



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ PODNIKOVÉHO PROCESU

BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT PROPOSAL

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Alena Rudykh

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Alena Rudykh**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh pro zlepšení podnikového procesu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je zmapování současného stavu vybraného procesu v podniku a návrh na jeho zlepšení s ohledem na eliminaci plýtvání a snížení nákladů na realizaci procesu.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, M. a kol. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

KOŠTURIÁK, J. a kol. Kaizen. Brno: Computer Press, 2010, 234 s. ISBN 978-80-251-2349-2.

SVOZILOVÁ, A., Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada Publishing, 2011, 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

DECARLO, N., The Complete Idiot's Guide to Lean Six Sigma. Indianapolis: Breakthrough Management Group, 2007, 378 s. ISBN 978-1-59257-594-7.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na zlepšení podnikového procesu v konkrétní společnosti. Vysvětluje pojem procesního řízení a přínosy neustálého zlepšování. S analýzou současného stavu je vytvořena procesní mapa. Na základě analýzy vzniká návrh na zlepšení, který umožňuje eliminovat plýtvání a snížit náklady na realizaci procesu.

Abstract

The bachelor's thesis is focused on process improvement in a specific company. It explains the concept of process management and highlights the benefits of continuous improvement. There is analysis of current situation in the company and a process map. Based on the findings, process improvements are proposed, which allow elimination of waste and reduce cost of the process.

Klíčová slova

proces, mapování, lean, neustálé zlepšování, procesní řízení

Key words

process, mapping, lean, continuous improvement, process management

Bibliografická citace

Rudykh, A. *Návrh pro zlepšení podnikového procesu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017, 45. s. Vedoucí bakalářské práce Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. et Ing. Pavlovi Juřicovi, Ph.D. za odborné rady, konzultace a pomoc při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti, která mi umožnila zpracovat bakalářskou práci.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Definice procesu.....	13
2.1.1 Podnikový proces.....	13
2.2 Funkční přístup k řízení	15
2.3 Procesní přístup k řízení.....	15
2.4 Srovnání funkčního a procesního řízení.....	16
2.5 Řízení procesu.....	16
2.6 Modelování procesu	18
2.6.1 Popis průběhu procesu	18
2.7 Procesní cyklus.....	18
2.8 Zlepšování procesů v podniku	19
2.8.1 Reengineering	20
2.8.2 Neustálé zlepšování	20
2.9 Metodologie Lean	20
2.9.1 Historické kořeny Lean.....	21
2.9.2 Druhy plýtvání	21
2.9.3 Hodnota a hodnototvorné činnosti.....	22

2.9.4	Rozhodování na základě faktů	23
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	24
3.1	Postup práce	24
3.2	Organizace.....	25
3.2.1	Představení organizace.	25
3.3	Organizační struktura	26
3.4	Podnikový systém	27
3.5	Global Resource Team	27
3.6	Procesní řízení v podniku.....	28
3.7	Vymezení procesu	29
3.8	Procesní Mapa.....	29
3.9	Popis procesu	31
3.10	Stanovení klíčových ukazatelů	33
3.11	Dokumentace procesu	34
3.12	Měření a získávání dat.....	34
3.13	Analýza dat	37
3.14	Vymezení problému	38
3.15	Závěr analytické části	40
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	41
4.1	Návrhy.....	41
4.2	Přínosy.....	41

4.2.1	Přínosy pro podnik.....	43
4.3	Vlastní návrh pro dokumentaci procesu.....	43
ZÁVĚR		52
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		53
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		55
SEZNAM OBRÁZKŮ		56
SEZNAM TABULEK		57
SEZNAM PŘÍLOH.....		58

ÚVOD

V rychle vyvíjejícím světě, kde nabídka přesahuje poptávku, je konkurence schopná za krátkou dobu substituovat nabízený výrobek či službu. Neustálý tlak na snížení výrobních nákladů a změny v preferencích zákazníků nutí podniky rychle reagovat. Zavádění procesního řízení v podniku umožňuje propojit podnikové procesy a zlepšovat je. Dnešní svět klade velké nároky na plynulost a přizpůsobivost procesů, stejně jako na jejich efektivitu a kvalitu výrobku nebo služeb. Proto, aby podnik dosahoval většího zisku a zvyšovala konkurenceschopnost na trhu, je důležité monitorovat a vyhodnocovat procesy.

