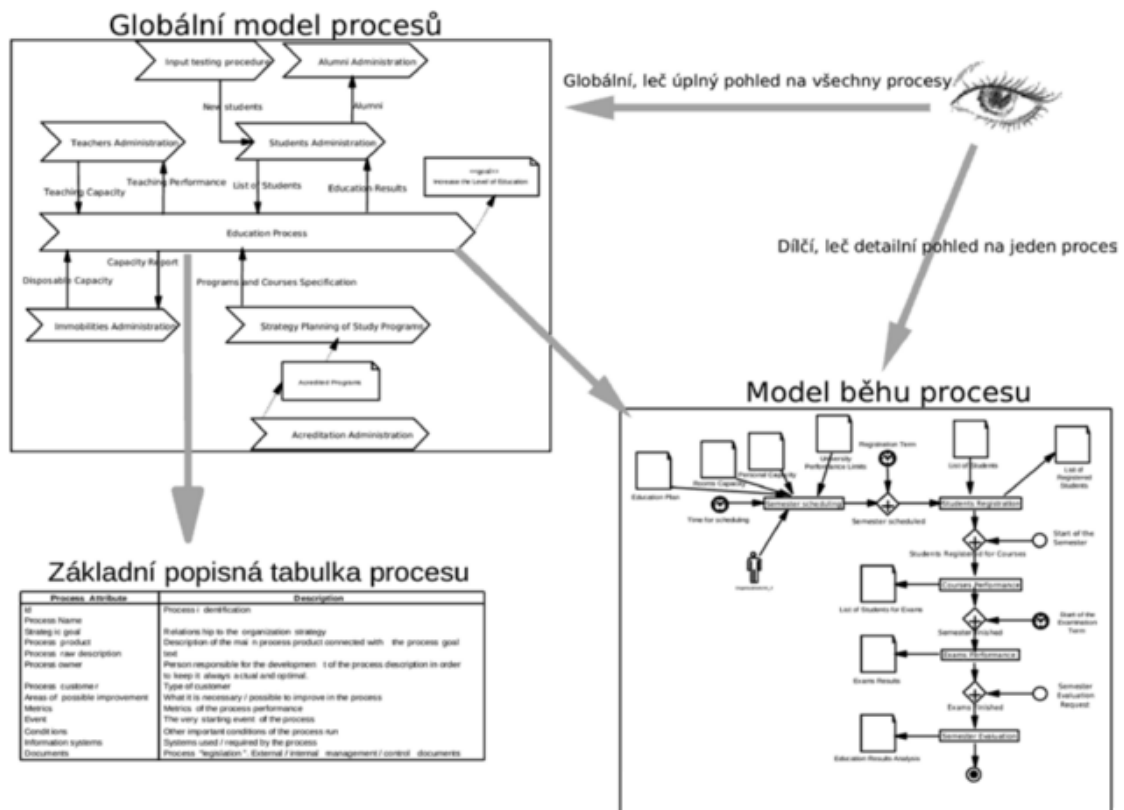
Zdroj: Tuček, Hrabal, Trčka (2014, str. 32)

2.3 Modelování procesů

Smyslem modelování podnikových procesů je vytvořit takovou abstrakci procesu, která umožňuje pochopení všech jeho aktivit, souvislostí mezi těmito aktivitami a rolmi reprezentovanými schopnostmi lidí a zařízení zapojených do daného procesu. (Janiček, Marek a kol (2013, str. 551)

Mapa procesů je názorné a přehledné schéma podnikových procesů. Je grafickou analýzou reálného „života společnosti“, protože znázorňuje jednotlivé procesy, subprocessy i činnosti, které v těchto procesech probíhají. Mapy dávají obecnou a systémově provázanou představu o aktivitách, probíhajících uvnitř podniku ve vazbě na bezprostřední okolí. Z map lze vyčíst tyto skutečnosti: jaké procesy existují v podniku, jak jsou procesy členěny a propojeny, kdo za ně zodpovídá a jakými aktivitami se podnik zabývá. (Janiček, Marek a kol. 2013, str. 546)

Níže je uvedena mapa procesů vytvořená v aplikačním software ARIS.



Obr. 4 Globální a detailní pohled na procesy

Zdroj: Řepa (2012, str. 35)

2.4 Zlepšování podnikových procesů

Neustále zlepšovat se musí všechny podnikové procesy. V moderních společnostech pro účely zlepšování využívají nástroje jakosti jako např. FMEA, EQFD, atd. Tyto nástroje slouží k mírnému zlepšování, které je známé pod japonským termínem kaizen. Zásadní změny procesů jsou prováděny prostřednictvím metodologie reengineeringu. Zlepšování procesů musí vycházet ze strategie a být podporováno systémem měření výkonnosti. Jedině tak může účinně přispívat ke zlepšování organizace v těch oblastech, kde chce získat silnou konkurenční výhodu. Ke zlepšování procesů a dosahování trvale vynikajících výsledků přispívá systém měření výkonnosti. (Šmída, 2007, str. 238)

2.5 Měření výkonnosti podnikových procesů

Ukazatele výkonnosti rozděluje Cienciala a kol. (2011, str. 73) do dvou podskupin a to na ukazatele výrobních procesů a nevýrobních procesů a uvádí následující ukázky:

Ukazatele výrobních procesů:

- produktivita na pracovníka,
- výtěžnost vstupů,
- poměr materiálových nákladů k hodnotě shodných výstupů,
- průměrná ziskovost na pracovníka,
- obrátkovost materiálu,
- struktura průběžné doby trvání procesu,
- počet námětů na zlepšení výroby na pracovníka.

Ukazatele nevýrobních procesů:

- Průměrná doba vykonávání jednoho údržbářského zásahu.
- Počet pracovníků údržby k počtu pracovníků ve výrobě.
- Průměrná doba od zjištění poruchy do zahájení opravy.

Mašín a Mašín (2012, str. 111) uvádí nevýrobních ukazatelů výkonnosti podstatně více a patří mezi ně například celková průběžná doba, časy cyklů, počet procesních kroků, celkový počet vad, reakční doba, počet opakování servisní činnosti, cena na jednu transakci, objem přesčasů, rychlost reakce, počet nevyřízených objednávek, trasa, kterou „prošel“ formulář apod.

2.5.1 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI's)

KPI's (z ang. originálu Key Performance Indicators) jsou indikátory, metriky, nebo také ukazatele výkonnosti přiřazené určitému procesu, nebo také službě, organizačnímu útvaru či celé organizaci, které vyjadřují požadovanou výkonnost (kvalitu, efektivnost nebo hospodárnost). KPI's mají odrážet cíle organizace, tzn. měly by být jednoduše kvantifikovatelné a klíčem k úspěchu podniku tzn. lze je zapsat jako podíl plnění maximální hodnoty daného kritéria daného ukazatele:

$$\text{KPI} = \text{hodnota} / \text{max. hodnota}$$

Kde *hodnota* je reálně získaná a *max. hodnota* maximálně dosažitelná hodnota. Obě veličiny jsou vztaženy ke stejnému časovému úseku a jsou vyjádřeny v procentech – čím vyšší hodnota, tím KPI lépe vystihuje požadovaný výsledek. (Novák, 2013, str. 34)

KPI's by měly mít podle Tučka, Hrabala a Trčka (2014, str. 64) stejné vlastnosti jako cíle společnosti, tak jak jsou známy z funkčního přístupu, tj. měly by splňovat podmínky SMART. Měly by být definovány:

- a) S – Specific – specifické,
- b) M – Measurable – měřitelné,
- c) A – Achievable/Acceptable – musí být dosažitelné,
- d) R – Realistic/ Relevant – realistické a relevantní,
- e) T – Time specific/Trackable – časově přesně specifikované.

2.6 Interní audit procesů

Audit je posuzování reality vůči vhodně nastaveným pravidlům (dokumentaci), které provádějí lidé nezávislí na posuzované oblasti auditování. Cílem je identifikovat neshody a možné oblasti pro zlepšování. Audity procesů jsou definovány specifickými atributy a vyžadují specifické přístupy. (Cienciala, 2011, str. 84)

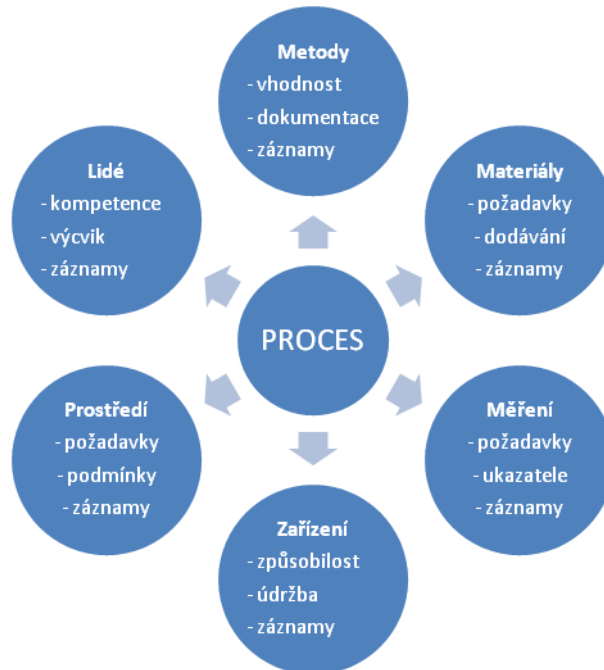
Tab. 2 Základní atributy procesních auditů

Charakteristika	Audit procesu
Prověřované znaky	Vlastnosti procesu: parametry, postupy, účinnosti, řízení.
Dokumentace	Popisy procesů, výrobní plány, plány testů a kontrol, legislativa.
Požadavky	Je proces vhodný k reprodukování?
Účel	Zlepšování výkonnosti procesů.
Využití výsledků	Rozhodování vlastníků procesů o zlepšování.
Požadavky na auditory	Analytické schopnosti a technické znalosti.
Rozsah	Podle programu auditorů.
Doba trvání	Několik hodin

Zdroj: Cienciala (2011, str. 85)

Mezi základní oblasti auditu řadí Cienciala (2011, str. 86) metody, lidský faktor, prostředí, zařízení, měření a materiály. Oblast metod zahrnuje prověřování toho, jak je daný proces vykonáván z hlediska vhodnosti použitých technologií, dostupnosti a vhodnosti dokumentace vztahující se k danému procesu, forem ověřování shody výstupů z procesu, přístupů k realizaci zpětné vazby. V oblasti lidských zdrojů by se měli auditoři zaměřit na to, jak jsou u jednotlivých zaměstnanců nastaveny požadavky na jejich odbornou způsobilost vzhledem k potřebám zajištění kvality výstupů z procesu, vzájemnou zastupitelnost atd. Oblast měření se soustřeďuje na přístupy k měření a monitorování výkonnosti procesu.

U oblastí materiálů, prostředí a zařízení se jedná o prověřování jejich vhodnosti, kvality a dalších požadavků. Všechny uvedené oblasti by měli auditoři posuzovat s ohledem na systematické zlepšování a rozvoj výkonnosti podniku.



Obr. 5 Základní oblasti auditu procesů

Zdroj: Cienciala (2011, str. 86)

Audity procesů mohou vést ideálně ke štíhlému podniku.

2.7 Štíhlý podnik

Štíhlost podniku znamená dělat jen takové činnosti, které jsou potřebné, dělat je správně hned napoprvé, dělat je rychleji než ostatní a utrácet přitom méně peněz. Štíhlost znamená zvyšování výkonnosti podniku tak, že na dané ploše dokážeme vyprodukovat víc než konkurenti, že s daným počtem lidí a zařízení vyrobíme vyšší přidanou hodnotu než druzí, že v daném čase vyřídíme víc objednávek, že na jednotlivé podnikové procesy a činnosti spotřebujeme méně času. Štíhlost podniku spočívá v tom, že děláme přesně to, co chce náš zákazník, a to s minimálním počtem činností, které hodnotu výrobku nebo služby nezvyšují. (Košturiak, Frolík, 2006, str. 17)

Existuje mnoho konceptů, které se v podnicích v posledních letech implementují, avšak dva z nich mají opravdu úzký vztah ke štíhlému podniku – six sigma a teorie omezení. V posledních letech se často mluví spíše o konceptech lean sigma nebo lean six sigma. Je to dáno tím, že tyto dva koncepty částečně splývají. Přístupy six sigma a TOC se masově

prosadily v USA a přístup lean se prosadil v Japonsku. Jelikož je myšlení lidí v různých kulturách odlišné, dokázalo se u českých podniků aplikovat mnohé z těchto přístupů, avšak po částečném přizpůsobení našemu prostředí. (Košturiak a Frolík, str. 36-37)

2.7.1 Lean Management

Lean je sdružením principů a metod, které se zaměřují na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb, které mají sloužit zákazníkům procesu. Přístupy Lean vycházejí z těchto principů:

- určení hodnoty z pohledu zákazníka procesu,
- identifikace činností, které se podílejí na postupném vytváření hodnoty,
- uvedení procesů do pohybu,
- řízení potřebami zákazníka,
- snaha o dosažení dokonalosti – úsilí o snížení nákladů, času, chyb a závad, atd.

Metodologie Lean je založena na cyklickém přístupu ke zlepšování procesů a používá se tam, kde sledujeme zvýšení výkonnosti procesu a snížení operačních nákladů, které se projevují například ve snížení zásob, zmenšení rozlohy výrobních prostor nebo úsporou práce vynaložené na určitý výkon. (Svozilová, 2011, str. 32-33)

2.7.2 Six sigma

Metodologie Six sigma je strategickým řízením, které se v praxi využívá tam, kde je potřeba snížit variabilitu vlastností výstupů procesu a snížení chybovosti. Nástroje, které jsou zde využívány, se zaměřují na minimalizaci obecných příčin vzniku závad, zvýšení kvality procesu, snížení operačních nákladů, zvýšení výkonnosti procesu a na eliminaci závad způsobených jinými než běžnými vlivy.

2.7.3 Lean Six Sigma

Lean Six Sigma je kombinací metodologie Lean a Six Sigma, a využívá tak výhod obou metod. Hlavním přínosem sloučení těchto metod je synergie zaměřená se na výkonnost procesu a zároveň na kvalitu jejich výstupů, užitím standardních postupů a analytických nástrojů. Jedná se o propracovanou teorii, která nesvazuje projektové týmy do jediného modelu, který by považovala za správný.

2.8 Štíhlé podnikové procesy

Štíhlé podnikové procesy můžeme charakterizovat jako procesy, které fungují na principu samořízení a jejichž cílem je snižování nákladů a dosažení perfekcionismu. Základem štíhlých procesů jsou principy Kaizen metodiky, analýza toků hodnot a systémy Kanban. Aby tyto metody mohly fungovat, je důležité pracovat se správně motivovanými lidmi a to od vrcholového managementu až po pracovníky ve výrobě. Štíhlé neznamena levné a podle toho jsou i podnikové procesy, směřující k zeštíhlování diagnostikovány, rozvrhovány a zlepšovány. Podstatnou změnou v oblasti dosahování štíhlých podnikových procesů je změna myšlení, která ovlivňuje také cíle, definované v procesu zeštíhlování. Štíhlé myšlení je podmíněno definováním přesné hodnoty z pohledu zákazníka, přičemž za zákazníka jsou považováni jak interní tak externí zákazníci podnikových procesů, detailní identifikaci hodnotových toků v mapě toku hodnot, zavedení plynulého toku, aplikaci tahového řízení a také snahu o dokonalost. Aby se štíhlé podnikové procesy nestaly jen pouhou vizí, je důležité v pracovnících vzbudit přesvědčení o jejich podstatě a přínosech. (Chromjaková, 2009, str. 16-17)

2.9 Plýtvání v procesech

Metodologie LEAN klade velký důraz na posuzování jednotlivých činností sdružených do procesů podle toho, jak přispívají k tvorbě výsledné hodnoty. Podle Svozilové (2011, str. 34) se v nějaké míře a formě známka plýtvání vyskytuje v každém procesu. Za nejčastější druhy plýtvání označuje čekání, nadvýrobu, přepracování, pohyb, přemísťování, zpracovávání, skladování, intelekt.

3 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

V posledních letech přechází na užívání projektového managementu stále více podniků, a to nejen v aktivitách a procesech, pro které jsou pravidla a metody projektového managementu nezbytné. Projektový management se liší od běžné formy operativního řízení v liniově řízené společnosti zejména svou dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu. Pokud je dosaženo cílů u projektu, projekt končí, pokud je dosaženo cílů u operativního řízení, jsou nastaveny nové cíle a práce jednotky pokračuje.

Projektově řízené společnosti jsou ty, pro jejichž aktivity je typické, že jsou řízeny formou procesů s omezenou dobou trvání a s dočasným přidělením zdrojů – formou projektů. Obecně lze dle Svozilové (2011, str. 41) vymežit dva typy těchto společností, a to takové, které:

- generují své výkony formou projektů realizovaných pro jiné společnosti na bázi kontraktu – firmy podnikající ve stavebnictví, informačních technologiích atd.
- aplikují projektové řízení jako metodu řízení vnitřních operací – běžně se vyskytují pro řízení vývoje nových produktů, investiční činnost, zavádění změn a inovací, atd.

Charakter projektu je blíže popsán v kapitole 6 „Projekt řízení změn“, kde jsou uvedeny také obecné principy řízení projektu, jako jsou např. charakteristika projektu, trojimperativ projektu, životní cyklus, atd.

3.1 Projektové řízení a řízení procesů

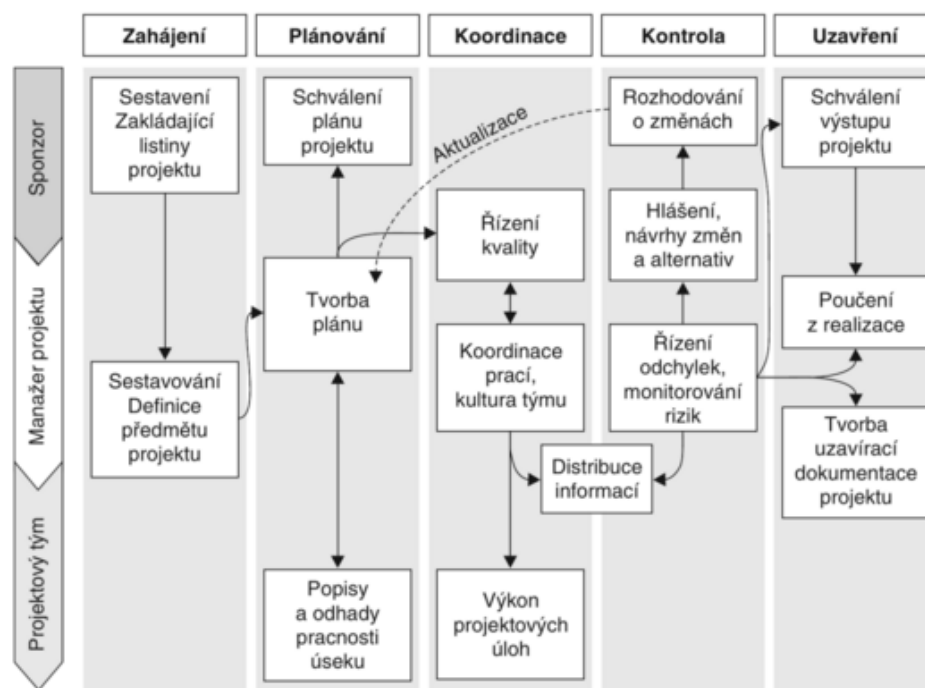
Vzájemné působení projektu a procesů popisuje Svozilová (2011, str. 45) následovně:

- Projekt je obecný sled činností, které vedou ke splnění určitého cíle. Úspěšnost řízení projektu je měřena podle vstupních parametrů projektového plánu – času, nákladů a kvality provedení podle plánovaného cíle projektu. Realizace projektu je tzv. specifickým procesem, který probíhá po určitou dobu a má dočasně přiděleny zdroje a limity jejich čerpání. Tyto zdroje jsou po ukončení projektu a dosažení jeho specifického cíle uvolněny pro jiné projekty.
- Proces je naopak obecný sled činností určený k vykonání určité práce. Proces má omezené trvání a je zaměřen na kontinuální výkon určitého sledu operací. Obecný proces není charakterizován plánem, jako je to u projektu, ale detailním popisem průběhu vlastností, transformačních pravidel, metod a vztahů mezi prvky procesu.

Z výše uvedeného vyplývá, že řízení projektu:

- je specifickým případem řízení soustavy procesů s časově omezeným trváním.
- probíhá podle obecného postupu a jeho specifické části jsou přizpůsobeny cílům prostřednictvím projektového plánu. Obecný proces je popsán v období celé své životnosti a je řízen podle stanovených pravidel.
- je v průběhu svého života řízen a měřen vůči plánu, zatímco obecný proces je řízen podle svého popisu a hodnoty ukazatelů v měřících bodech.

Průběh projektu nelze popsat jako jediný procesní tok – charakteristickým znakem pro něj je, že v jeho průběhu souběžně působí, vzájemně spolupracuje nebo navazuje celá řada procesů. Pro usnadnění orientace a přehlednost popisu je vhodné tyto procesy seskupit podle jejich povahy, vývojového stupně projektu a způsobu ovlivňování celkového procesního toku. Svozilová (2011, str. 59) zachytila zjednodušený logický model, který obsahuje základní vztahy skupin procesů v rámci řízení projektu.

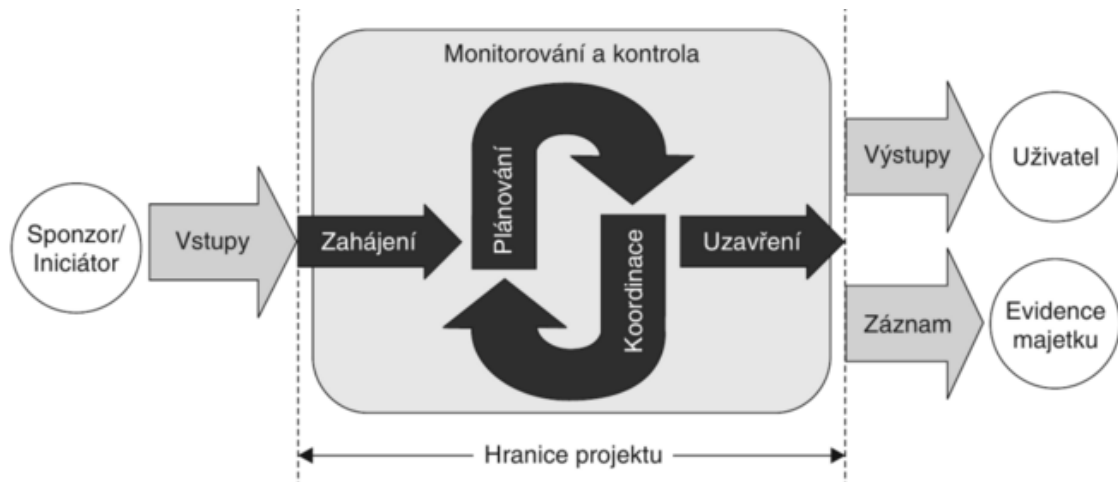


Obr. 6 Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu

Zdroj: Svozilová (2011, str. 59)

Projekt má své výstupy, které zahrnují produkt, službu nebo jiný výsledek, kvůli němuž byl projekt realizován. Kromě těchto hlavních výstupů však existují další vlivy a vazby, které mění podobu podniku a odrážejí se zpět v jeho vnitřním prostředí. Jedná se např. o aktualizaci procesů a pracovních metod, vlivy na podobu podnikové kultury, změny ma-

jetkové struktury podchycené ve finančních nebo hmotných ukazatelích podnikového hospodaření nebo jiného hodnoty vytvářející tržní výhodu zadavatele projektu. Hranice projektu a hrubý procesní model je znázorněn na obr. 7.



Obr. 7 Hranice projektu a hrubý procesní model

Zdroj: Svozilová (2011, str. 60)

Celkový úspěch projektu závisí na úrovni a kvalitě koordinace řízení jednotlivých procesních skupin – na jejich integraci. Integrované řízení projektu spočívá podle Svozilové (2011, str. 67) v harmonickém propojení cílů projektu a všech jeho dílčích aktivit, úkonů a činností procesních skupin do jednotného systému postupů, přístupů a metod, ve kterých jsou zvýrazněny tyto oblasti:

- řízení procesů, pro něž je charakteristické, že:
 - směřuje dílčí aktivity ke splnění společných cílů a realizaci požadovaných výstupů,
 - pracuje s hodnotami a vlastnostmi produktu projektu, které jsou definovány v jeho zadání.
- definování předmětu, jež je tvořeno:
 - jednoznačným popisem odpovídajícím jednotlivým dílčím cílům projektu,
 - strukturou dílčích úseků práce a zadáním konkrétních úkolů,
 - jasnými hranicemi jednotlivých oblastí plnění.
- plánování, které vytváří podmínky pro:
 - říditelnost procesů a předvídatelnost situací v souladu s dílčími cíli a plánem,
 - předmět a jeho kvality, čas, náklady s přihlédnutím k projektovým rizikům,

- koordinaci pracovního úsilí směrem ke vzniku výstupů.
- koordinace a kontrola, jejichž úkolem je:
 - udržení všech požadovaných parametrů projektu v koridoru,
 - zabránit nechtěným vlivům a jevům,
 - zajištění souhry jednotlivých procesních cyklů.
- vztahy, které předpokládají:
 - týmovou spolupráci jedinců,
 - podchycení všech požadavků a nároků pro výkon role v zadání projektu a dohodě o převzetí odpovědnosti za dílčí plnění,
 - existenci manažera týmu, který zajistí všechny potřeby řízení procesů ve smyslu splnění cílů projektu,
 - všeobecné naplnění předpokladů pozitivních interakcí mezi vnitřním děním projektu a projektovým okolím.

4 PODNIKOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Organizační struktura představuje základní nástroj usměrňování činností prvků podniku a jejich vazeb. Je to určitý mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Pro úspěšné fungování společnosti by měla být její organizační struktura utvářena tak, aby odpovídala potřebám organizace. Tvorba a změny organizační struktury jsou jednou z nejdůležitějších činností ve společnosti. (Vochozka, Mulač, 2012, str. 355)

Organizační struktury definují rozdělení práce, úkolů, koordinačních mechanismů, hierarchické úrovně, odpovědnosti a rozsah kontroly v organizaci. (Daft, 2014, str. 322)

Procesně řízená organizace si zpravidla nadále udržuje strukturu útvarů, protože procesy se na organizační strukturu odvolávají, a to hlavně na toho, kdo se na výkonu procesu podílí, kdo je jeho vlastník, při určování rolí, při realizaci činnosti, nebo u struktury útvarů, v rámci kterých probíhá reporting. Změny v procesním řízení mohou mít dopad na stávající organizační strukturu společnosti, proto je nutné zabývat se také touto problematikou. Změny v procesech mohou vyvolat potřebu vzniku či zániku organizačních útvarů, oddělení, pracovních míst či změnu celé organizační struktury. (Tuček, Hrabal, Trčka, 2014, str. 21)

4.1 Faktory ovlivňující organizační strukturu

Organizační strukturu ovlivňuje řada faktorů a Blažek (2014, str. 81) považuje za významné tyto faktory:

- strategie, kterou organizace sleduje,
- technologie, pomocí které realizuje své produkty,
- teritorium, ve kterém organizace působí,
- velikost organizace,
- kultura organizace.

Při koncipování organizační struktury je zapotřebí přihlížet k řadě specifických podmínek a faktorů. Neplatí zde žádné univerzální zásady, proto nelze tvrdit, že menší počet stupňů řízení je vždy lepší než větší počet stupňů řízení, nebo že větší stupeň organizovanosti je vždy lepší než menší. Optimalizace organizační struktury je tedy velice složitým a komplexním problémem.

4.2 Vlastnosti organizačních struktur

Struktura společnosti představuje určitý rámec, který definuje rozdělení práce a úloh (delegování), koordinační mechanismy, které propojují činnosti celé organizace (integrace), taktiku a postupy (formalizace a standardizace) a hierarchické a zodpovědnostní vazby mezi jednotlivými posty ve společnosti (centralizace a rozsah kontroly).

4.3 Diferenciace organizačních struktur

Podle rozdělení práce v organizaci na dílčí úkoly můžeme charakterizovat horizontální a vertikální organizační struktury (Váchal a Vochozka, 2013, str. 58).

Horizontální struktury - horizontální delegování představuje rozdělení práce do dílčích úkolů a podúkolů, a to na stejné úrovni napříč celou organizací. Vedoucímu je podřízeno několik jednotek na stejné úrovni. Výhodou této struktury je lepší kontakt se zaměstnanci a nevýhodou se může stát přetížení vedoucích pracovníků. Tento typ struktury vytváří organizační předpoklady pro realizaci procesního řízení.

Vertikální struktury – vertikální delegování představuje rozdělení práce na bázi autority a hierarchického postavení. Vyznačují se vyšším počtem organizačních stupňů, přičemž dnes je trendem snižovat počet organizačních stupňů z důvodu lepší komunikace a snižování nákladů na vedoucí pracovníky.

4.4 Míra delegování pravomocí a zodpovědnosti

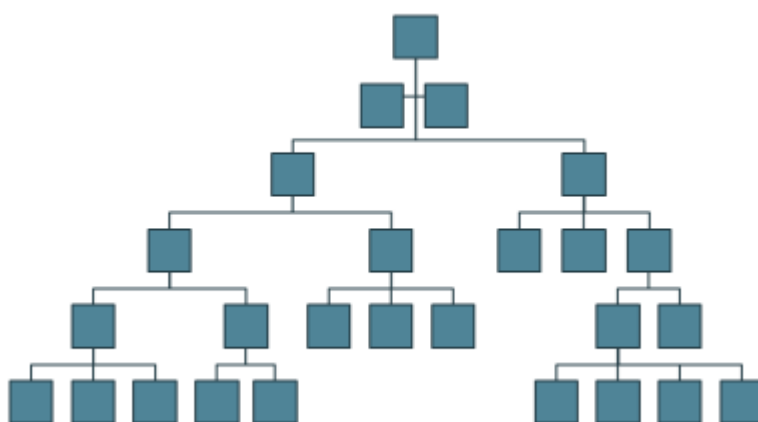
Daft (2014, str. 330) uvádí, že s vyšší mírou centralizace je oprávnění rozhodovat vyhrazeno pouze vedení společnosti a v případě decentralizace je rozhodovací pravomoc přenesena na střední management. V případě decentralizace se vrcholový management musí spolehnout na nižší stupně managementu, kterým je delegována pravomoc rozhodování. Trendem je zvyšování míry decentralizace, nicméně nelze decentralizovat veškerá rozhodnutí.

4.5 Úrovně organizační struktury

Rozsah řízení představuje podle Váchala a Vochozky (2013, str. 60) počet níže postavených postů, které výše postavený post koordinuje. Zásadní vliv na úrovně organizační struktury má skutečnost, kolik bude konkrétní manažer řídit zaměstnanců. Organizace s širokým rozsahem řízení mají zpravidla nižší počet hierarchických úrovní a jedná se zpravidla o organizace plochého charakteru. Naopak organizace s úzkým rozsahem řízení

mívají zpravidla větší vertikální složitost a jsou vyššího charakteru. Trendy posledních let směřují k širšímu rozsahu řízení a jsou v souladu s úsilím manažerů snižovat náklady, urychlovat rozhodování a posilovat flexibilitu. Aby v důsledku širokého rozpětí nedocházelo ke snižování výkonnosti, musí organizace investovat více prostředků do vzdělávání a školení jak zaměstnanců, tak i samotných manažerů.

Stanovení rozpětí řízení vede k vytváření stupňů řízení (organizačních úrovní) v rámci organizační struktury. Právě podle šířky a počtu úrovní se organizační struktury dělí na strmé a ploché – graficky jsou znázorněny na obr. 8 a 9).



Obr. 8 Strmá organizační struktura

Zdroj: Typologie organizační struktury (2015)



Obr. 9 Plochá organizační struktura

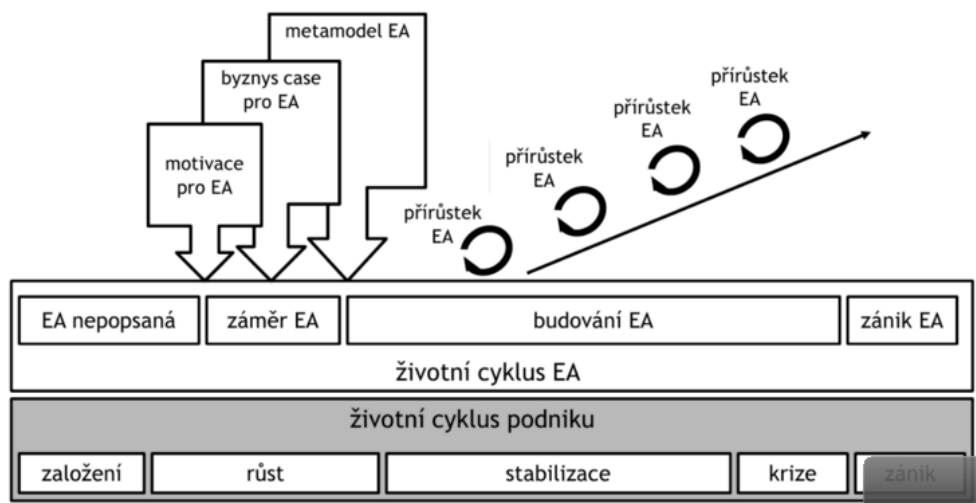
Zdroj: Typologie organizační struktury (2015)

4.6 Členění organizačních struktur

Struktura podniku není náhodná ani nahodilá – je řízená. Cílem managementu je, aby struktura a chování podniku (resp. alokace zdrojů), byla v souladu s cíli a účelem podniku. Jeho funkce se realizuje manažerskými procesy, mezi které dle Gály, Buchalceové a Jandoše, (2012, str. 53) patří:

- Plánování – stanovování cílů řízení, bilance a zajištění zdrojů a postupů.
- Organizování – kvalitativní a kvantitativní uspořádání zdrojů, vztahů a procesů s ohledem na stanovené cíle.
- Vedení lidí – působení na lidi tak, aby se chovali podle stanovených vzorců chování.
- Kontrola – plní funkci zpětné vazby.

Podniková architektura kopíruje životní cyklus podniku. V okamžiku založení je podniková architektura tzv. nepoznaná a není řízená. Ve fázi růstu podniku se architektura postupně vytváří a prohlubuje se a stává se řízenou.



Obr. 10 Životní cyklus podnikové architektury

Zdroj: Gála, Buchalceová, Jandoš, (2012, str. 123)

Členění organizačních struktur může vycházet z různých hledisek, přičemž Vochozka, a Mulač (2012, str. 355) se zaměřují na hlediska uplatňování rozhodovacích pravomocí a hledisko vycházející z činností nebo z výsledků činností. Rozlišujeme organizační struktury:

- založené na liniových vazbách,
- založené na funkcionálních vazbách,
- maticové organizační struktury.

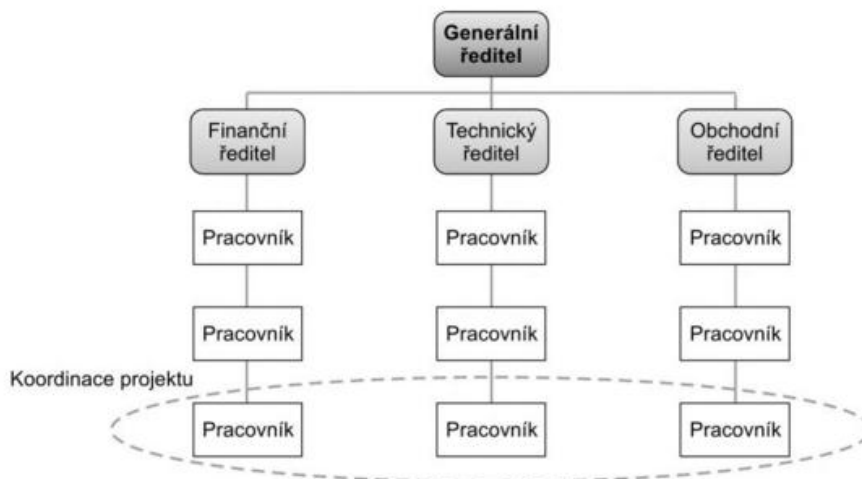
4.7 Modely organizačních struktur zahrnující řízení projektů

Doležal, Máchal a Lacko (2012, str. 455 – 456) definují způsoby organizačního uspořádání, v němž může koexistovat trvalá a dočasná organizační struktura (projekt). Mezi trvalou a dočasnou, projektovou strukturou je nezbytné definovat určitá rozhraní a vazby, které umožní tok informací, koordinaci a řízení:

- Útvarové projektové řízení – vhodné pro řízení menších projektů, které mohou být realizovány v rámci jednoho oddělení.
- Autonomní projektové řízení – pro realizaci jednoho rozsáhlého projektu jsou jednotliví členové projektového týmu po celou dobu realizace projektu uvolněni ze svého stálého pracovního umístění a jsou zařazeni do projektu.
- Maticové projektové řízení – uvolňuje zaměstnance pro projekt pouze na omezenou dobu nebo na částečný úvazek. Jednotliví členové projektových týmů zůstávají na svých stálých funkčních pozicích v rámci stávající organizační struktury, na kterých plní běžné i projektové úkoly (a to i z několika různých projektů). Oddělení organizace se pak často nazývají bazény zdrojů. Maticová organizační struktura tak rozděluje oprávnění vydávat příkazy a provádět rozhodnutí mezi liniové a projektové manažery. Jedním z obtížných míst při používání maticové organizační struktury je rozdělení zodpovědnosti a pravomocí mezi projektové a liniové manažery.

Autoři Doležal, Máchal a Lacko (2012, str. 457) a Máchal, Kopečková, Presová (2015, str. 110) se shodují na tom, že je důležité vymezit poměr rozdělení pravomocí a maticovou strukturu dále členit:

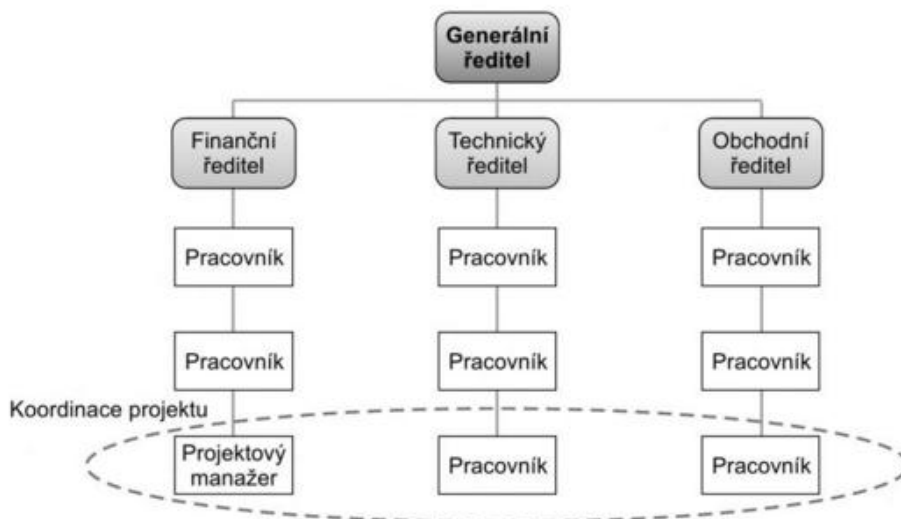
- **Slabá maticová organizační struktura** – vyznačuje se spíše funkcionálním charakterem, kde projektový manažer hraje spíše roli koordinátora, který má svěřeno pár základních pravomocí v rámci rozhodování.



Obr. 11 Slabá maticová organizační struktura

Zdroj: Máchal, Kopečková, Presová (2015, str. 110)

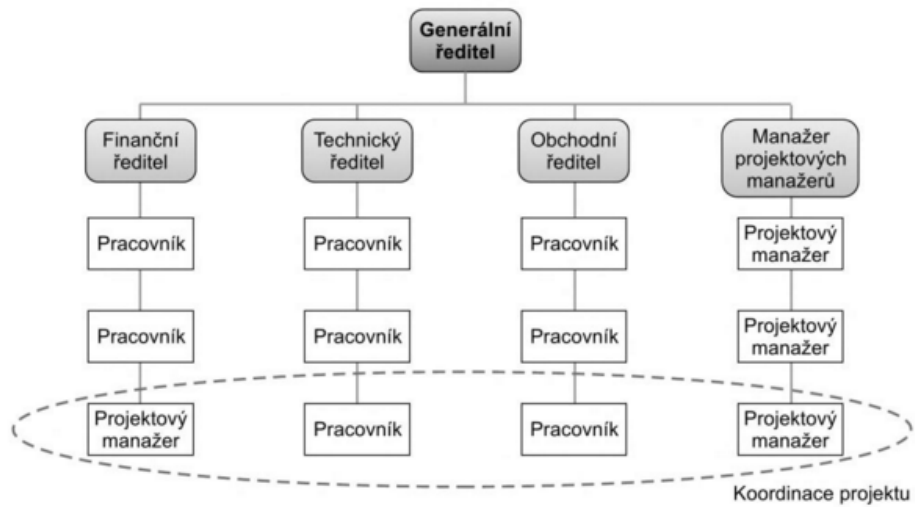
- **Vyrovnaná maticová organizační struktura** – jde o vyrovnaný poměr mezi funkcionální a projektovou strukturou.



Obr. 12 Vyrovnaná maticová organizační struktura

Zdroj: Máchal, Kopečková, Presová (2015, str. 111)

- **Silná maticová organizační struktura** - struktura, kde převládá spíše organizace projektová a projektovému manažerovi jsou svěřeny zásadní role a pravomoc.



Obr. 13 Silná maticová organizační struktura

Zdroj: Máchal, Kopečková, Presová (2015, str. 111)

Projektová organizační struktura – je opakem funkcionální organizační struktury, velký důraz je kladen na projektové řízení úkolů a projektový manažer jedná nezávisle s vysokou mírou autority.

5 MANAGEMENT ZMĚNY

Změny se stávají všudypřítomným a všeprostopujícím principem chování ekonomického prostředí. Život podniků se začíná vyznačovat permanentní reorganizací. Podnik, který princip neustálé změny nevezme na vědomí, nebo neumí procesy změn ovládat, nemůže v měnícím se prostředí obstát. Důležitou a nepostradatelnou schopností manažerů by proto mělo být vnímání trendů a předvídání změn, se kterými se kalkuluje ne jako s možností, ale jako s jistotou. Změny se tedy v dnešní době stávají předpokladem stability a je potřeba se na ně neustále a včas připravovat. (Kruliš, 2011, str. 411)

To nejtěžší a nejsložitější v podniku je právě realizace změny, protože i ten nejdokonalejší projekt se realizuje v daném prostředí, s konkrétními lidmi, a přirozenou vlastností člověka je strach ze změny. (Košturiak a Frolík, 2006, str. 219)

5.1 Oblasti změn v organizační struktuře

Management změn se může týkat prakticky libovolné části organizace. Většina intervencí změn podle Griffina (2015) zahrnuje organizační strukturu a design, technologie a operace, a lidské zdroje.