Moje práce je rozdělená na tři části. V teoretické části je definován proces, procesní řízení a jeho přínosy. Jsou popsány metody a nástroje, které se využívají v procením řízení.

V analytické části je popsán podnik, ve kterém proběhlo zlepšení procesu: čím se zabývá, organizační struktura, systém, popis týmu. Dále je definován zvolený proces a znázorněna procesní mapa současného stavu procesu. Stanoví se klíčové ukazatele a odpovědnosti. Je provedena analýza dat a měření.

Návrhová část obsahuje vlastní řešení problému a návrhy na zlepšení průběhu procesu. Dále je porovnán původní stav s novým a jsou vyhodnoceny přínosy pro podnik.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem bakalářské práce je analýza procesu „new supplier onboarding“ v konkrétní společnosti a návrh na zlepšení.

Abych splnila hlavní cíl, stanovila jsem několik dílčích cílů:

- mapování současného stavu pomocí aplikace Microsoft Visio,
- měření procesu,
- dokumentace procesu,
- stanovení klíčových ukazatelů,
- vymezení hlavních problémů,
- návrh na zlepšení,
- hodnocení návrhu z hlediska přínosu pro podnik.

Přínosem by mělo být:

- zefektivnění procesu,
- snížení nákladů,
- zvýšení kvality procesu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce je vysvětlena teorie pro lepší pochopení problematiky práce.

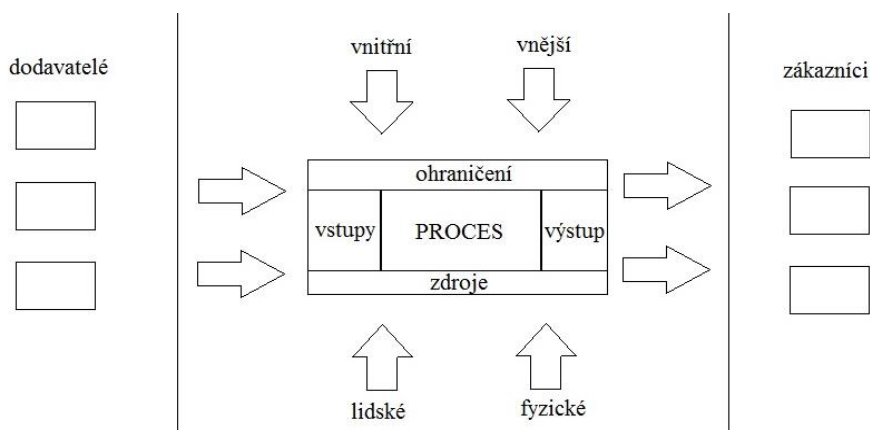
2.1 Definice procesu

Norma ČSV EN ISO 9001:2001 definuje proces jako: „soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“ (1, s. 266)

„Proces je tedy soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. Přičemž vstup (vstupy) představuje vždy definovanou vstupní veličinu (zadání) a výstup pracovní výsledek činnosti. Vstup, respektive výstup, je ve formě výrobku či služby. Všechny ostatní vstupující veličiny (pracovníci, materiál, technika, pomůcky atd.) jsou zdroje. Zákazník je subjekt, kterému je výstup procesu určen, respektive předán. Subjektem v tomto pojetí může být osoba, organizace nebo proces, který následuje po procesu, jehož výstup využíváme.“ (1, s. 266)

2.1.1 Podnikový proces

V podnikových procesech jde hlavně o to, aby objednávka zákazníka přešla přes procesy v podniku co nejrychleji při dodržení předepsaných standardů a s minimálními náklady. Čím déle se objednávka zdrží v podnikových procesech, tím víc nákladů se na ní „přilepí“ a tím déle čeká zákazník na objednaný výrobek či služby a podnik na své peníze (2, s. 53).