- Organizační struktura

Organizační změny mohou být zaměřeny na některou ze základních složek organizační struktury, nebo na celkový design organizace. To znamená, že organizace může změnit vztahy podřízenosti nebo distribuovat autority (trend k plošší organizaci). Koordinační mechanismy a konfigurace zaměstnanců se také mohou měnit. Při větších změnách organizace může dojít i k celkové změně typu struktury. Organizace může změnit také jakoukoliv část svého systému řízení lidských zdrojů, jako jsou například kritéria výběru, metody hodnocení výkonu.

- Technologie a operace.
- Lidské zdroje.

A Burša (2010) dále uvádí, že změna nebo inovace působí na organizaci a její zaměstnance v procesech, firemní kultuře a organizační struktuře.

5.2 Princip změn v organizační struktuře

Základní principy proaktivního změnového managementu uvádí Kruliš (2011, str. 414):

- monitorování a hodnocení vývojových trendů vně i uvnitř organizace, identifikace problémů a překážek,
- průběžné formulování nových podnikatelských vizí, strategií a cílů a jejich přehodnocování podle měnících se vnějších a vnitřních podmínek,
- včasná identifikace kritických faktorů efektivního změnového managementu – zejména rizik spojených s odstraňováním nedostatků,
- reagování na nové problémy – systematická optimalizace organizační struktury, podnikových procesů, řízení potřebných inovací, uplatňování pružných organizačních struktur, ...
- řízení lidských zdrojů, komunikace se zaměstnanci, formování proaktivní podnikové kultury, rozvoj sdílení znalostí a zkušeností se zaměřením na procesy trvalého zlepšování,
- hodnocení změnových procesů a jeho uplatňování jako prioritní hledisko controllingu,
- podporování a naslouchání podnětům „zdola“ a oceňování prozměnových postojů.

5.3 Důvody pro změny v organizační struktuře

Janišová a Krivánek (2013, str. 349) uvádějí důvody, které mohou vést ke změnám organizační struktury:

- snižování nákladů spojené se snižováním počtu zaměstnanců,
- růst firmy,
- změna celkového uspořádání společnosti.

Ať již budou důvody pro změnu jakékoliv, mělo by se při jejím provádění postupovat systematicky. Měli bychom dobře znát současný stav organizace, ale i to, proč organizační změnu děláme a čeho chceme dosáhnout. V první řadě se snažíme splnit některý ze strategických cílů:

- vytvořit strukturu, která nám pomůže naplňovat naši dlouhodobou firemní strategii,
- orientovat se na klíčové procesy a vymezit činnosti, které by mohly být outsoursovány,
- zkrátit průběžnou dobu zakázek, a tím pružněji reagovat na požadavky zákazníků.

Můžeme si také stanovit cíle, které umožní lepší řízení celé organizace a odstraní nedostatky či duplicity:

- rozšířit odpovědnosti pracovních pozic a přiblížit rozhodování místu výkonu činností,
- centralizovat podpůrné procesy z regionálních pracovišť,
- zjednodušit komunikaci nastavením pravidel.

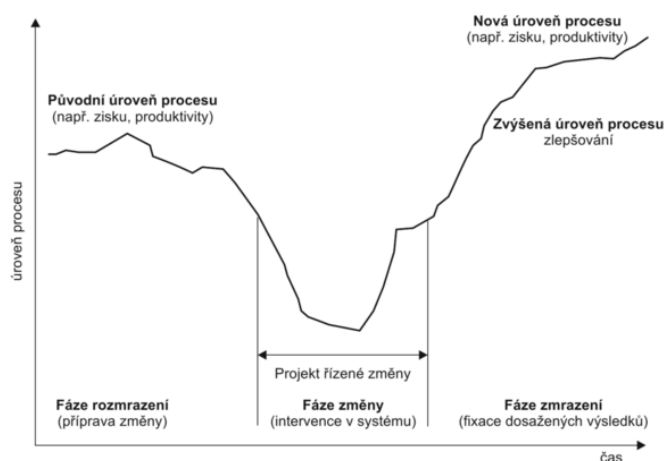
Pro organizační změnu si většinou společnosti stanoví více cílů, ale důležité je, aby tyto cíle byly vzájemně kompatibilní. Vytváření organizační struktury nelze provádět v izolaci, ale vždy s ohledem na kulturu organizace, její řízení a způsob vedení lidí.

5.4 Redesign pracovních míst

Na pracovištích úspěšných společností se měřítkem budoucnosti stává nejen momentální výkon, ale především trvale rostoucí výkonnost. Proto jsou pracovní místa předmětem důsledné analýzy jejich přínosu a efektivnosti pro firemní výsledky. Zejména výše nákladů nyní rozhoduje o to, který firemní trh práce se svými pracovními místy obstojí v konkurenci. Současná doba trvá na racionálním počtu pracovních míst, který je ekonomicky profitabilní. Procesy redesignu a procesy změn organizační struktury pracovních míst v organizaci jsou do určité míry provázané. (Kocianová, 2010, str. 55)

5.5 Proces změny organizační struktury

Celý proces změny je rozdělen do třech základních fází, jak jsou znázorněny na obr. 14, tj. fázi rozmrazení, fázi provedení změny a fázi zmrazení.



Obr. 14 Fáze procesu změny

Zdroj: Kubíčková, Rais (2012 str. 51)

Proces řízené změny se dělí na několik etap, které znázorňuje obrázek č. 15:



Obr. 15 Jednotlivé etapy procesu modelování řízené změny

Zdroj: Kubičková, Rais (2012, str. 55)

6 PROJEKT ŘÍZENÉ ZMĚNY

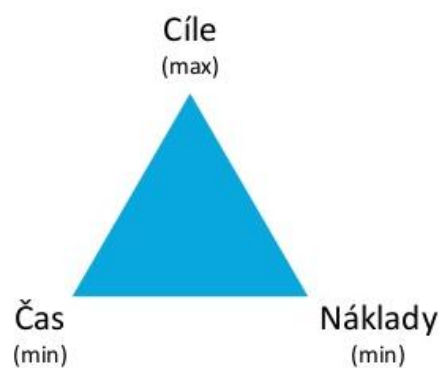
Racionální chápání změny spočívá v modelování změny pomocí projektu, který je definovaný časem, zdroji (lidskými, materiálními a dalšími), konkrétní procesy s měřitelnými výsledky. Projekt řízené změny je nutno rozložit na jednotlivé činnosti, které na sebe navazují. (Kubíčková, Rais, 2012, str. 51)

Abychom mohli určitou akci označit za projekt, musí být vymezen atributy, které uvádí Bendová a kol. (2012, str. 18):

- Jedinečnost – projekt je realizován jen jednou a ve svém stejném rozsahu a vymezení je podruhé neopakovatelný.
- Vysoká míra rizika – přirozenou součástí projektu jsou i jeho rizika, protože pro bezrizikové akce není zapotřebí používat projektové řízení.
- Komplexnost – projekt je komplexní činnost provázaná dílčími aktivitami.
- Projektový tým – projekt je velmi obtížné řešit jedním člověkem, proto je potřeba sestavit projektový tým.
- Vymezenost (termín, náklady, zdroje) – projekt je omezený termínem, náklady a dostupnými zdroji.

6.1 Trojimperativ projektu

Trojimperativ projektu slouží k popisu vztahů mezi cílem projektu, dostupnými náklady a naplánovaným časem. Platí, že čas a náklady se snažíme minimalizovat a cíl projektu maximalizovat, což znázorňuje vyobrazení v trojúhelníku na obr. č. 16.



Obr. 16 Trojimperativ projektu

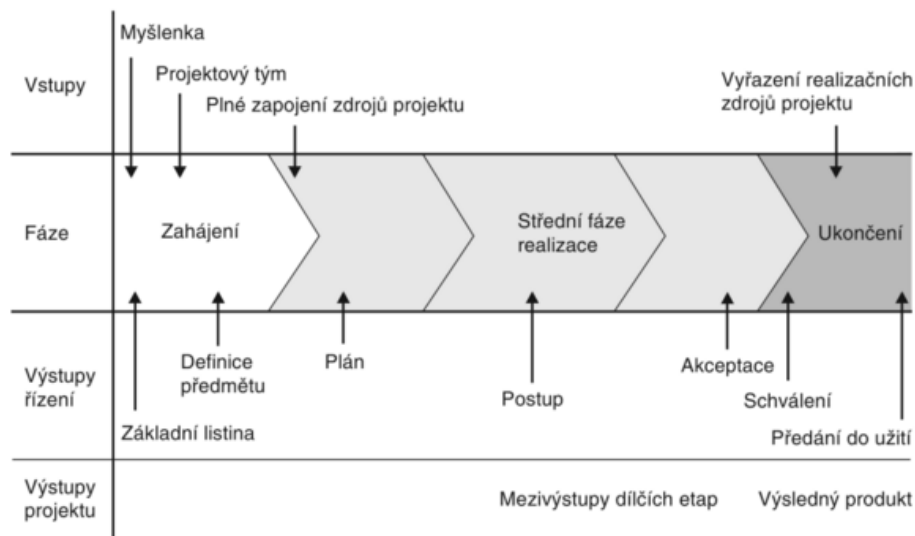
Zdroj: Bendová a kol. (2012, str. 12)

Jedním z klíčových faktorů projektového řízení je správné definování cíle, proto Bendová a kol. (2012, str. 9) doporučuje řídit se motem „Co nemůžu měřit, nemůžu řídit“ a snažit se, aby cíl byl vždy SMART tj. specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a časově ohraničený.

6.2 Fáze životního cyklu projektu

Cílem rozdělení jednotlivých aktivit projektu do logického časového sledu je zlepšit podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů. Zřetelně definované fáze projektu pomáhají v celkové orientaci všem účastníkům a tím se zvyšuje pravděpodobnost celkového úspěchu. Vstupy a výstupy projektu v jednotlivých fázích přehledně zakomponovala do vizualizace životního cyklu projektu autorka Svozilová (2011, str. 38) a uvádí, že fáze životního cyklu definují:

- jaký typ práce má být vykonán v příslušném stupni rozvoje projektu,
- jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých fázích generovány, jak jsou ověřovány a hodnoceny,
- kdo se zapojuje do aktivit projektu v jeho jednotlivých úsecích.



Obr. 17 Typické rozložení fází životního cyklu projektu

Zdroj: Svozilová (2011, str. 38)

6.3 Plánování času

Při plánování projektu hraje klíčovou roli čas, který dominuje nad ostatními rovinami trojimperativu – tedy nákladů a výstupem projektu. Jedná se o velmi problematickou oblast, protože za většinu odchylek projektového plánu od skutečnosti stojí právě čas. Odhady trvání jednotlivých částí projektu bývají nepřesné a Dvořák, Répal a Mareček (2011, str. 118) uvádí jevy, které bývají důvodem zpoždění:

- Parkinsonův zákon – říká, že nic zpravidla nekončí dříve, než je naplánováno. V praxi to platí tehdy, pokud není zodpovědný pracovník k dřívějšímu doručení motivován nebo stimulován.
- Studentský syndrom – má přímou vazbu na rezervu, kterou si pracovníci jistí svůj výkon. Čím větší rezerva, tím spíše se na úkolu nezačne pracovat okamžitě, resp. s nižší intenzitou, a o to intenzivněji se na úkolu pracuje těsně před dokončením.

6.4 Fáze změnového projektu

Obecný postup změnových projektů popisuje Kruliš (2011, str. 415) a Kotter (2015, str. 41):

1) Hodnocení (analýza) současného stavu

Hlavním zdrojem potřebných dat je většinou podnikový controlling, postupy organizačních auditů, analýz procesů, produktů, atd. Z dostupných dat jsou identifikovány nedostatky, rizika, jejich příčiny, silné a slabé stránky.

2) Identifikace a formulace cílů (potřeb, priorit)

Účelem této fáze je najít a pojmenovat konkrétní důvody ke změnám, ujasnit cílový, potřebný stav těch procesů, u nichž byly v analýze současného stavu zjištěny nějaké neuspokojivé parametry, závany, příležitosti ke zlepšení.

3) Specifikace potřebných změn

V případě, že je odsouhlaseno, proč je potřeba něco změnit a jaký nový, lepší stav má být dosažen, je v dalším kroku nutné určit, co konkrétně se musí změnit, tzn. které procesy a faktory mají být změněny, aby mohly být cíle splněny. Východiskem je detailní ujasnění rozdílů mezi současným a cílovým stavem.

4) Plánování změn

Vytvoření strategických plánů, které zahrnují všechny fáze přípravy a realizace změny. V plánech jsou definovány cíle, úkoly, postupy, rizika resp. kritické faktory úspěchu, časový průběh harmonogramu a návaznost kroků, pokud možno i potřebné zdroje, náklady a požadavky na řízení a koordinaci. Plány by měly být průběžně přehodnocovány podle toho, jak se průběžně proměňují vnější i vnitřní podmínky.

5) Analýza změnových rizik

Každá změna je zdrojem rizika a důležité je včas tyto rizikové procesy a příčiny identifikovat a popsat, zpravidla na základě určení kritických faktorů úspěchu, případně analýzy silných a slabých stránek.

6) Příprava na změny

Před zahájením změn je potřeba optimalizovat vstupní podmínky pro realizaci na základě jejich zhodnocení. Dále je nutné zajistit zdroje a důkladně a citlivě připravit lidi na změny, což je často podceňováno. Klíčovou roli hraje samozřejmě komunikace.

7) Realizace změn

Tato fáze bývá spojena s vysokými požadavky na průběžnou a flexibilní optimalizaci podmínek. Úkolem managementu je organizovat probíhající projekty, koordinovat jejich cíle, a řídit vzájemné věcné a časové vazby. Musí být od začátku jasné, komu byly uloženy jaké úkoly, jak byly rozděleny odpovědnosti a přiděleny pravomoci v rámci projektového týmu.

8) Upevňování změn

Jde o proces, kdy spolupracovníci vidí, že změny mají smysl. Zapojením více úsilí do změny a postupné přibližování se k vizi. Pro rozvíjení a větší ho působení v oblasti změn je důležité rozvíjet kolektiv a najímat další pracovníky.

9) Hodnocení změnových procesů

Pro hodnocení změnových procesů je nutné si již zpočátku změny stanovit kritéria, dle kterých bude ohodnoceno, zda se změnou dosáhlo požadovaného cíle nebo ni-

koliv. Je dobré si stanovit i opatření, která by měla být splněna v případě, že se změnou nedosáhne cíle nebo se cíle dosáhne pouze částečně.

10) Hodnocení a revize cílů

Jde o celkové hodnocení změny a cílů, které vychází z hodnocení změnových procesů. Pokud není změnou dosaženo cíle, je nutné zjistit důvody, které byly příčinou nedosažení cíle a stanovit si další kroky a opatření k nápravě a k dosažení požadovaného cíle.

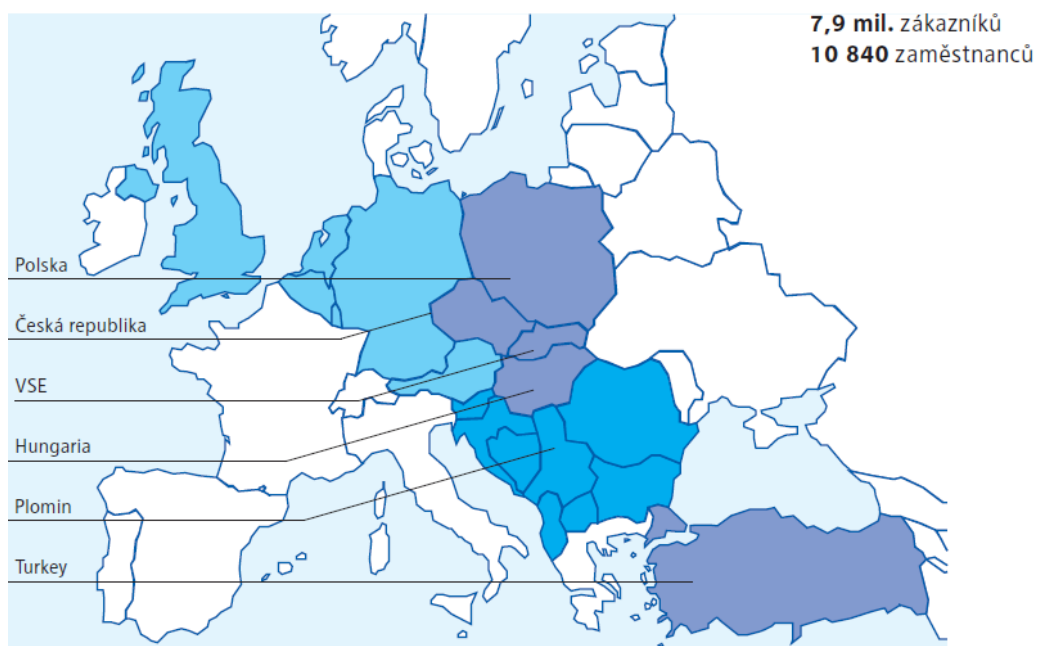
PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Praktická část práce se bude zabývat analýzou společnosti, která se řadí mezi pět největších evropských energetických společností. Tato společnost zde bude prezentována pod názvem ABC. V následujících kapitolách bude společnost představena v rámci všeobecné charakteristiky, vize, strategie a posledního vývoje organizační struktury. Na základě analýzy vývoje a postavení společnosti budou identifikovány její silné a slabé stránky a bude navrženo doporučení pro další vývoj.

7.1 Představení společnosti

Společnost ABC je součástí koncernu, který patří mezi pět nejvýznamnějších energetických koncernů v Evropě. Vedoucí společnost koncernu sídlí v německém městě Essen a zastřešuje osm divizí. Analyzovaná společnost ABC je součástí divize ABC East, která zastřešuje šest evropských zemí včetně České republiky.



Obr. 18 Koncern společnosti

Zdroj: Interní data společnosti

Klasifikace činností dle CZ-NACE:

- Rozvod plyných paliv prostřednictvím sítí.
- Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu.
- Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení.

- Činnosti v oblasti nemovitostí na základě smlouvy nebo dohody.
- Poradenství v oblasti řízení.
- Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti.
- Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

Podnikání společnosti ABC v ČR stojí na čtyřech základních pilířích, analyzovaná část společnosti spadá pod pilíř distribuce.



Obr. 19 Základní pilíře společnosti

Zdroj: Interní data společnosti

Níže uvedená tab. 3 přehledně popisuje vývoj společnosti za pět let od roku 2010. Lze vidět, že společnost se v roce 2012 dostala do ztráty a zisk v roce 2014 byl velmi nízký. Společnost od roku 2010 do roku 2014 zaměstnává o cca 1000 zaměstnanců méně.

Tab. 3 Vývoj společnosti v číslech (za celou ČR)

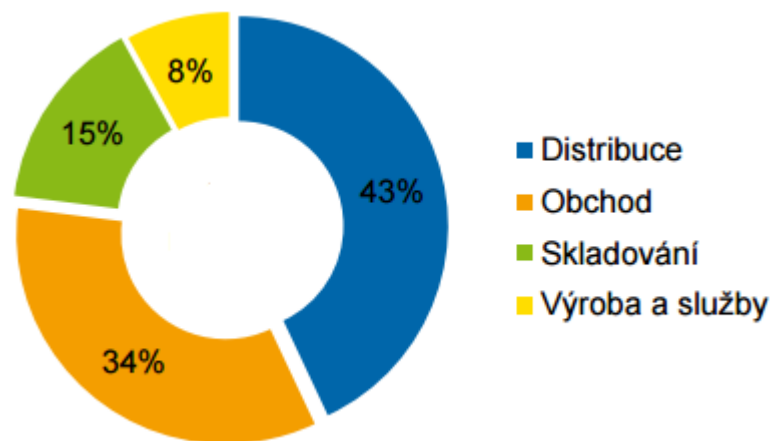
Ukazatel/rok	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby (v mil. Kč)	147 515	173 869	215 041	53 630	43,5
Zisk po zdanění (v mil. Kč)	9 164	14 105	- 1 266	10 483	7,4
Počet zaměstnanců	4 817	4 820	4 860	3 902	3800

Zdroj: Výroční zprávy společnosti

Základní činnosti (produkty a služby společnosti):

- elektřina,
- plyn,
- obnovitelné zdroje.

Z obrázku je patrné, že nejvíce se na zisku společnosti podílí distribuce a to z 43%, dále obchod z 34%, skladování z 15% a výroba a služby z 8%. Je zřejmé, že činnosti v oblasti distribuce jsou pro společnost klíčové a přinášejí největší zisk.



Obr. 20 Ziskovost jednotlivých sektorů společnosti

Zdroj: Interní data společnosti

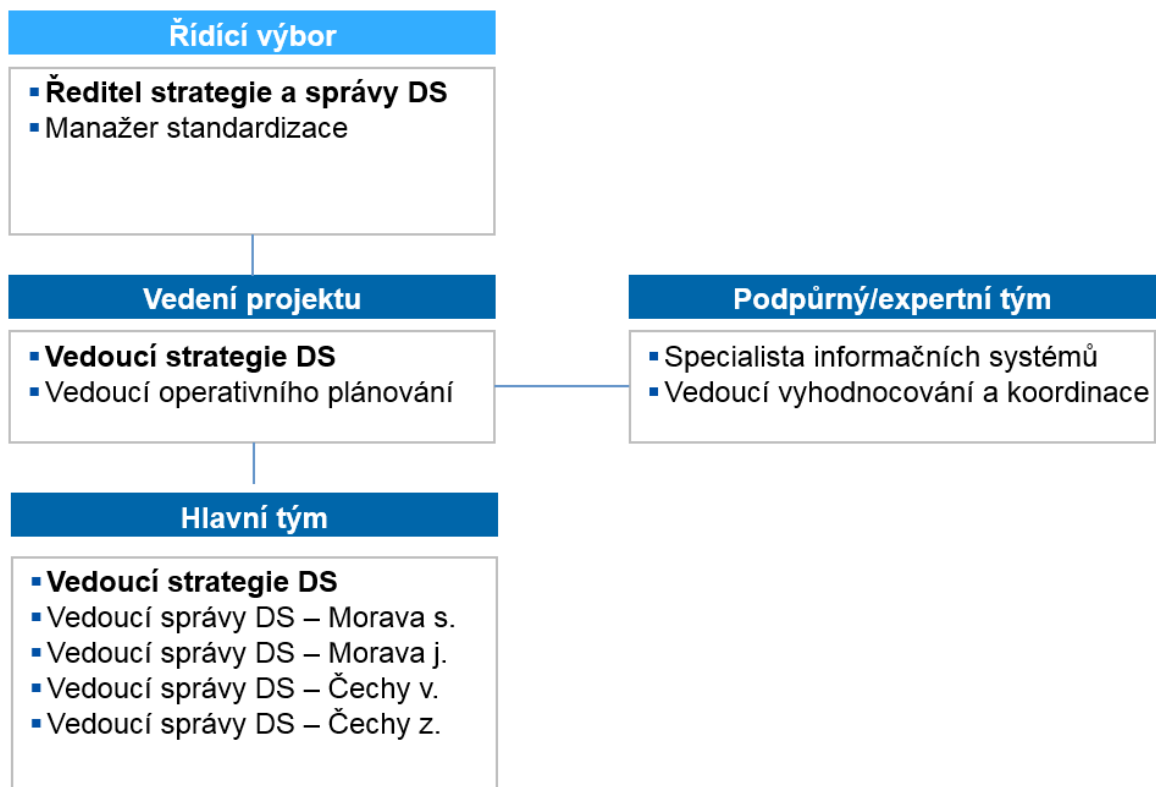
8 PROJEKT

Název projektu: Implementace procesně organizačních změn ve vybraných odděleních energetické společnosti

Řešená skupina procesů: Investice

Sponzor projektu: Společnost ABC

Organizační zajištění projektu:



Obr. 21 Organizační zajištění projektu (vlastní zpracování)

8.1 Důvod realizace projektu

V rámci investiční výstavby spolupracuje na realizaci staveb spousta oddělení – příprava, projekce, majetkoprávní, nákup, realizace a další. Není zde ale nikdo, kdo by za stavbu nesl odpovědnost od začátku do konce a znal všechny specifika stavby, proto v praxi není výjimkou, že při dotazu - v jakém stádiu se nachází stavba - se dozvíme odpověď „My jsme to předali“. Dochází tedy k internímu předávání odpovědnosti z oddělení na oddělení a často je při vzniku problému nejednoznačné, kdo za něj může. Není určen vlastník stavby, který ponese zodpovědnost za její kompletní realizaci. Procesy investiční výstavby jsou

zdlouhavé a objevuje se zde chybovost, která je pravděpodobně způsobená dlouhými komunikačními řetězci mezi odděleními.

Plány objemu investic v dlouhodobém výhledu stále rostou a při současném stavu procesů investiční výstavby je na místě otázka, zda je společnost schopna zvládnout větší objem investic v požadované kvalitě a to bez navýšení kapitálu.

8.2 Cíl projektu, jeho výstupy a přínosy



Obr. 22 Cíl, výstupy a přínosy projektu (vlastní zpracování)

8.3 Časový harmonogram projektu

Tab. 4 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Činnosti	Týdny roku 2016													
	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.	33.	34.	35.
<i>Analýza současného stavu</i>	■													
<i>Analýza procesů</i>		■												
<i>Analýza klíčového procesu</i>		■	■											
<i>Analýza časové vytiženosti</i>			■											
<i>Návrh projektu</i>				■										
<i>Sestavení projektového týmu</i>				■										
<i>Schválení projektu</i>					■									
<i>Realizace projektu</i>					■	■	■	■	■	■	■	■	■	
<i>Prezentace výsledků</i>														■

8.4 Analýza obecného okolí společnosti

8.4.1 Politické a legislativní prostředí

Každou společnost ovlivňují politické trendy, avšak energetické společnosti jsou navíc ovlivněny Energetickým regulačním úřadem (ERÚ), jehož úkolem je dohled nad energetickým průmyslem v ČR. ERÚ reguluje ceny za přepravu plynu, distribuci plynu a ceny za činnosti operátora trhu a má pravomoc formou věcně usměrňovaných cen regulovat ceny dodavatele poslední instance.

Legislativa se v České republice mění v podstatě každé volební období. Vláda může svým rozhodnutím ovlivnit například výši daní dále také reformy a novely zákonů např. Zákon o korporacích, občanský zákoník, zákoník práce, a proto je nutné neustále sledovat dění v legislativě. Společnost je ovlivněna také požadavky a směrnicemi Evropské unie např.

v minulosti požadavek EU a související novely energetického zákona na oddělení části společností s licenci na distribuci plynu od akciových společností držících licenci na obchod s plynem. Tato skutečnost velmi ovlivnila uspořádání a rozdělení společností ABC Česká republika, s.r.o. Musely být sloučeny všechny distribuční společnosti do jedné (dnes ABC). Je tedy nutné, aby společnost sledovala dění v legislativě nejen na území ČR, ale i na území Evropské unie a na území států, se kterými obchoduje.

8.4.2 Ekonomické prostředí

Společnost ABC je zcela ovlivnitelná ekonomickou situací nejen v ČR, ale i ve světě. Plynárenská soustava je celostátně plošný systém prakticky zcela závislý na dodávkách plynu ze zahraničí. Česká republika nemá žádná významná ložiska zemního plynu. Těžba na jižní Moravě se pohybuje pod 100 mil. m³ plynu ročně a podílí se tak na celkové roční tuzemské spotřebě necelým jedním procentem. Hlavními dodavateli zemního plynu do České republiky jsou Rusko a Norsko. Protože zdroje zemního plynu jsou pro nás vzdálené několik tisíc kilometrů, je nutné plyn přepravovat na dlouhé vzdálenosti přes několik států. Situace okolních zemí má tedy velký vliv nejen na společnost ABC, která je závislá na dodávkách zemního plynu ze zahraničí, ale také má dopad na celou Českou republiku.

ERÚ ani jiná instituce v ČR nestanovuje ani neovlivňuje výši velkoobchodní ceny služeb dodávky plynu, a protože trh je plně liberalizován, funguje na něm rozvinuté konkurenční prostředí. To, jaké ceny nabízejí dodavatelé plynu, závisí na jejich obchodní politice a na tom, za jaké ceny se jim podaří plyn a související služby pořídit. Obchodníci mohou plyn na velkoobchodním trhu pořizovat třemi způsoby – nákupem na základě dlouhodobých kontraktů, nákupem na komoditních burzách nebo nákupem od jiného obchodníka. Současným trendem obchodníků je ustupování od cenových vzorců, které pracují s průměrnými cenami komodit za delší časové období, což způsobuje, že se aktuální ceny ropných produktů ve vzorcových cenách projevují se zpožděním. V důsledku odstupování od cenových vzorců má ropa mnohem menší vliv na ceny plynu než dříve.

Spotřeba zemního plynu v ČR od roku 2005 přes drobné výkyvy v některých letech stále klesá. Důvodem jsou klimatické podmínky, které vykazují dlouhodobě nadnormálně vyšší teploty.

8.4.3 Sociální prostředí

V současné době je trendem zaměřovat se na ochranu životního prostředí. Z toho důvodu roste obliba používání zemního plynu na úkor uhlí a v některých případech i elektřiny. Ve srovnání s uhlím a topnými oleji zanechává plyn mnohem méně zplodin škodících životnímu prostředí – popílku, oxidu síry, oxidů dusíku, oxidu uhelnatého a uhličitého. Plynofikace je v naší republice na postupu, protože občané zjišťují výhody plynu např. pohodlnost obsluhy při využití plynu na topení, ohřevu vody nebo vaření. V současné době se také pracuje na rozvoji používání alternativních paliv v dopravě, což by také mohlo být přínosem pro analyzovanou společnost.

8.4.4 Technologické prostředí

Vzhledem k nerovnoměrné spotřebě plynu v letním a zimním období zajišťují rovnováhu mezi zdroji a spotřebou zásobníky plynu, které slouží k uskladňování plynu v letním období a k těžbě plynu v zimním období při denních spotřebách vyšších, než je smluvený denní dovoz plynu ze zahraničí. Celková technická skladovací kapacita zásobníků plynu pro potřeby ČR je 2,931 mld. m³, což v roce 2014 představovalo cca 40% roční spotřeby plynu v ČR.

Společnost ABC využívá k dopravě plynu plynárenská zařízení a snaha společnosti je zařízení modernizovat. Technologie jsou neustále na vzestupu, proto je zapotřebí sledovat vývoj a modernizaci zařízení a dosáhnout lepší efektivity společnosti.

Jak je již napsáno výše, dopravu plynu k zákazníkům umožňují plynárenská zařízení. K těmto zařízením patří zejména tranzitní, přepravní a distribuční plynovody, předávací, kompresní a regulační stanice, podzemní zásobníky plynu a řada dalších provozních a zabezpečovacích prvků.

Celá distribuční soustava je monitorována 24 hodin denně prostřednictvím dispečinků plynárenských distribučních společností, které vzájemně spolupracují. Počítačové systémy ukazují průběžně stav soustavy, indikují změny, poruchy a např. i neoprávněné vstupy do blízkosti některých zařízení. Zásluhou technického vybavení jsou dispečeré schopni dálkově řídit regulační a ovládací prvky a v případě potřeby přesměrovat dodávky plynu, komunikovat s plynárenskými odborníky, pohotovostní službou, opravárenskými kapacitami, zákazníky i dotčenými zástupci státní správy. Provoz soustavy je tedy automatický, ovšem s možností i „ručního“ řízení.

8.5 Analýza oborového okolí společnosti

Většina odvětví technické infrastruktury má přirozený monopol. Odběratel jejich služeb nemá tudíž možnost volit si, ale má pouze jedinou volbu. Optimální fungování infrastruktury by mělo být plynulé a bez výpadků, proto je zapotřebí tvořit provozní rezervy. Do oboru energetiky se řadí elektroenergetika, plynárenství a teplárenství. Všechny tyto obory mají společné znaky – technická propojenost, síťový charakter dodávek, omezená skladovatelnost a s tím spojené dispečerské řízení, negativní vliv na životní prostředí a vysoká kapitálová náročnost.

Rozvod elektřiny a zemního plynu je přirozeným monopolem, jehož části se poměrně obtížně vlastnicky dělí, protože vytvářejí propojenou celostátní i mezinárodní soustavu. Ekonomie ČR byla a zatím stále je energeticky velmi náročná, a proto se prosazují snahy o snížení energetické náročnosti cca o 20%. Energetická politika ČR vychází z Programového prohlášení vlády z roku 1992 a má dva základní cíle: zdrojově zajistit budoucí poptávku po energiích a přijmout pravidla a legislativní normy k vytvoření konkurenčního prostředí, rovných podmínek pro podnikání a liberalizaci cen. Využívají k tomu nástroje, jako jsou např. energetická legislativa, cenová a daňová politika, regulace autorizovaných činností v energetice, vývozně-dovozní politiku paliv a energie, angažovanost státu ve vybraných aktivitách v energetice a regionální energetickou politiku. Praktickou realizací státní energetické politiky se zabývá Česká energetická agentura (ČEA) a postihováním subjektů, které nedodrží energetický zákon je pověřena Státní energetická inspekce (SEI). (Šefčík a Konečný, 2013, str. 55 – 56)

Distributoři plynu se starají o fyzický přenos elektřiny a plynu pomocí své přenosové soustavy. Zákazník si nemůže distributora vybrat, ten je určen podle lokality odběrného místa viz obr. 23. V České republice jsou tři dominantní distributoři plynu:

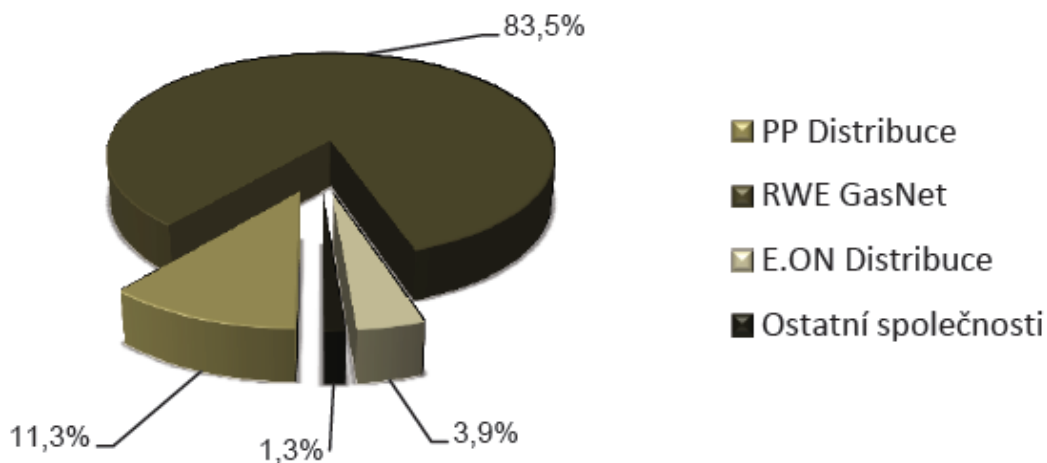
- Pražská plynárenská distribuce,
- E.ON Distribuce,
- RWE GasNet.



Obr. 23 Distribuční území plynu v ČR

Zdroj: Dvořák (2015)

Z obrázku č. 23 je patrné, že převažuje jeden distributor plynu a dalo by se předpokládat, že také tento distributor bude mít největší podíl spotřeby plynu v ČR, což potvrzuje následující graf.

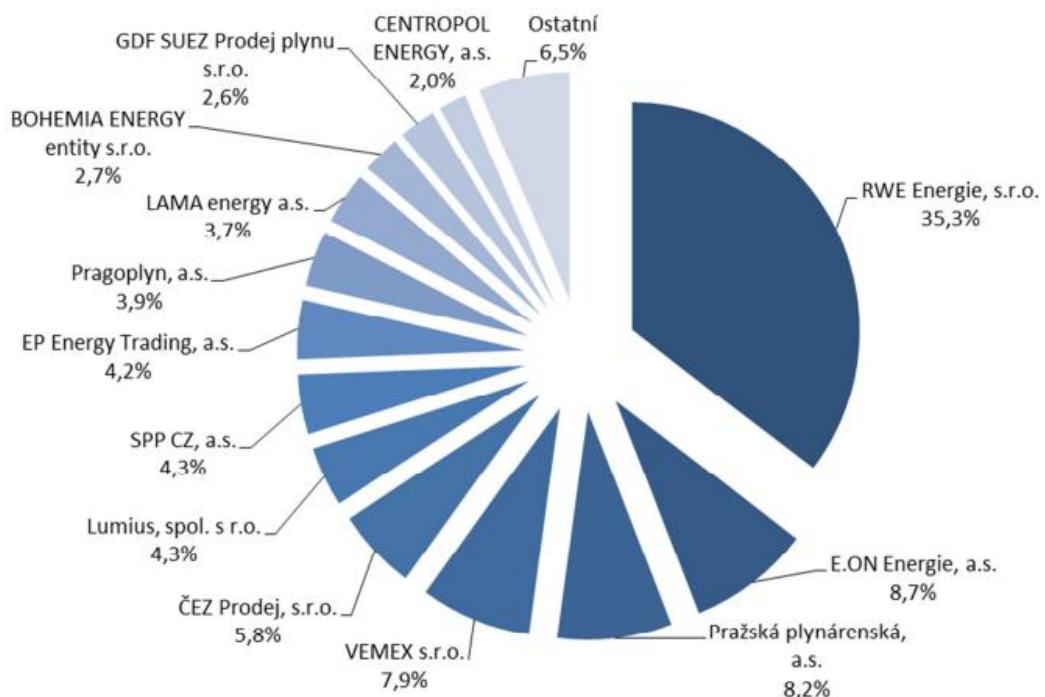


Obr. 24 Podíl spotřeby plynu podle území plynárenských spol. v ČR v roce 2014

Zdroj: Národní zpráva ERU (2014)

Dle Národní zprávy ERU (2014) vstoupilo v roce 2014 na velkoobchodní trh s plynem 15 nových obchodníků a 8 obchodníků z trhu odešlo nebo zaniklo v důsledku fúze s jinou společností. K 31. 12. 2014 působilo na trhu s plynem celkově 77 účastníků, což je počet, který se přibližuje počtu účastníků na trhu s elektřinou. Na maloobchodním trhu evidoval

ERÚ v roce 2014 aktivních obchodníků 59, což je o tři méně než v roce předchozím, což potvrzuje, že trh s plynem dospěl po liberalizaci započaté v letech 2005 – 2007 do fáze, kdy je konkurenční prostředí plně rozvinuté a nové subjekty budou mít na takovémto trhu velmi složité hledat prostor pro své obchodní aktivity. V minulých letech přišli dominantní společnosti o značný počet zákazníků vlivem liberalizace. To je donutilo k rychlému přizpůsobení se trhu a nutností rychlého zaměření se na zákazníka, což se jim pomocí aktivnějšího přístupu k zákazníkovi a komplexnějšího servisu daří, proto se nyní těší z postupného návratu některých zákazníků. Největší podíl na trhu v roce 2014 z hlediska dodaného množství plynu zákazníkům znázorňuje obr. 25.

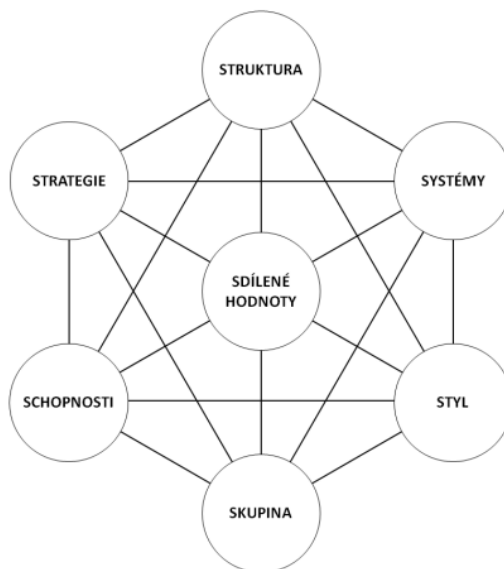


Obr. 25 Podíl na trhu dle množství dodaného plynu

Zdroj: Národní zpráva ERÚ (2014)

8.6 Analýza interních faktorů společnosti

Pro analýzu interních faktorů společnosti bude využita analytická technika McKinsey 7S, jejíž části popisuje obrázek č. 26.



Obr. 26 7S

Zdroj: McKinsey 7S (2015)

8.6.1 Skupina

Koncern společnosti ke konci roku 2015 zaměstnává v ČR 4190 zaměstnanců. Všichni zaměstnanci by měli být seznámeni s kulturou společnosti a podrobně by měli rozumět klíčovým tématům a projektům velkých změn, které jsou aktuálním děním v organizaci.

8.6.2 Strategie

Trh s energií v Evropě i v České republice prochází dramatickými změnami, což se projevuje v neustálých legislativních změnách, poklesu poptávky a tím i ve velké nejistotě v energetice. Společnost ABC se ve své strategii zaměřuje na stabilizaci současného postavení na trhu a bude investovat pouze do růstových příležitostí v oblastech, ve kterých již podniká.

Obecně definované strategické cíle:

1. úspěšné utváření evropské energetiky,
2. opětovné získání finanční síly,
3. proměnu společnosti ve výkonnostně silnou organizaci.

Konkrétní strategické cíle společnosti:

- prosadit balíček dohod pro 5. regulační periodu,
- reagovat na požadavky regulátora vytvořením pružné organizační struktury,
- zavést opatření v oblasti správy aktiv,
- podpořit vyšší využití plynárenské sítě.

Klasické teorie o strategii v analyzované společnosti nefungují, protože se jedná o společnost s charakterem přirozeného monopolu, který funguje v regulačním rámci, proto není možné stanovit si cíl, že do pěti let zvýší tržní podíl o 20% nebo že vstoupí na nové trhy. Do oblasti podnikání této společnosti vstupuje spousta neznámých, které nelze ovlivnit jako např. cena ropy, elektřiny, solárních systémů nebo i to jaký rámec vytvoří regulátor.

8.6.3 Sdílené hodnoty

Motto či slogan koncernu zní: „The energy to lead“ a znamená to, že chce být ekonomicky a sociálně zodpovědnou firmou, ohleduplnou k životnímu prostředí a držet se zásad udržitelného rozvoje. Poslání společnosti zní „Spolehlivý dodavatel energií – lídr v kvalitě služeb a inovativním řešení potřeb zákazníků.“

„ABC je efektivním, spolehlivým a profesionálním distributorem zemního plynu.“ V souladu se stanovenou vizí “být efektivním, spolehlivým a profesionálním distributorem zemního plynu“ jsou veškeré aktivity distribučních společností zaměřeny především na zajištění spolehlivých a bezpečných dodávek plynu uživatelům distribuční soustavy, a to za systematického dodržování pravidel nediskriminačního chování.

Analyzovaná společnost se snaží o budování korektních a transparentních vztahů se zaměstnanci a obchodními partnery (zákazníky, dodavateli, investory a partnery) v souladu s respektováním a dodržováním pravidel a principů, které jsou uvedeny v „Kodexu chování zaměstnanců“. Kodex chování je součástí firemní kultury celého koncernu a očekává, že všichni zaměstnanci budou dodržovat nejvyšší standard etického chování a poctivosti.