Obr. 1: Podnikový proces (Zdroj 2, s. 53)

Členění procesů podle charakteru:

- hlavní, které přímo přispívají k naplnění poslání firmy,
- řídicí, které zajišťují fungování hlavních procesů,
- podpůrné, které koordinují provoz ostatních procesů v podniku (2, s. 53).

Každý proces by měl mít definované následující atributy:

Stanovené cíle – musíme vědět, čeho chceme dosáhnout, a jak se procesu daří cíl plnit.

Proces by měl přispívat k dosažení vyššího cíle, který stanovuje vedení podniku a vychází z vize, mise a strategie společnosti. Proces je hodnocen podle toho, jak umožňuje naplnění cílů organizace (1, s.17).

Měřitelný ukazatel – jde o indikátor, měřítko, podle kterého poznáme, jestli proces splňuje požadované cíle. Porovnáváme výkonnost procesu a zajišťujeme řízení procesu podle dat (1, s.17).

Vlastník – je to zaměstnanec, který má odpovědnost za efektivní fungování procesu a dosahování cílů procesu. Také zodpovídá za monitorování, zlepšování, správu a řešení problémů v průběhu procesu (1, s.18).

Zákazník – představuje zaměstnance, organizaci nebo následující proces, pro který jsou výsledky procesu určeny. Dále můžeme zákazníky dělit na externí a interní. Například interním zákazníkem může být oddělení marketingu, které potřebuje ke své činnosti výsledky procesu. Externím zákazníkem pro podnik může být stát (1, s.18).

Vstupy a výstupy – za vstup se považuje materiál, požadavek zákazníka nebo výstup z předcházejících procesů nebo od dodavatelů. Výstup je výsledkem procesu a musí být shodný se vstupem do následujícího procesu nebo s požadavkem zákazníka (1, s.18).

Hranice procesu – vymezení oblasti působení konkrétního procesu (4, s.16).

2.2 Funkční přístup k řízení

Funkční přístup byl poprvé definován Adamem Smithem v roce 1776. Přístup spočívá v rozložení práce na nejjednodušší úkoly tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Tenhle přístup byl použit v továrnách Henryho Forda, který dosáhl zvýšení výkonnosti každého pracovníka, úspory času, zrychlení práce a zvýšení produkce (1, s. 102).

Hlavní charakteristikou funkčního přístupu je dělení práce mezi funkční jednotky vytvořené na základě jejich dovedností (1, s. 102).

2.3 Procesní přístup k řízení

Základní charakteristikou procesního přístupu k řízení je schopnost reakce na rozdílné požadavky zákazníků a jejich naplnění. Cílem je rozvoj a zlepšení chodu organizace tak, aby byla průběžně zvyšována výkonnost organizace, byly optimálně využívány zdroje a byla dodržována kvalita výsledků procesů. Procesní přístup umožňuje pružný přechod od jednoho požadavku zákazníka ke zcela jinému, rozdílnému požadavku jiného zákazníka. Procesní přístup umožňuje přechod od velkého množství jednoho produktu k velkému množství rozmanitých produktů (výstupů), a to při zvýšení efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti činností a procesů v organizaci. Procesní přístup umožňuje všem zúčastněným získat přehled nad celkovým hodnototvorným řetězcem a zlepšit chod organizace (1, s. 266).

2.4 Srovnání funkčního a procesního řízení

Tabulka znázorňuje hlavní rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem.

Tab. 1: Základní rozdělení (Zdroj 1, s. 266)

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků	Globální orientace prostřednictvím procesů
Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele	Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury	Komunikace v rámci průběhu procesu
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich přispění k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich přispění k výkonnosti procesu

2.5 Řízení procesu

Řízení procesu je souborem činností, které využívají znalosti a metody k tomu, aby byl proces identifikován, řízen, měřen, monitorován a vyhodnocen s cílem zjistit, zda dosažené výsledky odpovídají potřebám plánu. Dalším krokem procesního řízení je zlepšování procesu. Všechny tyto činnosti by měly respektovat požadavky zákazníků a nároky tržního prostředí (4, s. 18).