8.6.4 Schopnosti

Společnost se po liberalizaci trhu s plynem dokázala přizpůsobit a zareagovat na tuto změnu a postupně začala přicházet na to, že na prvním místě musí být vždy zákazník. Tomu začala přizpůsobovat svoji strategii a vybuchovala kontaktní centra pro lepší komunikaci se

zákazníkem. Společnost zaměstnává zaměstnance na nejrůznější pracovní pozice od montérů plynoměrů přes konzultanty zákaznické linky, obchodníky, až po koordinátory a techniky. Zaměstnanci jsou do společnosti pečlivě vybíráni a musí splňovat takové znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou přiděleny jejich pracovnímu místu. Problémem však bývá schopnost zaměstnanců přizpůsobit se změnám, které společnost provázejí. Nejčastěji ke změnám přistupují zejména zaměstnanci s dlouholetou praxí v této společnosti.

8.6.5 Styl

Ve společnosti převažuje autoritativně benevolentní styl, kdy se vedení „snaží“ naslouchat podřízeným, ale s předem daným výsledkem tj. bez implementace doporučení podřízených. Jednání a podepisování jménem společnosti se řídí zakladatelskou listinou, organizačním a podpisovým řádem společnosti. Odpovědnosti a pravomoci orgánů společnosti vycházejí ze zákona o obchodních korporacích a zakladatelské listiny.

Orgány Společnosti jsou:

- Valná hromada - je nejvyšším orgánem společnosti. Působnost valné hromady vykonává jediný společník v souladu s právním řádem.
- Jednatelé - jsou statutárním orgánem společnosti, řídí činnost společnosti a jednají jejím jménem.

Jednatelé rozhodují o všech záležitostech, které zákon o obchodních korporacích nebo zakladatelská listina nevyhražují valné hromadě.

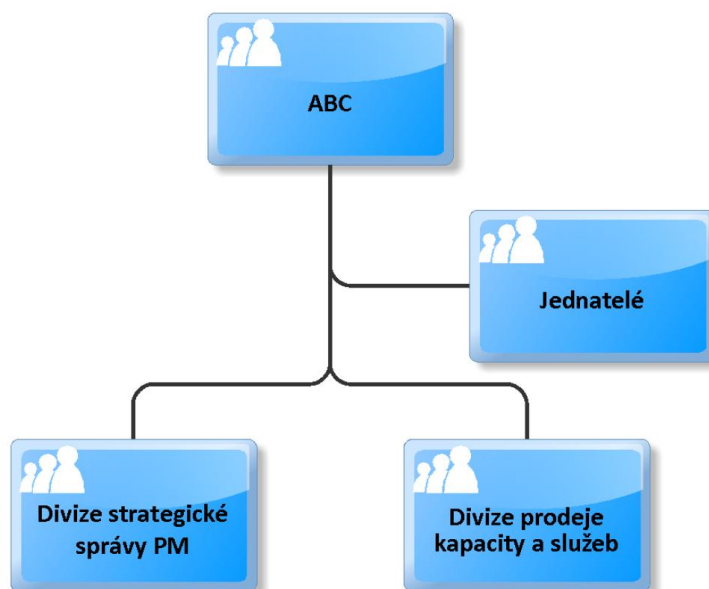
8.6.6 Struktura

Organizační struktura společnosti je čtyřstupňová a je uspořádána dle principů procesního řízení. Organizační struktura je členěna na stupně:

- **divize** - je vnitřně členěna na úseky a/nebo odbory a je řízena ředitelem divize. Divize jsou uspořádány dle hlavních oblastí podnikatelské činnosti.
- **úsek** - může být vnitřně členěn na odbory a/nebo oddělení a je řízen ředitelem úseku. Vykonává odborně ucelené okruhy činností.
- **odbor** - může být členěn na oddělení a je řízen vedoucím odboru. Odbory jsou uspořádány dle jednotlivých procesů. Některé odbory jsou součástí vnitřního členění úseků, jiné podléhají přímo řediteli divize.

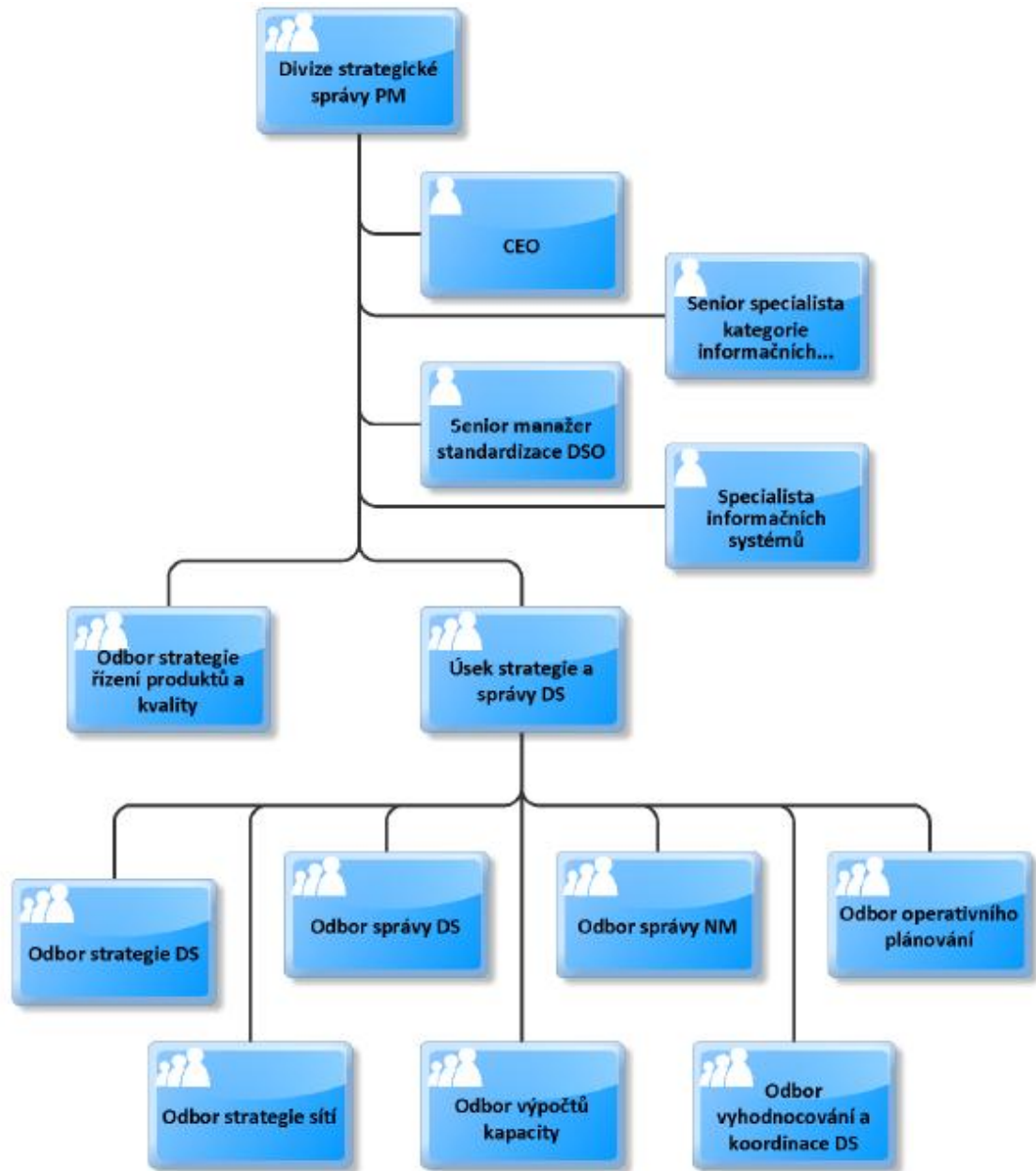
Z hlediska vykonávání činností je společnost vnitřně uspořádána do organizačních útvarů. Každý organizační útvar společnosti je řízen jediným odpovědným vedoucím zaměstnancem, který odpovídá za jeho řádný chod a za výsledky činnosti svému nadřízenému zaměstnanci.

Struktura společnosti je znázorněna na obrázku č. 27.



Obr. 27 Organizační struktura na úrovni divizí (vlastní zpracování)

Analyzovaná společnost se dělí na dvě divize a to na divizi strategické správy plynárenského majetku (PM) a divizi prodeje kapacity a služeb. Níže je podrobněji znázorněna organizační struktura divize prodeje kapacity a služeb, která dále blíže popisuje úsek strategie a správy distribuční soustavy (DS).



Obr. 28 Organizační struktura divize strategické správy PM (vlastní zpracování)

Úsek strategie a správy distribuční soustavy (DS)

Posláním úseku strategie a správy distribuční soustavy je zajištění veškerých činností v oblasti provozu distribuční soustavy, zejména:

- zajištění strategie distribuční soustavy,
- zajištění střednědobé a dlouhodobé koncepce obnovy, rozvoje a zajištění provozu, koordinace a řízení rozvoje sítě a koordinace rozvoje územních plánů a generelů a zajištění výpočtů kapacit distribučních sítí,
- zpracování ročních realizačních plánů investic a služeb sítě,

- řízení poskytovatele odborných služeb,
- zajištění projektů a staveb,
- aktivace majetku a správa nemovitého plynárenského majetku včetně řízení.

Úsek strategie a správy distribuční soustavy se člení na:

- odbor strategie distribuční soustavy,
- odbor strategie sítí,
- odbor výpočtů kapacity,
- odbor správy distribuční soustavy,
- odbor správy nemovitého majetku,
- odbor operativního plánování distribuční soustavy,
- odbor vyhodnocování a koordinace distribuční soustavy.

Úsek strategie a správy distribuční soustavy řídí ředitel strategie a správy distribuční soustavy, který je přímo podřízen CEO (Chief Executive Officer), jemuž za výkon své funkce odpovídá.

Odbor strategie distribuční soustavy (DS)

Posláním odboru strategie distribuční soustavy je zajištění činností:

- strategie obnovy, rozvoje a zajištění provozu,
- koordinace územních plánů územních koncepcí a energetických studií,
- příprava koncepce sítě,
- dlouhodobé a střednědobé plánování,
- definice metodiky rozvoje distribuční soustavy,
- definice metodiky a správa systému pro výpočet kapacit distribučních sítí,
- vyhodnocení realizovatelnosti TEZ,
- posuzování předložených požadavků na rozvoj a obnovu distribuční soustavy z hlediska vlivu na kapacitu distribuční soustavy (příp. návrh možných alternativ), poskytování poradenské a lektorské činnosti v oblasti kapacit distribuční soustavy.

Odbor strategie sítí

Posláním odboru strategie sítí je zajištění činností:

- zpracování podkladů pro územní plány a energetické koncepce,
- zajištění koncepce a optimalizace soustavy včetně její aktualizace,

- zpracování podkladů pro výběrové řízení na dodavatele,
- konzultace a stanoviska k vybraným TEZ,
- konzultace k vybraným žádostem o kapacitu a připojení k DS,
- spolupráce při kapacitních výpočtech sítí.

Odbor výpočtů kapacity distribuční soustavy (DS)

Posláním odboru výpočtů kapacity DS je zajištění činností:

- výpočty kapacity DS,
- návrhy opatření pro zvýšení kapacity,
- aktualizace měřících míst,
- identifikace chyb v informačních systémech,
- sítě s omezenou kapacitou (identifikace, správa),
- identifikace kritických míst.

Odbor správy distribuční soustavy (DS)

Posláním odboru správy distribuční soustavy je zajištění činností:

- zpracování ročních realizačních plánů investic a služeb sítě,
- zpracování investičních záměrů formou technickoekonomického zadání,
- vydávání dílčích stanovisek k projektové dokumentaci,
- zajištění změnového řízení v rámci přípravy a realizace staveb,
- kontrola projektové dokumentace staveb,
- koordinace staveb třetími stranami,
- kontrola a vyhodnocování plnění smluv s poskytovateli odborných služeb,
- zpracování protokolů o zajištění kapacity a smluv k rozšiřování DS,
- zpracování podkladů pro výpočet a výpočet kupní ceny/nájemného,
- zpracování smluv o připojení,
- správa kmenových dat v oblasti rozvoje a obnovy DS,
- správa dlouhodobého hmotného plynárenského majetku.

Odbor správy nemovitého majetku

Posláním odboru správy nemovitého majetku je zajištění vlastnických a jiných práv k nemovitostem dotčeným plynárenskými zařízeními, správa nemovitého majetku a nabytých práv a další činnosti se správou související.

Odbor operativního plánování distribuční soustavy

Posláním odboru operativního plánování DS je zajištění činností:

- sestavení a řízení ročních finančních plánů,
- forecasting,
- projektové plánování,
- aktivace majetku.

Odbor vyhodnocování a koordinace DS

Posláním odboru vyhodnocování a koordinace DS je zajištění činností:

- konsolidace změn smluv a jejich správa, kontrola a vyhodnocování,
- kontrola úplnosti a správnosti dat ve správě úseku,
- změnové požadavky procesního modelu a informačních systémů,
- zajišťování metodiky investičního procesu včetně obnovy a rozvoje,
- spolupráce na strategii informačních systémů,
- definice logiky a procesu sběru dat pro systémy ve správě úseku,
- spolupráce s klíčovými uživateli při vyhodnocování jejich potřeb,
- definice požadavků na úpravy existujících systémů ve správě úseku, případně požadavky na systémy nové,
- projektové a technicko-poradenské činnosti pro rozvoj a provoz těchto systémů,
- zajištění reportingu nefinančních ukazatelů.

*Tab. 5 Počet zaměstnanců v úseku strategie a správy DS
(vlastní zpracování)*

Odbor	FTE
Vedení úseku	2
Strategie DS	7
Strategie sítí	7
Odbor výpočtů kapacity DS	7
Správa DS Čechy Západ	13
Správa DS Čechy Východ	11
Správa DS Morava Jih	11
Správa DS Morava Sever	11
Odbor správy nemovitého majetku	14
Odbor operativního plánování	13
Odbor vyhodnocování a koordinace	8
Celkem	104

8.6.7 Systémy

Pravidla pro procesy jsou stanovena v řízené dokumentaci a směrnicích. Tato dokumentace čítá mnoho směrnic a dokumentů, které stále přibývají místo toho, aby byly původní dokumenty aktualizovány. Hlavním softwarem je SAP, EVIS, GDO, JIRA, MS Office. Informace o dané investici se většinou nacházejí ve všech těchto systémech. V posledních letech dochází k častým změnám systémů, které po zavedení vykazují chyby. Ty je nutné během odstávek odstraňovat, což prodlužuje čas všech procesů ve společnosti.

8.7 SWOT analýza

Na základě analýz obecného a oborového okolí společnosti a jejich interních faktorů byla vytvořena SWOT analýza.

Tab. 6 SWOT analýza (vlastní zpracování)

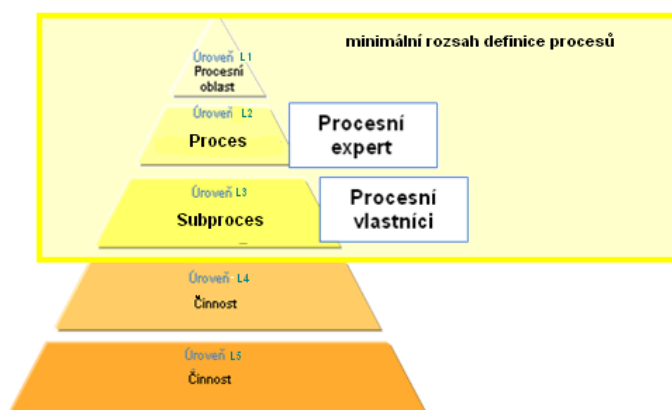
S - Silné stránky	W - Slabé stránky
<p>Odbornost a profesionalita.</p> <p>Vysoká kvalita práce.</p> <p>Dodržování zásad bezpečnosti práce.</p> <p>Vyjednání podmínek 4. regulačního období na tři roky, tj. období 2016-2018.</p>	<p>Pokles zisku.</p> <p>Růst zadlužení.</p> <p>Časté změny procesů a pravidel.</p> <p>Přeregulovanost – velké množství řízené dokumentace.</p> <p>Software.</p> <p>Systémové chyby a odstávky.</p> <p>Důraz na efektivitu činností.</p> <p>Zaměření na potřeby zákazníka.</p> <p>„Písečkování“ jednotlivých útvarů.</p> <p>Komunikace mezi útvary.</p> <p>Investiční stavba nemá svého odpovědného vedoucího stavby.</p>
O - Příležitosti	T - Hrozby
<p>Růst celosvětové poptávky po energiích.</p> <p>Inovace.</p>	<p>Odchod zákazníků ke konkurenci.</p> <p>5. regulační období, počínaje rokem 2019.</p>

Ze SWOT analýzy jsou zřejmé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, na jejichž eliminaci by se organizace ABC měla zaměřit. Analýzou procesů lze hlouběji identifikovat jejich příčiny.

8.8 Analýza procesů

V této části budou popsány úrovně procesního modelu ve společnosti a analyzovány procesy, subprocessy a činnosti, které probíhají v rámci vybraných oddělení. Procesní oblasti až činnosti jsou v procesní mapě společnosti rozděleny do úrovní L1 – L5. Číslice 1 – 5 udává, zda jde v procesní mapě o procesní oblast, proces, subprocess nebo činnost. Písmeno udává označení procesní oblasti. L je analyzovaná oblast Investice.

Procesní struktura společnosti je sestavena v rámci skupiny společnosti v ČR v úrovních znázorněných na obr. 29.



Obr. 29 Úrovně procesního modelu a min. rozsah procesu
(interní data společnosti)

Úroveň L1:

- Procesní oblast - jednotlivé oblasti podnikání, které se vykonávají ve skupině v ČR:
 - prodej komodity,
 - distribuce plynu,
 - skladování plynu,
 - výroba,
 - korporátní procesy.

Úroveň L2:

- Proces - na této úrovni jsou jmenováni procesní experti, kteří integrují procesní řetězce napříč skupinou společností v ČR.

Úroveň L3:

- Subproces - na úrovni subprocessů jsou jmenováni procesní vlastníci, kteří odpovídají za výkon procesů. Procesní vlastníci mohou být zaměstnanci jednotlivých společností. U procesů, jejichž výkon je centralizován, mohou být procesní vlastníci zaměstnanci společnosti, která tyto služby centrálně dodává.

Úroveň L4 a L5:

- Činnost/Aktivita – popisují podrobně příslušný proces. Tyto úrovně jsou využitelné v případech, kdy je proces komplikovaný nebo je potřeba jej podrobněji popsat.

Úroveň L1 – L3 procesního modelu jsou udržovány povinně v celém rozsahu činností skupiny. Toto je odpovědností procesních expertů. Podrobnější popis procesů v rámci procesního modelu (úroveň subprocessů a činností) je doporučen zejména na specifické a rozsáhlejší procesy.

Analýza procesů bude probíhat v následujících krocích:

- 1) Identifikace hlavních, řídicích a podpůrných procesů.
- 2) Analýza průběhu klíčového procesu Investice se zaměřením na subprocess příprava staveb.
- 3) Analýza časového vytížení zaměstnanců.

8.8.1 Identifikace hlavních, řídicích a podpůrných procesů

Pro analyzovanou společnost byla zpracována procesní mapa, která procesy rozděluje do hlavních, řídicích a podpůrných procesů viz obr. 30.

Řídící procesy



Hlavní procesy



Podpůrné procesy



Obr. 30 Procesní mapa – nejvyšší úroveň popisu procesů (Vlastní zpracování)

8.8.2 Analýza vybraného klíčového procesu - investice

Jako investice jsou obecně označovány náklady na pořízení dlouhodobého majetku před jeho uvedením do užívání. Dlouhodobým majetkem se stávají věci uvedené do užívání, tzn., že jsou zabezpečeny všechny technické funkce potřebné k užívání a splnění všech povinností stanovených stavebními, bezpečnostními a jinými právními předpisy.

V analyzované společnosti se za investice považují:

- a) investice do obnovy a rozvoje distribuční soustavy,
- b) investice do nákupu nemovitostí (pozemků a budov) a zřizování věcných břemen k dotčeným pozemkům,
- c) investice v oblasti měřicí techniky,
- d) ostatní investice provozovatele distribuční soustavy.

Proces investice patří mezi hlavní procesy společnosti a rozkládá se na další čtyři subprocesy, viz obrázek č. 31.



Obr. 31 Procesní rozklad „Investice“ (vlastní zpracování)

Tvorba požadavků na výstavbu zahrnuje sestavení střednědobého plánu investic, ročního položkového (věcného) plánu investic a plánu pro tvorbu technicko-ekonomického zadání stavby (dále označováno jako TEZ). Věcné a technické informace o jednotlivých stavbách jsou uvedeny v systému SAP a EVIS. Po zpracování a schválení TEZ je úsekem správy DS objednána příprava stavby (inženýring přípravy) u odboru přípravy staveb, který celou přípravu stavby koordinuje, resp. zajišťuje tyto činnosti:

- výběr dodavatele PD (interní/externí),
- určení rizik pro přípravu staveb,
- koordinace majetkoprávního řešení projektu,
- změnová řízení,
- schválení a převzetí PD.