Základní kroky pro řízení procesu:

- definice a stanovení hranic procesu. Pro pochopení procesu musíme stanovit oblast našeho zájmu, vymezení oblasti působení konkrétní iniciativy. Jedním z nástrojů jsou procesní diagramy (4, s. 17),
- zmapování současného stavu. Abychom mohli řídit proces, potřebujeme vědět, jak vypadá a kdo vykonává jakou činnost. Procesní mapa je nástrojem pro znázornění stavu procesu, která obsahuje základní činnosti procesu, vazby a odpovědné osoby. Při mapování se používají základní objekty, které jsou standardem pro každý podnik (8, s. 57),
- stanovení matice odpovědnosti. Zahrnuje účastníky procesu, kteří vykonávají činnosti. Pro tento účel se používá matice RACI, kde písmena názvu tvoří

počáteční písmena typu odpovědnosti. R jako Responsible (člověk, který je odpovědný za výkon svěřeného zadání). Dále A jako Accountable (ten, kdo je odpovědný za celý úkol, ale nemusí daný úkol provádět). C jako Consulted (ten, kdo může poradit s úkolem), I jako Informed (ten, kdo musí být informován o průběhu úkolu) (8, s. 59),

- stanovení klíčových ukazatelů procesu. Před monitorováním a měřením procesu je potřeba identifikovat kritéria a cíle. Podnik musí stanovit spolehlivé ukazatele pro měření výkonnosti. Může to být čas nebo náklady, záleží na tom, co je důležité pro vyhodnocování (9, s.85),
- sběr dat a měření. Pro sběr dat existuje mnoho metod, jako například pozorování (používá se ve zlepšovatelských aktivitách k tomu, abychom pochopili, jak proces ve skutečnosti probíhá), interview s účastníky procesu, skupinové diskuse nebo diskuse v rámci ERP systému, které obsahují záznamy nezbytné pro měření. Jedním z nástrojů pro měření a sběr dat jsou excelové tabulky (4, s 148),
- dokumentace procesu. Jedním z nejdůležitějších kroků pro řízení procesu. Každý krok, rozhodnutí musí být zaznamenáno v dokumentu. Chování procesu, odpovědnosti, výkonnost atd. Bez úplné dokumentace se nemůže manažer spolehnout na data a provádět zlepšení (4, s 148),
- vyhodnocování procesu. V této fázi provádíme vyhodnocování procesu podle klíčových ukazatelů, které určují, jestli proces dosahuje požadovaných výsledků a také z hlediska hodnoty, jakou proces přináší zákazníkům (4, s 29),
- zlepšování procesu. Po vyhodnocování procesu se mohou objevit problémy (proces nedosahuje plánovaných výsledků) nebo příležitosti pro zlepšení. V tomto kroku si podnik zvolí metodu nebo nástroj pro zlepšení procesu. Většinou se zbavuje kroků, které nejsou podstatné a nepřinášejí hodnotu zákazníkovi (8, s. 34),
- monitorování a neustálé zlepšování. Posledním krokem je monitorování výkonnosti procesu a kultura neustálého zlepšování. Každý proces může obsahovat kroky, které zatěžují proces a kvůli kterým není průběh práce optimální. Podnik by měl neustále zlepšovat své procesy (4, s. 18).

2.6 Modelování procesu

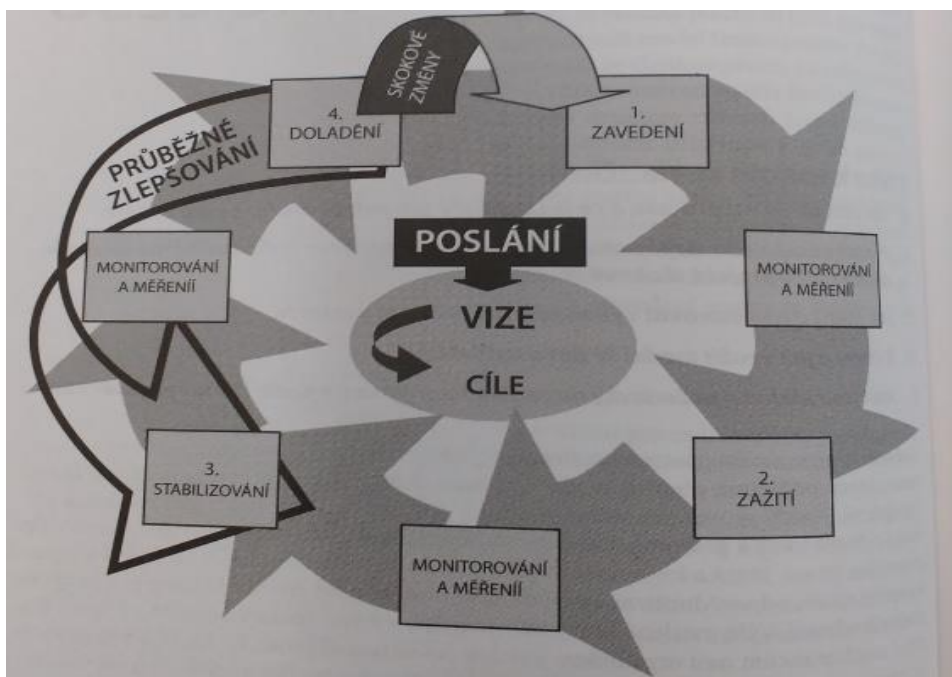
Aby byl proces srozumitelný, jednoznačný a přehledný se v praxi používají procesní modely. Model je strukturovaný popis současného stavu v grafické symbolické soustavě, s využitím základních objektů a vazby mezi objekty. Model může doplňovat upřesňující slovní popis v tabulce nebo matici. V modelu se zobrazujeme jenom podstatné věci pro daný okamžik. Při modelování může dojít k odhalení problémů, které jsou vidět na první pohled. Je vhodné, abychom při modelování odpověděli na otázku: Jaká úroveň podrobnosti je potřebná, proto abychom mohli efektivně řídit proces? Výstupem modelování procesu je procesní model organizace nebo její části (1, s.60).

2.6.1 Popis průběhu procesu

Při modelování činností můžeme lépe porozumět tomu, jak ve skutečnosti proces funguje. Každý proces má začátek. Je to nějaká událost, která vyprovokuje určitou činnost. Uvádějí se jen významné události, které jsou nutné pro pochopení běhu procesu. Vždy proces končí událostí. Výsledkem je model, který se skládá z událostí a činností a vazeb mezi nimi. Úroveň detailů v procesním modelu zaleží na účelu procesní dokumentace (1, s.71).

2.7 Procesní cyklus

Při zavádění procesního přístupu v podniku bychom měli vzít v potaz, že proces prochází určitým vývojem. Pro efektivní řízení a dosahování stanovených cílů musíme vývoj procesu rozdělit do několika fází. Následující obrázek zobrazuje jednotlivé fáze (1, s.90).



Obr. 2: Procesní cyklus (Zdroj 1, s.90)

2.8 Zlepšování procesů v podniku

Podnikové procesy jsou vzájemně propojeny do toku, ve kterém se pohybuje materiál, informace a pracovníci. Je třeba odstraňovat všechny druhy plýtvání. Výsledkem je obvykle nejen redukce nákladů v desítkách procent, ale i zkrácení průběžných dob a rychlejší obsluha zákazníka. Nejvíce plýtvání se nachází v propojeních mezi procesy. Zlepšování procesů povede nejen ke zvyšování výkonnosti konkrétních procesů, ale i ke zlepšení výkonnosti celé organizace (2, s. 234).

Zlepšování procesů se zaměřuje na následující oblasti:

- úzká místa,
- redukce plýtvání v procesech,
- redukce variability nestabilních procesů,
- změny procesů s ohledem na nové výrobky a inovace,

- neproduktivní procesy,
- výrobky a procesy, se kterými zákazník spokojen (2, s. 234).