Po ukončení přípravy stavby a na základě jejího zařazení do příslušného ročního položkového plánu je úsekem strategie a správy DS objednána realizace stavby (inženýring realizace) u odboru realizace staveb, který celou realizaci stavby koordinuje, resp. zajišťuje tyto činnosti:

- výběr zhotovitele stavby,
- určení rizik pro realizaci staveb ,
- vykonává technický dozor stavebníka ,
- určení a výkon funkce koordinátora BOZP na stavbách ,
- změnová řízení,
- organizuje předání stavby,
- zajišťuje a předává podklady pro aktivaci stavby,
- předává podklady pro uzavření smluv na věcná břemena.

Všechny změny v investičním procesu jsou řízeny formou změnového řízení. Změny v přípravě a realizaci řídí úsek investiční výstavby, jde zejména o termínové a finanční změny vyvolané interními nebo externími vlivy. Změny musí být schváleny před ukončením příslušného smluvního vztahu s dodavatelem.

Dále bude analyzován proces příprava staveb, který prochází sedmi fázemi popsány v tabulce č. 7. V každé fázi probíhá několik činností, které jsou výsledkem subprocessů. V tabulce je dále uvedena i zodpovědná funkce a útvar z liniové organizační struktury, který činnost vykonává.

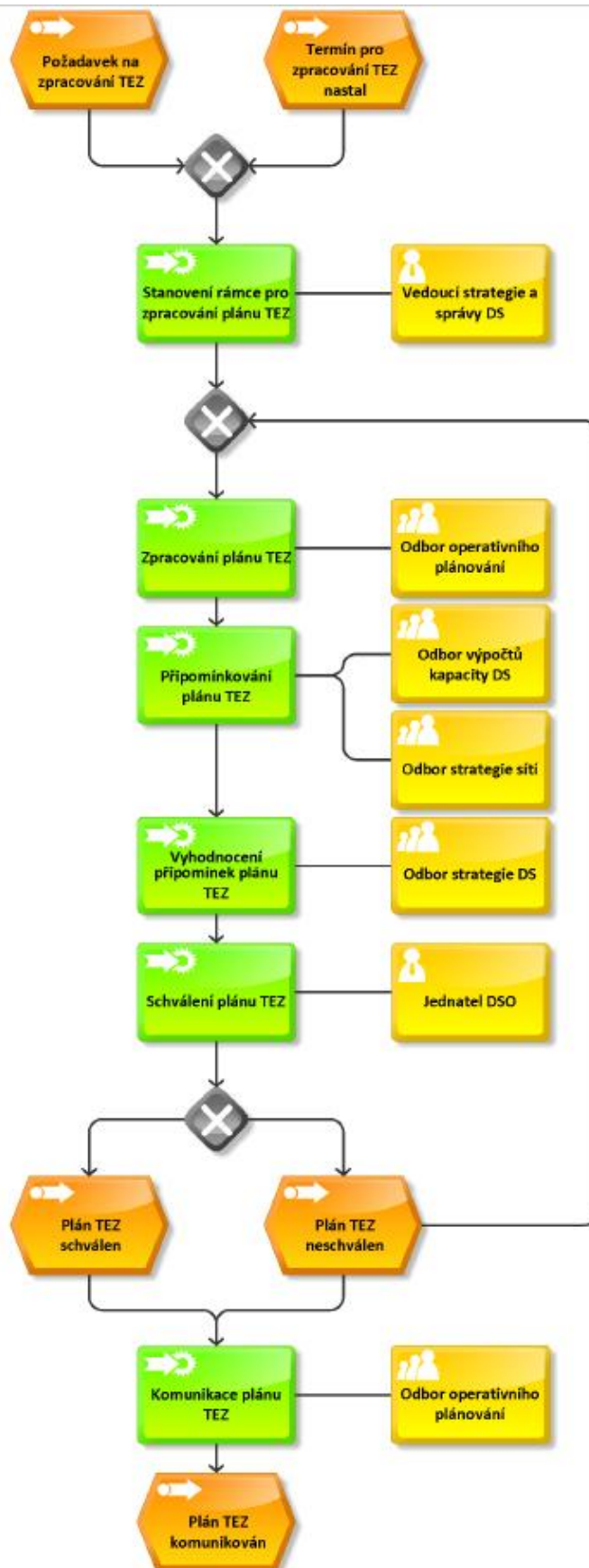
Tab. 7 Sedm fází procesu „příprava staveb“ (vlastní zpracování)

Fáze	Činnost	Zodpovídá		
		DSO	DS	
0. Plánování přípravy staveb	0.1	Schválení TEZ s požadavkem na investiční výstavbu	Odbor strategie DS	
	0.2	Sestavení ročního položkového plánu	Odbor operativního plánování DS	
	0.3	Schválení ročního položkového plánu	Ředitel správy DS + ředitel strategické správy PM	
	0.4	Návrh na změnu ročního položkového plánu	Odbor operativního plánování DS	
	0.5	Schválení změny ročního položkového plánu	Ředitel správy DS + ředitel strategické správy PM	
1. Objednání přípravy stavby	1.1	Objednání inženýrské činnosti u DS	Odbor operativního plánování DS	
2. Uzavření smlouvy o dílo na PD formou VŘ	2.1	Zpracování požadavku na výběrové řízení zhotovitele PD včetně návrhu oslovených zhotovitelů		Oddělení přípravy staveb
	2.2	Schválení požadavku na výběrové řízení na zhotovitele PD		Vedoucí výstavby sítí
	2.3	Vystavení POBJ na zpracování PD		Oddělení přípravy staveb
	2.4	Schválení POBJ na VŘ na zhotovení PD	Dle podpisového řádu DSO	
	2.5	zpracování výzvy VŘ na zhotovitele PD a založení VŘ do SAP/DMS		IS
	2.6	Schválení výzvy VŘ na zhotovitele PD		Vedoucí výstavby sítí
	2.7	Hodnocení a schválení vyhodnocení VŘ		Vedoucí výstavby sítí
	2.8	Zpracování návrhu smlouvy o dílo na PD		IS
	2.9	Schválení smlouvy o dílo na PD		Dle podpisového řádu - koordinuje oddělení přípravy staveb
	2.10.	Archivace smlouvy o dílo na PD	Odbor operativního plánování DS	odbor přípravy staveb

Fáze	Činnost	Zodpovídá		
		DSO	DS	
3. Uzavření objednávky (smlouvy o dílo) formou přímého zadání	3.1	Výzva PNP (zhotovitele PD) na zpracování kalkulace	Oddělení přípravy staveb	
	3.2	Projednání a schválení kalkulace předložené PNP (zhotovitelem PD)	Oddělení přípravy staveb (rozpočtář)	
	3.3	Vystavení POBJ zpracování PD	Oddělení přípravy staveb	
	3.4	Schválení POBJ na zhotovení PD	Dle podpisového řádu	
	3.5	Zpracování návrhu objednávky/smlouvy o dílo na PD	IS	
	3.6	Schválení objednávky/smlouvy o dílo na PD	Dle podpisového řádu	
	3.7.	Archivace objednávky/smlouvy o dílo na PD	Odbor operativního plánování DS	odbor přípravy staveb
4. Příprava staveb	4.1	Koordinace přípravy staveb	Oddělení přípravy staveb	
	4.2	Vystavení plné moci zhotovitelům PD	Oddělení přípravy staveb	
	4.3	Vyjádření k PD - technická stránka projektu		Odbor operativní správy sítí
		Vyjádření k PD - propoje, odpoje		Dotčené regionální centrum provozu a údržby
		Vyjádření k PD - soulad projektu s TEZ	Odbor rozvoje a obnovy sítí	
		Souhrnné vyjádření k PD + dílčí vyjádření k PD vč. dokladové části, majetkoprávnímu vypořádání pozemků a položkového rozpočtu		Oddělení přípravy staveb
	4.4	Dokončení projektu a jeho předání	Technik staveb PDS	Oddělení přípravy staveb

Fáze	Činnost	Zodpovídá		
		DSO	DS	
5. Fakturace inženýrských činností za přípravu staveb	5.1	Vystavení zálohové faktury na 50 % po obdržení objednávky na inženýrské práce (dle bodu 1.1)	Odbor operativního plánování DS - <i>schvaluje</i>	Oddělení koordinace staveb - <i>vystavuje</i>
	5.2	Vystavení konečné faktury po nabytí právní moci stavebního povolení	Odbor operativního plánování DS - <i>schvaluje</i>	Oddělení koordinace staveb - <i>vystavuje</i>
6. Fakturace projekčních prací	6.1	Fakturace za zhotovení PD pro územní řízení	Odbor operativního plánování DS - <i>schvaluje</i>	Oddělení přípravy staveb - <i>koordinuje předání</i>
	6.2	Fakturace za územní rozhodnutí	Odbor operativního plánování DS - <i>schvaluje</i>	Oddělení přípravy staveb - <i>koordinuje předání</i>
	6.3	Fakturace za zhotovení PD pro stavební řízení	Odbor operativního plánování DS - <i>schvaluje</i>	Oddělení přípravy staveb - <i>koordinuje předání</i>
	6.4	Fakturace za stavební povolení	Odbor operativního plánování DS - <i>schvaluje</i>	Oddělení přípravy staveb - <i>koordinuje předání</i>
	6.5	Fakturace za autorský dozor	Odbor operativního plánování DS - <i>schvaluje</i>	Oddělení přípravy staveb - <i>koordinuje předání</i>
7. Objednání a fakturace ostatních služeb	7.1	Vystavení POBJ na externí služby související s přípravou staveb		Oddělení přípravy staveb
	7.2	Schválení POBJ na externí služby	Dle podpisového řádu DSO, - <i>na DSO koordinuje odbor operativního plánování</i>	
	7.3	Fakturace externích služeb	Odbor operativního plánování DS - <i>schvaluje</i>	Oddělení přípravy staveb - <i>koordinuje předání</i>

Tato práce se bude dále zabývat investiční fází 0 - Plánování přípravy staveb a konkrétně procesem „Plánování TEZ (technicko-ekonomického zadání stavby). Tento proces zahrnuje položkové plány investic, které jsou naplňovány s ohledem na délku přípravy staveb s předstihem tří až čtyř let. Za tímto účelem je sestavován plán tvorby TEZ. Vedoucí strategie a správy DS stanoví rámec pro zpracování plánu TEZ, který vychází ze Střednědobého plánu investic a výhledu na příslušné roky. Odbor operativního plánování na základě tohoto rámce a aktuálního stavu naplněnosti položkových plánů na příslušné roky zpracuje plán přípravy TEZ. Termín pro vytvoření plánu je konec ledna příslušného roku s ohledem na potřebu konsolidovaných dat. Plán tvorby TEZ po připomínkování odborem strategie sítě a odborem výpočtů kapacity je předán odboru strategie DS na vyhodnocení připomínek a definování podmínek, za kterých je možné TEZ realizovat a následně po schválení vedením společnosti je předán zpracovatelům TEZ k jeho naplnění. Graficky je tento proces znázorněn na obr. 32.



Obr. 32 Proces „Plánování TEZ“ (vlastní zpracování)

V následující tabulce jsou podrobněji analyzovány činnosti, které jsou v procesu realizovány a jsou u nich uvedeny i liniové útvary, které činnosti vykonávají.

Tab. 8 Rozklad procesu „Plánování TEZ“ na činnosti (vlastní zpracování)

Subproces	Činnosti v subprocesu	Provádějíci útvar
Stanovení rámce pro zpracování plánu TEZ	- v souladu se strategií a střednědobým plánem je sestaven rámec pro zpracování plánu TEZ	Vedoucí strategie a správy DS
Zpracování plánu TEZ	- zpracování plánu TEZ v souladu se stanoveným rámcem	Odbor operativního plánování
Připomínkování plánu TEZ	- navržení technického řešení v souladu s požadavky - export sítě do počítačového datasetu - zakreslení nových návrhů do softwaru - provedení výpočtu - vydání stanoviska (připomínek)	Odbor výpočtů a kapacity DS
	- prověření dodaných dat a spolupráce na odladění případných chyb - popř. provedení výpočtu nového návrhu - připomínkování plánu TEZ	Odbor strategie sítí
Vyhodnocení připomínek	- vyhodnocení stanoviska a připomínek - definování podmínek, za kterých je možné TEZ realizovat	Odbor strategie DS
Schválení plánu TEZ	- schválení / neschválení plánu TEZ	Jednatel
Komunikace plánu TEZ	- TEZ předán zpracovatelům k jeho naplnění	Odbor operativního plánování

Tento proces byl podstoupen analýze, jejíž hlavní výsledky jsou v tab. 9.

Tab. 9 Vyhodnocení procesu „Plánování přípravy TEZ“ (vlastní zpracování)

Parametr procesu	Hodnocení
Logika subprocesu	Proces probíhá v logickém sledu.
Standardnost subprocesu	Proces je standardizován.
Subproces přináší hodnotu	ANO – výstupem je schválení TEZ
Organizační přerušení	Na procesu se podílí: <ul style="list-style-type: none"> • Vedoucí strategie a správy DS, • Odbor operativního plánování, • Odbor strategie sítí, • Odbor výpočtů kapacity DS, • Odbor strategie DS, • Jednatel.
Časová přerušení	Časové přerušení nastává v předání činnosti na následující pracoviště a při komunikaci mezi odbory.
Chyby	90% všech chyb nastává z příčin špatné komunikace mezi odděleními.
Duplicity	Ve fázi řešení připomínek musí odbor strategie DS znát problematiku a posoudit závažnost připomínek tj. opět „zkoumá“ specifika stavby, které již zkoumal odbor strategie sítí a odbor výpočtů kapacity.
Úroveň manažerské kontroly	Úroveň kontroly je dostačující.
Míra přispění subprocesu k celku	Tato činnost je nezbytná a nelze ji zrušit.
Měřitelnost procesu (KPI)	Jsou sledovány tyto ukazatele KPI: <ul style="list-style-type: none"> • % TEZ schválených včas dle plánovaného harmonogramu přípravy TEZ (kvartálně)

Analýza procesu odhalila dlouhé komunikační cesty, které prodlužují čas procesu a způsobují chybovost. Prokázala se duplicita činností mezi odbory, kdy pro takřka malou přidanou hodnotu musí odbor zdlouhavě zkoumat od začátku celý TEZ. Tyto zjištění nám může podpořit či vyvrátit analýza časového vytížení zaměstnanců.

Analýza časového vytížení zaměstnanců

Pro tuto analýzu bude použita FTE analýza, která vyjadřuje míru zapojení či kapacitu zatížení pracovníka. Jedná se o vyjádření náročnosti jednotlivých činností na pracovní dobu zaměstnance, kdy 1 FTE představuje 1 zaměstnance za dané období (nejčastěji jeden rok). Údaje pro tuto analýzu byly zjištěny na základě pozorování a dotazování.

Zaměstnanci společnosti mají denní pracovní dobu 7,5 hodin, mají 25 dní dovolené a 3 dny osobního volna. Následující tabulka přehledněji vyjadřuje jaký je reálný časový fond zaměstnance.

Tab. 10 Výpočet reálného ročního časového fondu zaměstnance (vlastní zpracování)

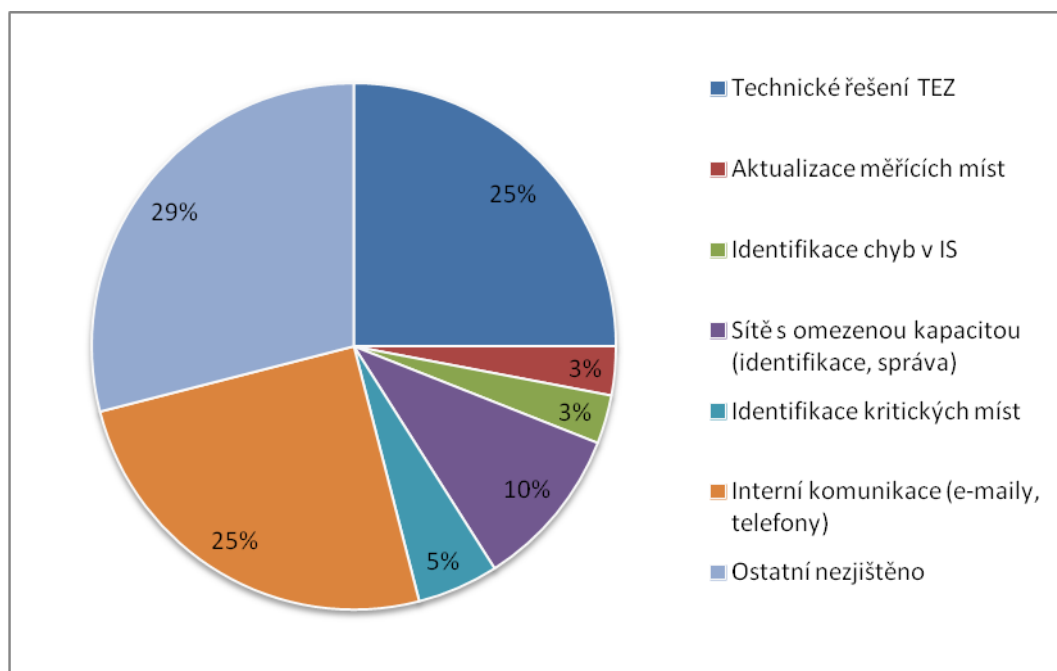
Kategorie	Hodnota	Jednotka
počet dnů v roce nominálně	365	dnů
počet pracovních dnů průměrně	261	dnů
počet státních svátků průměr	9	dnů
nominální pracovní fond	252	dnů
nominální pracovní fond v hodinách	1890	hodin/rok
dovolené	210	hodin/rok
nemoci průměrně	82	hodin/rok
porady průměrně	101	hodin/rok
reálný pracovní fond	1497	hodin/rok

Disponibilní časový fond 150 hodin měsíčně se tak redukuje na necelých 125 odpracovaných hodin měsíčně. V následující analýze bude zjištěna časová náročnost činností a průměrné zatížení pracovníků v odděleních, kde byla zjištěna duplicita činností.

Odbor výpočtů kapacity DS

Tab. 11 FTE analýza – Technik výpočtů a kapacity (vlastní zpracování)

Technik výpočtů a kapacity	FTE	Hod/rok
Technické řešení TEZ	0,25	374,25
- navržení technického řešení TEZ	0,08	119,76
- výpočty kapacity	0,07	104,79
- export dat do datasetu	0,02	29,94
- zakreslení návrhů do sw	0,04	59,88
- návrhy opatření pro zvýšení kapacity (výpočty)	0,03	44,91
- vydání stanoviska (přípomínek)	0,01	14,97
Aktualizace měřících míst	0,03	44,91
Identifikace chyb v IS	0,03	44,91
Sítě s omezenou kapacitou (identifikace, správa)	0,1	149,7
Identifikace kritických míst	0,05	74,85
Interní komunikace (e-maily, telefony)	0,25	374,25
Celkem	0,71	1062,87



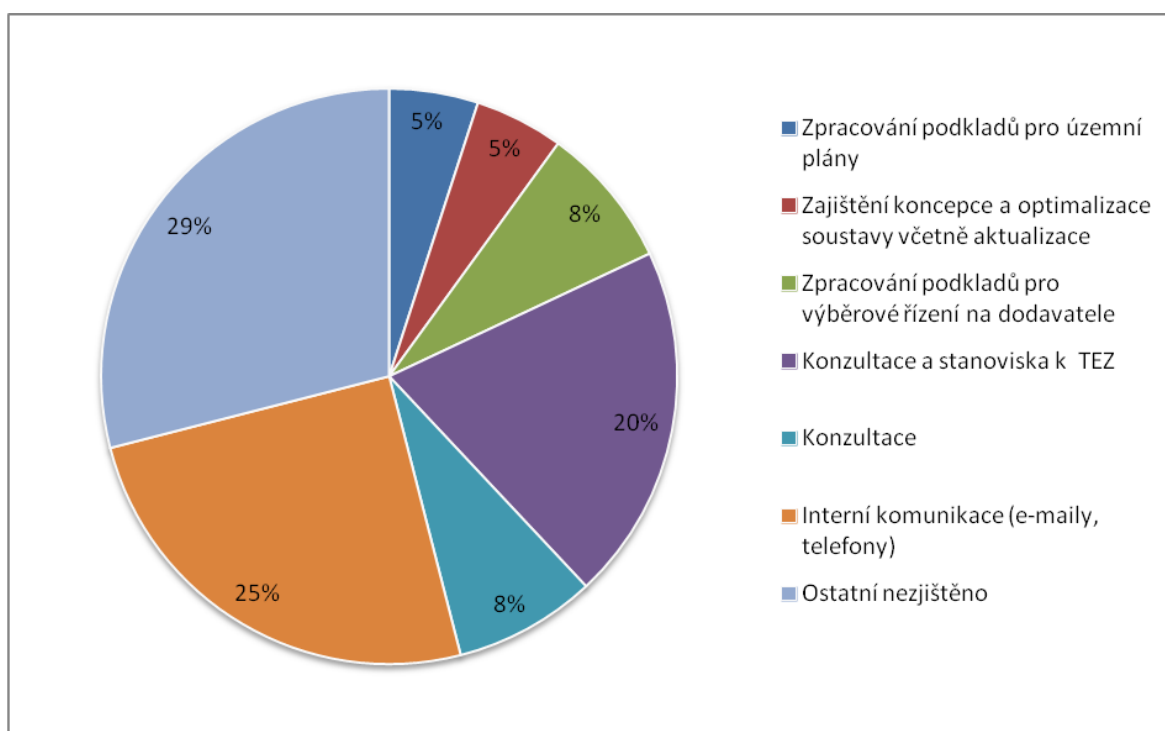
Obr. 33 Objem činností Technika výpočtů a kapacity (vlastní zpracování)

Analýzou činností na odboru výpočtů kapacity DS bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou plně vytížení. Nejvíce času jim zabere zpracování technického řešení TEZ a interní komunikace.