2.8.1 Reengineering

Reengineering je radikální změna procesů v organizaci. K reengineeringu přistupují organizace, pokud cítí, že procesy potřebují radikální změnu. Ta může být způsobena například zásadní změnou technologií, které umožní procesy zcela změnit. Potřeba radikální změny může vzniknout, když procesy postupně vyčerpaly svůj potenciál ke zlepšování. Organizace se podle tohoto přístupu musí soustředit na klíčové procesy s vysokou přidanou hodnotou a „osekat“ nepodstatné vedlejší procesy s minimální přidanou hodnotou. Velmi často se vytváří nová struktura nebo konfigurace procesů, jež přináší konkurenční výhodu (3).

2.8.2 Neustálé zlepšování

Neustálé zlepšování procesů se liší od reengineeringu tím, že se vztahuje pouze ke zlepšení stávajícího procesu. Má minimální dopad na externí dodavatele, zákazníky a ostatní zainteresované strany. Nejlepším zdrojem myšlenek pro zlepšování jsou zaměstnanci. Proto, aby mohli provádět změny procesů, musí být zainteresovaní a vybavení pravomocemi a zdroji a měli by znát způsoby a možnosti zlepšování (1, s. 156).

2.9 Metodologie Lean

Lean je soubor metod a nástrojů, jež se zaměřují na identifikaci a eliminaci činnosti, které během vytváření produktu nebo služby nepřinášejí žádnou hodnotu. Tyto činnosti jsou považované za plýtvání. Pro odstranění plýtvání podle metody Lean musí být procesy standardizovány, tedy zdokumentovány a ověřeny. Existuje velký počet analytických nástrojů a metod, které musí prorůst do myšlení zaměstnanců a musí se stát součástí podnikové kultury, aby Lean metodologie byla skutečně účinná (7).

2.9.1 Historické kořeny Lean

Kořeny Lean můžeme najít v obdobích rané masové výroby. Henry Ford prosazoval teorie Fredericka Taylora a Franka Gilbertha ve svém průmyslu. Gilberth pozoroval práci dělníků z pohledu času a pohybu, a všiml si, že každý pracovník dělá odlišné úkony, přestože v konečném důsledku provádějí stejnou práci. Výsledkem byla standardizace práce a návrh na zlepšení. Henry Ford seřadil úkony výroby do jedné výrobní linky, kde se automobily postupně montovaly. Jedním z „pokračovatelů“ byl manažer výrobní linky ve společnosti Toyota, Taiichi Ohno. On představil techniku rychlé přestavby (Single Minute Exchange of Die, SMED), která umožnila přejít ke kratším a mnohem flexibilnějším cyklům dodávek. Dalším myslitelem v oblasti procesního řízení, byl James Womack. (4, s. 145)

2.9.2 Druhy plýtvání

Používá se termín „Mura“, který v japonštině znamená plýtvání. Dále jsou definovány druhy plýtvání, se kterými se setkáme nejčastěji:

- čekání,
- nadvýroba,
- přepracování,
- pohyb,
- přemísťování,
- zpracovávání,
- skladování,
- intelekt (5, s. 73).

Čekání je něco, kvůli čemu pracovníci nemohou pokračovat a jejich ztracený čas je plýtvání. Například, čekání na dodávku materiálu nebo na schválení od manažerů (4, s.34).

Nadvýroba je produkování většího množství výrobků, které podnik nutně nepotřebuje. S nadvýrobou je nepřímě spojené zásobování (5, s. 13).

Podnik by měl nastavovat procesy na základě požadavků zákazníka a snažit se eliminovat činnosti, které nepřinášejí hodnotu. Po provedení třídění bude podnik bude vědět, co je podstatné pro procesy a na jaké činnosti se dá zaměřit pro jejich zefektivnění (9, s. 91).

2.9.4 Rozhodování na základě faktů

Abychom mohli proces zlepšovat, musíme vědět, co přesně budeme měnit a proč. Každé řešení by mělo vycházet ze znalosti současné výkonnosti a kapacity procesu. Měření je metodou, která má přímou návaznost na rozhodování opřené o fakta. Měření je nezbytné pro implementaci procesních změn a představuje stavy, jichž nabývá určitá veličina v různých časových okamžicích. Údaje, které získáme během měření pak slouží jako podklad pro rozhodování o výkonnosti procesu (5, s. 117).

Měření můžeme dělit na:

- měření na výstupech (celkovou výkonnost procesu),
- měření uvnitř procesu (jednotlivou činnost),
- měření na vstupech (jestli je proces kapacitně nebo kvalitativně schopen pokrýt požadavky) (4, s. 122).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Postup práce

1. Prvním zadáním bylo zmapovat proces „Nábor nového dodavatele“ (New supplier onboarding).
2. Dalším krokem bylo vytvoření standardní šablony pro procesní dokumentaci a zdokumentování aktuálního stavu.
3. Třetím krokem bylo proces zdokumentovat a popsat do vytvořené šablony.
4. Dále byly stanoveny klíčové ukazatele pro měření procesu, monitorování a porovnání s procesní mapou.
5. Potom proběhla analýza získaných dat.
6. Dále byly vymezeny hlavní problémy a příležitosti pro zlepšení procesu.
7. Sedmým krokem bylo provedení implementace návrhu na zlepšení a provedení měření nového stavu procesu.
8. V posledním kroku byly vypočítány kvantitativní a kvalitativní přínosy pro podnik.

3.2 Organizace

3.2.1 Představení organizace.

Společnost XY s.r.o. byla založena v roce 2000 a je soukromou společností. Organizace poskytuje služby v oblasti adaptace produktů pro jejich uvedení na mezinárodní trhy, která umožňují firmám z oblasti informačních technologií, online služeb, lékařství, lékařských zařízení, farmacie a finančních služeb proniknout na globální trhy s vysoce kvalitními vícejazyčnými produkty. Mezi řešení dodávaná organizací patří služby lokalizace a testování produktů, internacionalizace, vícejazyčné publikování, managed services a odborné překlady.

Rozsah služeb začíná přípravou cizojazyčného obsahu pro mezinárodní trhy. Tyto činnosti jsou prováděny v úzké spolupráci s týmy pro vývoj a technické zpracování obsahu. Dále služby pokračují překladem nebo lokalizací obsahu do cílových jazyků, testováním, technickým zpracováním a publikováním (DTP) ve více jazycích. Během těchto fází zajišťuje organizace kvalitu lokalizovaného produktu a dbá na to, aby byl relevantní pro dané cílové trhy.

Podnik je nadnárodní společnost a má pobočky po celém světě. Počet zaměstnanců se pohybuje kolem 1200.

Vize:

Chceme být důvěryhodným partnerem špičkových firem na světě a inovativním společností. Dosahujeme toho prostřednictvím našich zákaznických řešení a poradenství.

Mise:

Podnik se chce stát lídrem v poskytování odborných znalostí a řešení.

3.3 Organizační struktura

Organizační struktura podniku je řízena pomocí SBU (Strategic Business Unit) strategických podnikatelských jednotek. Předpokládám, že příčinou zvolení této struktury je snaha zvýšit autonomnost podnikatelské činnosti v jednotlivých oborech. Vedení společnosti se snaží decentralizovat řízení v oblastech, které vyžadují především znalost konkrétních podmínek prodeje a podnikatelského zajištění.

Každá jednotka je zodpovědná za klíčové zákazníky a projekty, které jim dodáváme. V rámci projektu se podnik snaží najít nejvhodnější řešení pro konkrétního zákazníka na základě stanovených požadavků. Celkově je v podniku 5 jednotek.

Tým vrcholových manažerů se skládá z generálního ředitele, ředitele vývoje a strategických řešení, ředitele lidských zdrojů, ředitele rozvoje (business development), provozního ředitele a finančního ředitele.

Ředitel vývoje a strategických řešení je zodpovědný za strategické cíle celého podniku, za strategické technologie a strategické zákazníky.

Provozní ředitel má na starosti implementaci ERP systému a oddělení „sdílené služby“ (Shared services). Má také nový projekt, který zaměřen na neustálé zlepšování procesů s využitím metody Lean pro služby.