Odbor strategie sítí

Tab. 12 FTE analýza – Technik strategie sítí (vlastní zpracování)

Technik strategie sítí	FTE	Hod/rok
Zpracování podkladů pro územní plány	0,05	74,85
Zajištění koncepce a optimalizace soustavy včetně aktualizace	0,05	74,85
Zpracování podkladů pro výběrové řízení na dodavatele	0,08	119,76
Konzultace a stanoviska k TEZ	0,2	299,4
- prověření dodaných dat	0,08	119,76
- spolupráce na odladění případných chyb kap. propočtů	0,04	59,88
- provedení výpočtu nového návrhu	0,05	74,85
- připomínkování TEZ	0,03	44,91
Konzultace	0,08	119,76
Interní komunikace (e-maily, telefony)	0,25	374,25
Celkem	0,71	1137,72



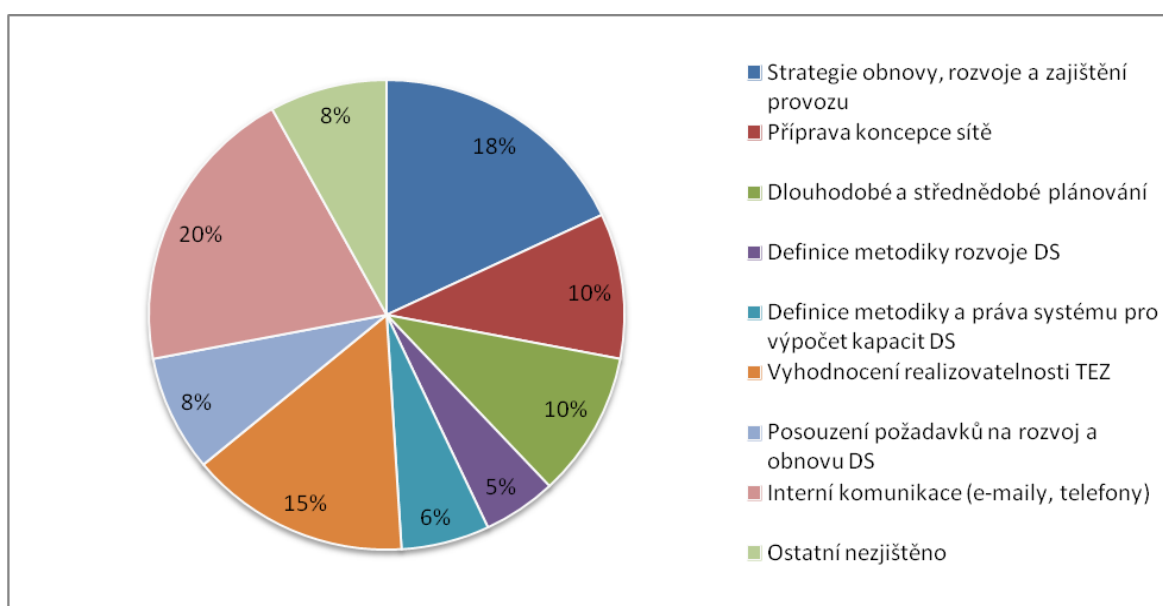
Obr. 34 Objem činností technika strategie sítí (vlastní zpracování)

Analýzou činností na odboru strategie sítí bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou plně vytížení. Nejvíce času jim zabere konzultace a stanoviska k TEZ a interní komunikace. Z analýzy činností dále vyplývá, že dochází k duplicitám v činnostech „konzultace a stanoviska k TEZ“ a „technické řešení TEZ“, které zpracovává Odbor výpočtů kapacity DS.

Odbor strategie DS

Tab. 13 FTE analýza – Technik strategie DS (vlastní zpracování)

Technik strategie DS	FTE	Hod/rok
Strategie obnovy, rozvoje a zajištění provozu	0,18	269,46
Příprava koncepce sítě	0,1	149,7
Dlouhodobé a střednědobé plánování	0,1	149,7
Definice metodiky rozvoje DS	0,05	74,85
Definice metodiky a práva systému pro výpočet kapacit DS	0,06	89,82
Vyhodnocení realizovatelnosti TEZ	0,15	224,55
- vyhodnocení stanovisek a připomínek	0,1	149,7
- definování podmínek, za kterých je možné TEZ realizovat	0,1	149,7
Posouzení požadavků na rozvoj a obnovu DS	0,08	119,76
Interní komunikace (e-maily, telefony)	0,2	299,4
Celkem	0,92	1377,24



Obr. 35 Objem činností technika strategie DS (vlastní zpracování)

Analýzou činností na odboru strategie DS bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou přiměřeně vytíženi. Nejvíce času jim zabere příprava koncepce sítě, strategie obnovy, rozvoje a zajištění provozu a následně vyhodnocení realizovatelnosti TEZ. I zde nacházíme určitou duplicitu činností, kdy technik strategie DS musí taktéž analyzovat zpracovaný TEZ, což zabere mnohem více času než samotné vyhodnocení a uvedení podmínek, za kterých je TEZ možné realizovat.

8.9 Úzká místa

Analýza procesu a časového vytížení zaměstnanců vedla k identifikaci úzkých míst – což jsou příčiny a důsledky plýtvání:

Příčiny plýtvání:

- slabé stránky vybraného subprocessu:
 - složitost procesu s duplicitními činnostmi, nejasné kompetence.
 - četnost komunikačních cest.
 - nerespektování časových lhůt na provedení činností v procesu.
 - absence centralizace důležitých dat do jednoho systému.
 - absence ukazatele KPI na sledování zamítnutých TEZ.
- slabé stránky procesu investice:
 - absence odpovědné osoby za celý průběh investiční výstavby.
 - nízká kontrola nad průběhem investiční výstavby.
 - jednotlivé útvary a oddělení si neuvědomují vzájemnou závislost.
 - dlouhé komunikační řetězce a malá flexibilita.
- slabé stránky organizační struktury:
 - nevyužitá kapacita zaměstnanců.
 - komunikace mezi odděleními.
 - duplicita a provázanost činností na odděleních odboru strategie DS, odboru strategie sítí a odboru výpočtů kapacity.

Důsledky plýtvání:

- a) vysoké náklady,
- b) chybovost,
- c) nadpráce s opravováním chyb,
- d) časová náročnost procesu,
- e) nevyužití zaměstnanců,
- f) neplnění plánu včas.

8.10 Závěr analytické části

Na základě analýzy interních a externích faktorů společnosti byla sestavena SWOT analýza, která v bodech vystihuje silné a slabé stránky společnosti a identifikuje příležitosti a hrozby, které společnost mohou zasáhnout. Jako největší problém se jeví řízení investiční výstavby, které je klíčovým procesem organizace. Investiční výstavba je nyní řízena procesně, a když proces opustí oddělení je to pro pracovníky, kteří na něm pracovali, uzavřená kapitola. Analyzovaná společnost má maticovou organizační strukturu, která vyhovuje procesně řízené organizaci, avšak to příliš principiálně nevyhovuje požadavkům investiční výstavby. Každá investice je jedinečná a je zapotřebí k ní přistupovat individuálně a orientovat se v jednotlivých jejích fázích. Nyní funguje investiční výstavba na základě procesního řízení, kdy stavba prochází jednotlivými procesy, přičemž každý proces má svého vlastníka. V průběhu investičního procesu se na stavbě podílí mnoho činností, které procházejí odbory společnosti a jedním odborem stavba prochází během výstavby i vícekrát. Nyní nejsou zaměstnanci přiděleny k jednotlivým stavbám, proto v rámci každé činnosti, kdy stavba prochází tentýž odborem stavbu „řeší“ náhodný zaměstnanec, kterému je práce přidělena a musí vždy studovat její „historii“. Kontrolní činnost vykonává vždy odpovědný vlastník procesu, který se však dívá pouze na ohraničenou část průběhu výstavby. Je zde absence odpovědné osoby za celou investici.

Na základě analýzy procesu Plánování TEZ byly zjištěny duplicitní činnosti, které vykonávají technici na odboru výpočtů kapacity DS, odboru strategie sítí a odboru strategie DS. Mnoho činností těchto odborů je silně provázáno.

Analýza časového vytížení zaměstnanců prokázala časové rezervy na oddělení výpočtů a kapacity DS a odboru strategie sítí. Časově náročnou činností se jeví interní komunikace, která zaměstnancům zabere na odboru výpočtů kapacity DS 25%, odboru strategie sítí 25% a odboru strategie DS 20% pracovní doby. Složitost a zdoluhavost komunikačních a informačních cest je velkou bariérou mezi odděleními a přináší plýtvání časem a chybovost.

8.11 Návrhy na zlepšení

Na základě vyhodnocených analýz současného stavu investičního oddělení byly zjištěny úzké místa, které vedou k vysokým nákladům, chybovosti, nadpráci s opravou chyb, složitosti procesu, nevyužití časového fondu zaměstnanců a neplnění plánu včas. Analýza FTE vypovídá o tom, že technici na odboru výpočtů kapacity DS a odboru strategie sítí nejsou dostatečně vytíženi a mají časové prostoje. Z vypracovaných analýz vyplývá, že lze najít úspory.

8.11.1 Návrhy na zlepšení vybraného subprocesu

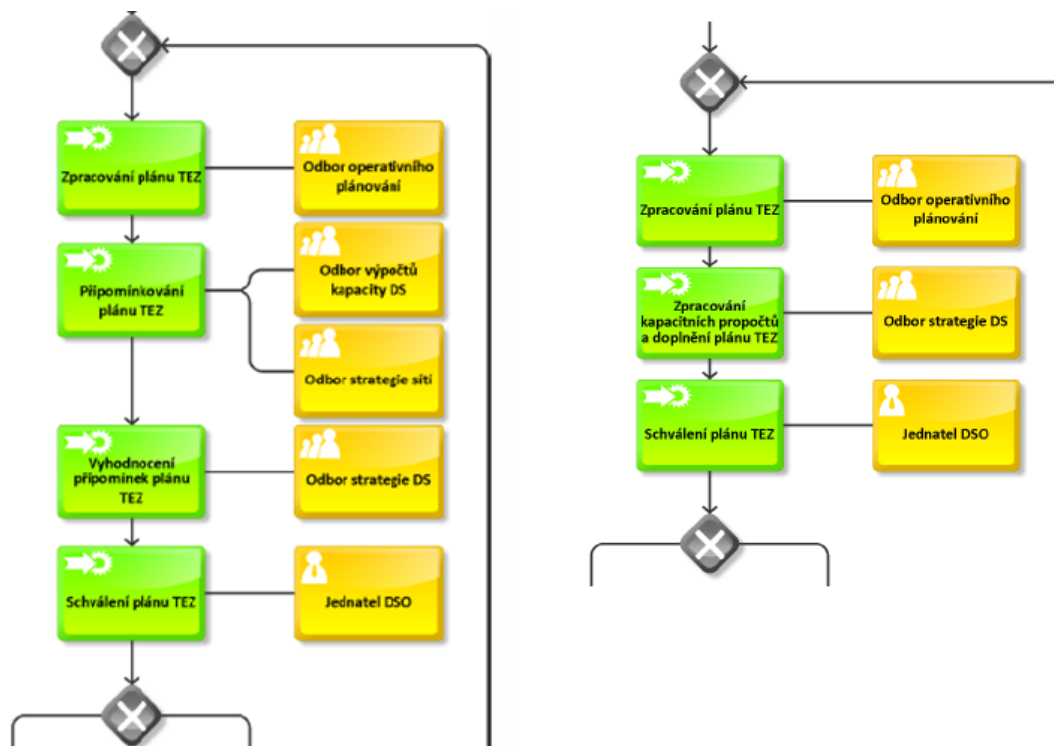
Úzké místo:

- složitost procesu s duplicitními činnostmi, nejasné kompetence.
- četnost komunikačních cest.

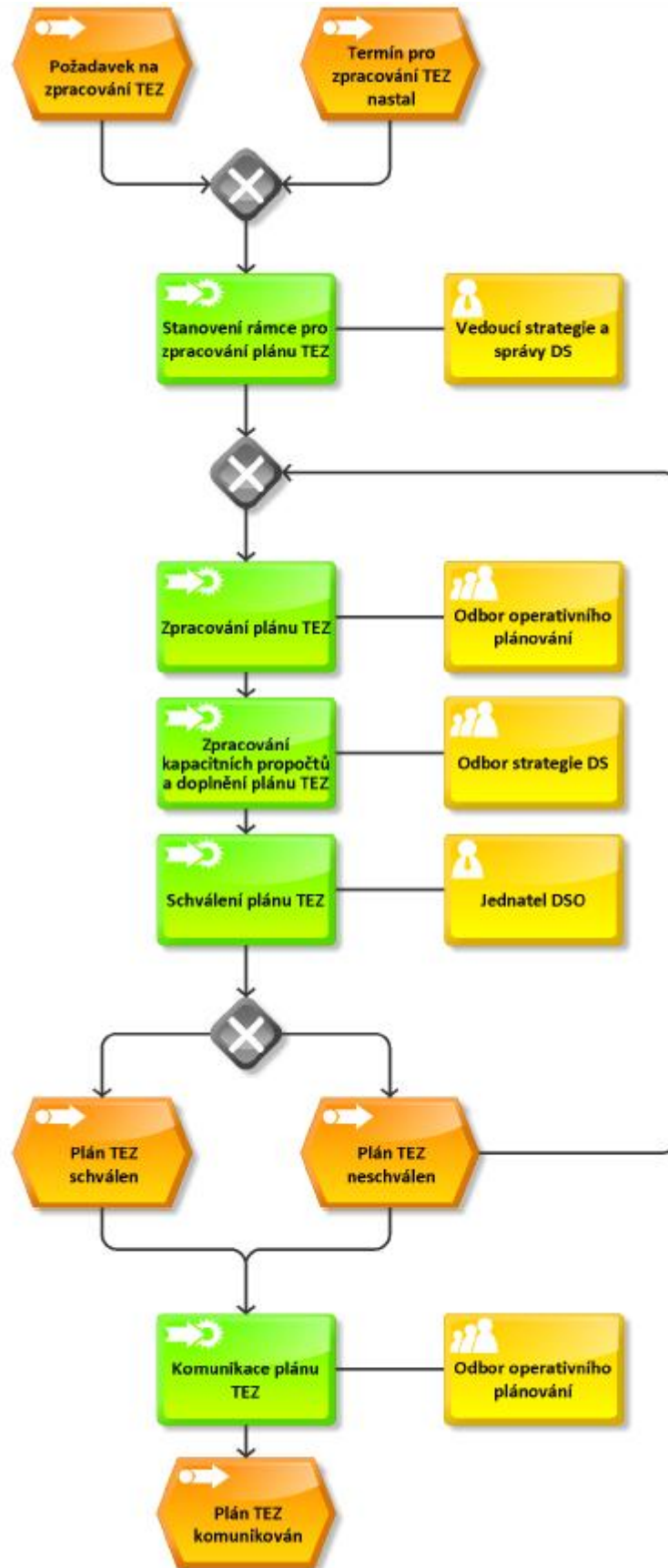
Návrh na zlepšení: Redesign procesu „Plánování TEZ“, který spočívá ve sloučení dvou činností a to činnosti připomínkování plánu TEZ a vyhodnocení připomínek plánu TEZ. Tyto dvě činnosti budou nahrazeny činností zpracování kapacitních propočtů a doplnění plánu TEZ. Po této změně dojde ke zjednodušení procesu, odstranění duplicitních činností, eliminaci komunikace mezi odděleními a tím i ke snížení chybovosti. Náplň dvou činností se sloučí do jedné činnosti, která bude řízena jedním útvarem a vznikne tak úspora času, protože TEZ bude mít přidělen jeden pracovník, který bude vykonávat tyto činnosti:

- navrhovat technické řešení v souladu s požadavky,
- export sítě do počítačového datasetu,
- zakreslení nových návrhů do softwaru,
- provedení výpočtů pro nejvhodnější řešení,
- definování podmínek, za kterých je možné TEZ realizovat.

Hlavní změna v procesu „Plánování TEZ“ je pro porovnání s původním procesem znázorněna na obr. 33 a celkový průběh procesu po redesignu je znázorněn na obr. 36.



Obr. 36 Výšeč původního a nového procesu (vlastní zpracování)



Obr. 37 Proces „Plánování TEZ“ po změnách (vlastní zpracování)

Úzké místo:

- nerespektování stanovených časových lhůt na provedení činností v procesu.

Návrh na zlepšení: Zavedení KPI pro splnění těchto lhůt pro jednotlivé zaměstnance a plnění těchto KPI provázat s čtvrtletním hodnocením zaměstnanců, které se promítá do finančních odměn a je motivačním faktorem pro zaměstnance.

Úzké místo:

- absence centralizace důležitých dat do jednoho systému.

Návrh na zlepšení: Důležitá data o investici centralizovat do systému EVIS, a to alespoň stručným zápisem.

Úzké místo:

- absence ukazatele KPI na sledování zamítnutých TEZ.

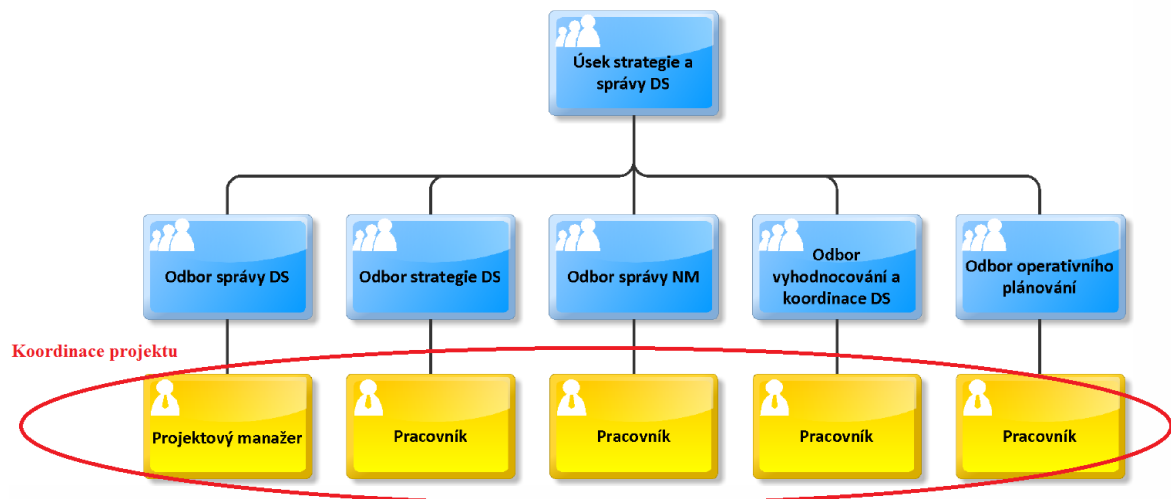
Návrh na zlepšení: Zavést nový ukazatel KPI - % TEZ schválených bez zamítnutí, který by se vyhodnocoval kvartálně.

8.11.2 Návrh na zlepšení procesu investice

Úzké místo:

- absence odpovědné osoby za celý průběh investiční výstavby.
- nízká kontrola nad průběhem investiční výstavby.
- jednotlivé útvary a oddělení si neuvědomují vzájemnou závislost.
- dlouhé komunikační řetězce a malá flexibilita.

Návrh na zlepšení: Řešením tohoto úzkého místa je zavedení procesního pojetí projektového řízení, kdy řízení projektů bude vycházet z procesního řízení. Po těchto změnách bude možné zvládnout plánovaný objem investic v dalších letech, který má velmi vzestupnou tendenci.



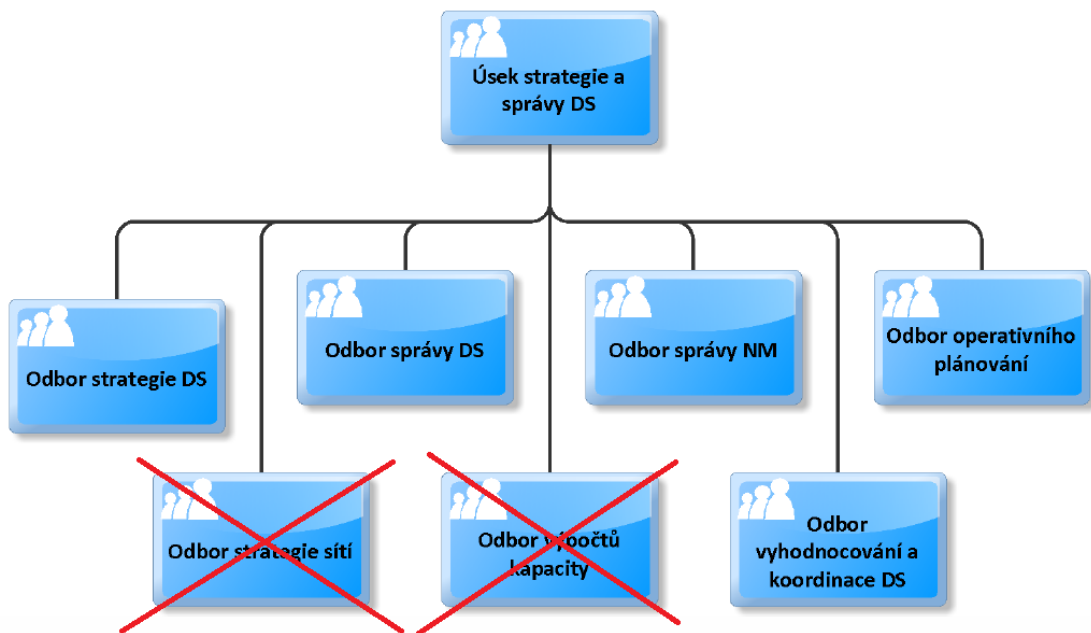
Obr. 38 Zjednodušený návrh vyrovnané maticové organizační struktury
(vlastní zpracování)

8.11.3 Změna organizační struktury

Úzké místo:

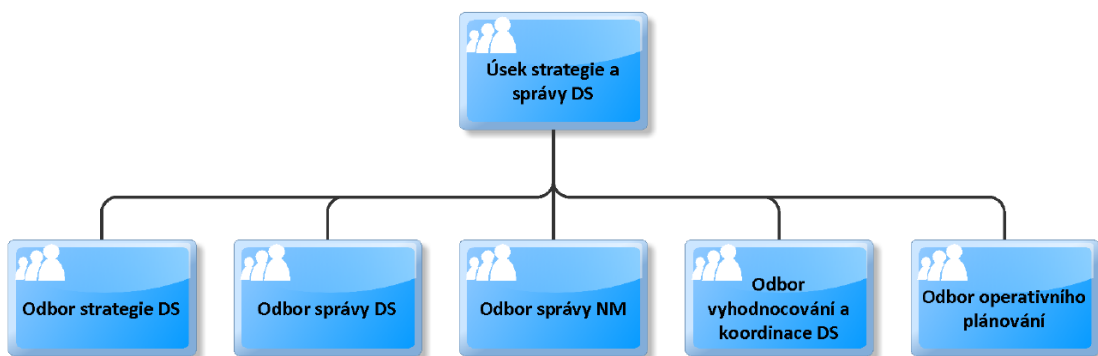
- nevyužitá kapacita zaměstnanců.
- komunikace mezi odděleními.
- duplicita a provázanost činností na odděleních odboru strategie DS, odboru strategie sítí a odboru výpočtů kapacity.

Návrh na zlepšení: Řešením výše uvedených úzkých míst je sloučení třech odborů (odboru strategie DS, odboru strategie sítí a odboru výpočtů kapacity) do jednoho odboru (odboru strategie DS). Odbor strategie DS by se rozšířil o 5 zaměstnanců z odboru strategie sítí a o 5 zaměstnanců z odboru výpočtů a kapacity. Došlo by k zániku dvou odborů, což je znázorněno na obr. 39. Tímto uspořádáním se přestanou vykonávat duplicitní činnosti, odstraní se komunikace mezi útvary a bude lépe využita kapacita zaměstnanců.



Obr. 39 Navrhované změny v úseku strategie a správy DS (vlastní zpracování)

Nová struktura úseku strategie a správy DS je znázorněna na obrázku 40.



Obr. 40 Návrh nové organizační struktury – po změnách (vlastní zpracování)

V níže uvedené tabulce lze vidět počet zaměstnanců v jednotlivých odborech před změnou a po změně.

Tab. 14 Návrh změn počtu pracovníků (vlastní zpracování)

Původní struktura		Nová struktura	
Odbor	FTE	Odbor	FTE
Vedení úseku	2	Vedení úseku	2
Strategie DS	7	Strategie DS	17
Strategie sítí	7		
Odbor výpočtů kapacity DS	7		
Správa DS Čechy Západ	13	Správa DS Čechy Západ	13
Správa DS Čechy Východ	11	Správa DS Čechy Východ	11
Správa DS Morava Jih	11	Správa DS Morava Jih	11
Správa DS Morava Sever	11	Správa DS Morava Sever	11
Odbor správy nemovitého majetku	14	Odbor správy nemovitého majetku	14
Odbor operativního plánování	13	Odbor operativního plánování	13
Odbor vyhodnocování a koordinace	8	Odbor vyhodnocování a koordinace	8
Celkem	104	Celkem	100

Odbor strategie DS bude složen z jednoho vedoucího odboru a 16 podřízených. Z toho vyplývá, že bude realizována úspora 2 vedoucích a 2 zaměstnanců, a to z důvodu kapacitního nevyužití těchto zaměstnanců. Při stejném objemu prací bude v nově navrženém odboru strategie DS průměrná hodnota FTE 0,886, což vyhovuje i vyššímu plánovanému objemu investic.

8.12 Rizika, přínosy a realizovatelnost projektu

Tato část projektu je věnována definování rizik, přínosů a realizovatelnosti projektu. Níže uvedená tabulka obsahuje výčet hrozeb, jejich scénáře, vyhodnocuje dopady a doporučuje opatření, aby hrozby nebyly naplněny.

Tab. 15 Vyhodnocení rizik projektu (vlastní zpracování)

ID	Hrozba	P-st hrozby	Scénář	P-st scénáře	Celková P-st	Dopad	Opatření
1.	Zamítnutí realizace projektu	Malá 0,2	Projekt nebude realizován	Vysoká 0,9	0,18	Malý	Přesvědčení vedení o přínosech projektu.
2.	Nepřijetí změn zaměstnanci	Střední 0,5	Zaměstnanci budou negativně přistupovat ke změnám - to může vést ke snížení motivace a výkonnosti	Střední 0,5	0,25	Střední	Včasná komunikace změn, objasnění důvodů změn a jejich dopadu, zvýšení motivace.
3.	Přetíženost zaměstnanců	Střední 0,3	Zaměstnanci budou vykazovat přesčasové hodiny	Střední 0,5	0,15	Střední	Důraz na správné popsání délky jednotlivých činností. Zpracování analýzy časového vytižení zaměstnanců.
4.	Větší rozpětí řízení	Vysoká 0,8	Vedoucí nezvládne řídit větší počet zaměstnanců	Střední 0,5	0,4	Střední	Vedoucí zaměstnanec sloučených oddělení bude vybrán s ohledem na důležitost schopnosti vést větší tým. Absolvuje kurz vedení zaměstnanců.
5.	Zvýšení fluktuace	0,2	Zaměstnanci nepřijmou změny. Demotivace.	Malá 0,2	0,04	Malý	Zlepšení komunikace v úrovni nadřízený, podřízený zavedením pravidelných porad. Vzbuzení důvěry zaměstnanců v nového vedoucího.
6.	Chybné vyhodnocení KPI	Malá 0,2	KPI nebudou vykazovat skutečné hodnoty	Malá 0,2	0,04	Malý	Zvýšení motivace a odpovědnosti analytika KPI.

Přínosy projektu:

- snížení nákladů,
- zkrácení termínů,
- zvýšení přidané hodnoty realizovaných řešení,
- lepší využití potenciálu lidských zdrojů, jejich invence a motivace,
- zlepšení komunikace v rámci investičního projektu,
- na investici se podílí vždy jedna přidělená osoba za danou oblast.
- určení odpovědného zaměstnance za celý projekt investiční výstavby,

Na základě těchto přínosů bude možné zvládnout plánovaný objem investic v dalších letech, který má velmi vzestupnou tendenci.

Finanční úspory po změnách:

Úspora se projeví v nákladech na 2 zaměstnance a 2 vedoucí, tj. mzdové náklady, náklady na školení, náklady na ochranné pomůcky a prostředky, atd. U vedoucích zaměstnanců navíc dojde k úspoře nákladů na benefity (služební telefon, automobil, příspěvky na penzijní spoření, poukázky na relaxaci).

- Propuštění dvou vedoucích zaměstnanců.

Průměrný hrubý měsíční plat pro vedoucího technického oddělení je 38.899,- Kč. Společnosti vznikne úspora ve výši mzdových nákladů na tohoto zaměstnance, která měsíčně činí 52.125,- Kč, což je ročně 625.500,- Kč za jednoho vedoucího, tj. celkem za dva vedoucí 1.251.000,- Kč ročně.

	Základ	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Hrubá mzda		38 899.00	38 899.00
Sociální pojištění	38 899.00	-2 529.00	9 725.00
Zdravotní pojištění	38 899.00	-1 751.00	3 501.00
Záloha na daň	52 200.00	-7 830.00	
Slevy na dani celkem		2 070.00	
Daňový bonus		0.00	
Slevy na dani:			Mzdové náklady:
	2 070.00		52 125.00
Daňové zvýhodnění na děti	0.00		
Solidární příspěvek	0.00		
Odvedená záloha na daň po slevě	5 760.00		
Částka k výplatě:		28 859.00	Kč

Obr. 41 Měsíční mzdové náklady na vedoucího pracovníka (vlastní zpracování)

- Propuštění dvou techniků.

Průměrný hrubý měsíční plat pro technického pracovníka je 26.311,-Kč. , - Kč. Společnosti vznikne úspora ve výši mzdových nákladů na tohoto zaměstnance, která měsíčně činí 35.257,- Kč, což je ročně 423.086,- Kč za jednoho technika, tj. celkem za dva techniky 846.168,- Kč ročně.

	Základ	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Hrubá mzda		26 311.00	26 311.00
Sociální pojištění	26 311.00	-1 711.00	6 578.00
Zdravotní pojištění	26 311.00	-1 184.00	2 368.00
Záloha na daň	35 300.00	-5 295.00	
Slevy na dani celkem		2 070.00	
Daňový bonus		0.00	
<hr/>			
Slevy na dani:	2 070.00		Mzdové náklady: 35 257.00
Daňové zvýhodnění na děti	0.00		
Solidární příspěvek	0.00		
Odvedená záloha na daň po slevě	3 225.00		
<hr/>			
Částka k výplatě:		20 191.00	Kč

Obr. 42 Měsíční mzdové náklady na technika (vlastní zpracování)

Realizovatelnost projektu

Vedení společnosti si uvědomuje, že na trhu s energií se mohou dlouhodobě udržet, pouze pokud budou k podnikání přistupovat aktivně a snažit se o neustálé zlepšování procesů zejména jejich efektivnost a kvalitu s ohledem na zákazníka. Tržní prostředí v oblasti energetiky se mění velmi rychle a vedení analyzované společnosti se rozhodlo neusnout tzv. na vavřínech. Důkazem je sestavení týmu odborníků pro analýzu procesů ve společnosti, která v současné době probíhá. Již v prvopočátku se rodí nápady na zlepšení a následně se zjišťuje, zda jsou realizovatelné a přinesou úsporu společnosti. Důvody proč provádět změny vedení společnosti zná. Jelikož je sestaven tým odborníků, který byl pečlivě vybrán, je znát, že záměr a odhodlání změnit se k lepšímu zde je. Předpoklad, že by byly všechny nápady na zlepšení svrženy ze stolu, je vzhledem k odhodlání a nákladům téměř nulový. Otázkou je, které návrhy změn se prosadí jako opravdu účinné opatření, které nepřinese jen náklady na změnu, ale také zlepšení procesu – jeho kvality, času a snížení nákladů.

Návrhy na zlepšení, které jsou prezentovány v této práci, by mohly být mezi změnami, které vedení podpoří, neboť s sebou přinášejí zmiňované přínosy a v současné situaci jsou obdobné návrhy na změny vítány. Pro implementaci změn je důležité zaměstnance s plánovou změnou dostatečně seznámit, zdůvodnit ji a ideální je začlenit zaměstnance přímo do realizace změny, aby na ní mohli nést podíl a cítili se, že stojí u zrodu něčeho nového, lepšího a mohou na to být hrdí.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla věnována procesně organizačním změnám ve vybraných odděleních energetické společnosti. Práce poukazuje na skutečnost, že pomocí analýzy procesního řízení a analýzy procesů lze zjistit slabé stránky fungování podniku. Na konkrétně vybraných procesech je ukázáno jakým způsobem je možné analyzovat všechny procesy v podniku a tím identifikovat slabé stránky celého podniku, což je odrazový můstek pro plánovanou změnu.

V literární části práce byly popsány trendy v řízení společnosti, které se týkají procesního a projektového řízení. Byl zde vymezen pojem proces, projekt a rozdíly mezi nimi. Vzhledem k tomu, že organizace se musejí neustále přizpůsobovat rychle měnícím se podmínkám prostředí, byla literární rešerše zaměřena také na procesně řízené změny, které mohou vést nejenom k redesignu podnikových procesů, ale i změnám organizační struktury. Analýzou společnosti a jejich procesů lze přijít na různé závažné nedostatky a je úlohou change manažerů, aby implementovali takové změny, které podniku pomohou zvýšit výkonnost při relativně nízkých nákladech a s ohledem na potřeby zákazníka.

Vlastní práce byla věnována představení společnosti, pro kterou je vypracován projekt implementace procesně organizačních změn. V úvodu projektu je analyzováno obecné a oborové okolí společnosti a její interní faktory. Na základě analýz obecného a oborového okolí společnosti a jejích interních faktorů byla vytvořena souhrnná SWOT analýza, jejíž pomocí bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám. Následně byly identifikovány hlavní, řídicí a podpůrné procesy ve společnosti s podrobnějším zaměřením na klíčový proces investice.

Analýzou investičního procesu společnosti bylo zjištěno, že oblast investiční výstavby není vhodné řídit pouze procesně, proto bylo navrženo zavedení procesního pojetí projektového řízení. Tento přístup s sebou přináší řadu výhod, kterými jsou např. snížení nákladů, zkrácení termínů, zlepšení komunikace, která již bude probíhat v rámci projektu a především přinese lepší přehled o každé investici, kterou bude po celou dobu investiční výstavby až po její aktivaci do majetku provázet jeden odpovědný manažer projektu. Právě tento krok pomůže organizaci zvládnout vyšší objem investic, který nepřinese potřebu nových lidských zdrojů. Analýza procesů investiční výstavby prokázala nedostatky v procesu „Plánování TEZ“, pro který byl navržen redesign. Vlivem těchto změn dochází ke zjednodušení procesu sloučením dvou činností do jedné. A s tím spojené organizační změně, která

s sebou přináší také sloučení oddělení podílejících se na těchto dvou slučovaných činnostech. Přínosem této změny bude snížení nákladů na zaměstnance, zkrácení komunikačních cest, eliminaci chybovosti a tím dojde ke zvýšení výkonnosti v procesu. Jak již bylo zmíněno – změna tohoto procesu se promítne do organizační struktury společnosti, kde dojde k zeštíhlení struktury.

Návrhy ke zlepšení byly sestaveny v souladu se strategií organizace, na základě analýzy současného stavu procesů a struktury společnosti. Po uskutečnění těchto změn dojde ke změně řízení investic z procesního na tzv. procesní pojetí projektového řízení, dojde k optimalizaci podnikových procesů a organizační struktury. Tyto návrhy přinášejí řadu změn, ale jsou to změny uskutečnitelné a vítané. Rizika spojená s těmito změnami jsou přijatelná. Výše uvedené nedostatky mají change manažeři tzv. v hledáčku a je jenom otázka času, kdy na tyto změny dojde řada.

Cíle práce byly naplněny a já věřím, že se společnosti podaří tyto změny zavést a odstranit tak zbytečné nedostatky, protože i odstranění těch nejmenších nedostatků může v konečném výsledku pomoci k vítězství v kolotoči konkurenčních bojů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- DAFT, Richard L. *Management*. 12th ed. Boston: Cengage Learning, c2014. ISBN 978-1-285-86198-2.
- DOEDE, Keuning. *Management: A European Perspective*. 1. The Netherlands: Routledge, 2013. ISBN 978-90-01-60093-8.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- DVOŘÁK, Drahošlav, Martin RÉPAL a Martin MAREČEK. *Řízení portfolia projektů: nejlepší praktiky portfolio managementu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025130759.
- DVOŘÁK. *Europe Easy Energy pro ISP*. Přerov, 2015.
- FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ. *Podniková architektura*. Řepín: Tomáš Bruckner, 2012. Akademická řada. ISBN 978-80-904661-6-6.
- GRIFFIN, Ricky. *Fundamentals of Management*. 8. USA: Cengage Learning, 2015. ISBN 9781305472341.
- HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xv, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.
- CHROMJAKOVÁ, Felicita. *Mapování toku hodnot jako nástroj štíhlých podnikových procesů: Value stream mapping as a tool of lean enterprise processes : teze přednášky ke jmenování profesorem*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2009, 32 s. ISBN 978-80-7318-802-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOŠTURIÁK, Ján a Zbyněk FROLÍK. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 80-86851-38-9.
- KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Překlad Hana Škapová, Michal Čákr. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.
- KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 9788072018352.
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.
- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- MAŠÍN, Ivan a Jaroslav MAŠÍN. *Analýza procesů*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. ISBN 9788073728656.
- McKinsey 7S [online]. 2015 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- Národní zpráva Energetického regulačního úřadu o elektroenergetice a plynárenství v České republice za rok 2014*.
- Novák, Z. 2013. *Procesně řízená organizace Řízení a hodnocení energetických procesů výrobních podniků pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti dle vybraných metod systému Performance Measurement*. Zlín: UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Disertační práce
- ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- SMEJKAL, Vladimír, Karel RAIS a Milan MALÝ. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: podniky v 21. století*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024736112.
- ŠEFČÍK, Vladimír a Jiří KONEČNÝ. *Procesní inženýrství: bezpečné a spolehlivé vedení procesů*. Vyd. 1. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2013. ISBN 9788074542800.
- ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-674-7.
- Typologie organizační struktury* [online]. 2015 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PM	Plynárenský majetek.
DS	Distribuční soustava.
TEZ	Technicko-ekonomické zadání stavby.
VŘ	Výběrové řízení.
POBJ	Požadavek na objednávku.
PD	Projektová dokumentace.
PNP	Zhotovitel PD.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Funkční a procesní pojetí řízení</i>	14
<i>Obr. 2 Hierarchická struktura procesu</i>	17
<i>Obr. 3 Příklad procesního modelu společnosti</i>	18
<i>Obr. 4 Globální a detailní pohled na procesy</i>	19
<i>Obr. 5 Základní oblasti auditu procesů</i>	22
<i>Obr. 6 Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu</i>	26
<i>Obr. 7 Hranice projektu a hrubý procesní model</i>	27
<i>Obr. 8 Strmá organizační struktura</i>	31
<i>Obr. 9 Plochá organizační struktura</i>	31
<i>Obr. 10 Životní cyklus podnikové architektury</i>	32
<i>Obr. 11 Slabá maticová organizační struktura</i>	34
<i>Obr. 12 Vyrovnaná maticová organizační struktura</i>	34
<i>Obr. 13 Silná maticová organizační struktura</i>	35
<i>Obr. 14 Fáze procesu změny</i>	38
<i>Obr. 15 Jednotlivé etapy procesu modelování řízené změny</i>	39
<i>Obr. 16 Trojimperativ projektu</i>	40
<i>Obr. 17 Typické rozložení fází životního cyklu projektu</i>	41
<i>Obr. 18 Koncern společnosti</i>	46
<i>Obr. 19 Základní pilíře společnosti</i>	47
<i>Obr. 20 Ziskovost jednotlivých sektorů společnosti</i>	48
<i>Obr. 21 Organizační zajištění projektu (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obr. 22 Cíl, výstupy a přínosy projektu (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obr. 23 Distribuční území plynu v ČR</i>	55
<i>Obr. 24 Podíl spotřeby plynu podle území plynárenských spol. v ČR v roce 2014</i>	55
<i>Obr. 25 Podíl na trhu dle množství dodaného plynu</i>	56
<i>Obr. 26 7S</i>	57
<i>Obr. 27 Organizační struktura na úrovni divizí (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obr. 28 Organizační struktura divize strategické správy PM (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Obr. 29 Úrovně procesního modelu a min. rozsah procesu (interní data společnosti)</i>	67
<i>Obr. 30 Procesní mapa – nejvyšší úroveň popisu procesů (Vlastní zpracování)</i>	69
<i>Obr. 31 Procesní rozklad „Investice“ (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Obr. 32 Proces „Plánování TEZ“ (vlastní zpracování)</i>	75

<i>Obr. 33 Objem činností Technika výpočtů a kapacity (vlastní zpracování)</i>	<i>79</i>
<i>Obr. 34 Objem činností technika strategie sítí (vlastní zpracování)</i>	<i>80</i>
<i>Obr. 35 Objem činností technika strategie DS (vlastní zpracování)</i>	<i>81</i>
<i>Obr. 36 Výšeč původního a nového procesu (vlastní zpracování)</i>	<i>85</i>
<i>Obr. 37 Proces „Plánování TEZ“ po změnách (vlastní zpracování)</i>	<i>86</i>
<i>Obr. 38 Zjednodušený návrh vyrovnané maticové organizační struktury (vlastní zpracování)</i>	<i>88</i>
<i>Obr. 39 Navrhované změny v úseku strategie a správy DS (vlastní zpracování)</i>	<i>89</i>
<i>Obr. 40 Návrh nové organizační struktury – po změnách (vlastní zpracování)</i>	<i>89</i>
<i>Obr. 41 Měsíční mzdové náklady na vedoucího pracovníka (vlastní zpracování)</i>	<i>92</i>
<i>Obr. 42 Měsíční mzdové náklady na technika (vlastní zpracování)</i>	<i>93</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Charakteristika hlavních, řídicích a podpůrných procesů</i>	<i>17</i>
<i>Tab. 2 Základní atributy procesních auditů.....</i>	<i>21</i>
<i>Tab. 3 Vývoj společnosti v číslech (za celou ČR)</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 4 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 5 Počet zaměstnanců v úseku strategie a správy DS (vlastní zpracování)</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 6 SWOT analýza (vlastní zpracování)</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 7 Sedm fází procesu „příprava staveb“ (vlastní zpracování)</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 8 Rozklad procesu „Plánování TEZ“ na činnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 9 Vyhodnocení procesu „Plánování přípravy TEZ“ (vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 10 Výpočet reálného ročního časového fondu zaměstnance (vlastní zpracování)</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 11 FTE analýza – Technik výpočtů a kapacity (vlastní zpracování)</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 12 FTE analýza – Technik strategie sítí (vlastní zpracování)</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 13 FTE analýza – Technik strategie DS (vlastní zpracování)</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 14 Návrh změn počtu pracovníků (vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 15 Vyhodnocení rizik projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>91</i>