Můj tým je pod ředitelem lidských zdrojů, protože hlavním úkolem je řízení dodavatelů, kteří jsou považováni za tzv. talenty. Naší prioritou je vyhledávat a rozvíjet talenty díky těsné a dlouhodobé spolupráci.

Finanční ředitel je zodpovědný za právní, finanční oddělení a bezpečnost (security).

Organizační struktura je uvedena v příloze.

3.4 Podnikový systém

Tato část práce popisuje, jak probíhá standardní zakázka v podniku.

1. Zákazník přes software pošle svůj požadavek. Spolu s tím pošle specifikace a balíček, který musí být přeložen nebo lokalizován. V podniku proběhne kontrola balíčku, analýza, na základě, které bude vybrán správný dodavatel. Pokud v databázi podniku není správný dodavatel nalezen, musí podnik nabrat nového, který odpovídá požadavkům konkrétního zákazníka.
2. Ve chvíli, kdy máme správného dodavatele, podnik posílá balíček a specifikace dodavateli, který zpracuje požadavek.
3. Přeložená práce se přepośle znovu přes software podniku, který zkontroluje práci a provede revize. Potom se balíček synchronizuje se systémem zákazníka.
4. Hotový balíček se posílá zpátky dodavateli, který schválí práci. Pokud nějaký požadavek není splněn, nebo je kvalita práce nízká, balíček se přepośle znovu a projde celým procesem.

Zhruba 80 % zakázek probíhá tímto systémem.



Obr. 3: Podnikový systém (Zdroj autor práce)

3.5 Global Resource Team

Global Resource Team tým je zodpovědný za dodavatelský řetězec pro celou organizaci, poskytuje podporu pro každý projekt. Tým má na starosti regiony EMEA (Evropa, Střední Východ a Afriku), APAC (Asie a Pacifickou oblast) a NALA (Severní a Jižní

Ameriku). Hlavní činnosti jsou vyhledávání a nábor nových dodavatelů, komunikace a vyjednávání s dodavateli, monitorování, podpora a hodnocení kvality dodavatelů.

GRT cíle:

- efektivní využití zdrojů a zvýšení kapacity služeb s našimi partnery prostřednictvím těsné spolupráce s dodavateli,
- pochopení a monitorování dodavatelského výkonu,
- sdílení best practices,
- poskytování kvalitních služeb pro naše klienty.

3.6 Procesní řízení v podniku

V daný okamžik podnik není procesně řízen. Hlavní, řídicí a podpůrné procesy nejsou definované. Neexistují žádné procesní mapy, procesní dokumentace, pracovní instrukce. Vzhledem k tomu, že podnik je zaměřen na zákazníky a snaží se rozšiřovat svůj katalog služeb, je standardizace ve výrobních procesech těžce dosažitelná.

Bylo definováno 5 procesů, které jsou hlavní prioritou pro podnik, jsou to

- získávání nových zákazníků,
- rozvoj zákazníků,
- vývoj řešení,
- dodání služeb/service delivery,
- talent management.

Podnik se momentálně snaží přejít k procesnímu přístupu prostřednictvím organizačních změn, a implementace kultury neustálého zlepšování procesů. Dosahuje toho pomocí určení vlastníků procesů, mapováním současného stavu a nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti.

3.7 Vymezení procesu

Proces je zaměřen na nábor nových/potenciálních dodavatelů a rozvoje jejich služeb. Tento proces navazuje na service delivery. Důvody náboru jsou:

- 1) Interní požadavek pro nový projekt.
- 2) Nedostatek kapacity stávajících dodavatelů.
- 3) Nespokojenost se stávající kvalitou dodávek.
- 4) Vysoké ceny stávajících dodavatelů.
- 5) Chybějící interní řešení.
- 6) Požadavek na nové služby.

Moje práce je zaměřená pouze na interní proces a aktivity GRT. Naším cílem v budoucnu je pochopení E2E systému a snaha ovlivňovat externí vstupy s pomocí zapojení našich dodavatelů a zákazníků pro zvyšování efektivity procesů.

3.8 Procesní Mapa

Pokud se chceme zbavit nadbytečných činností v procesu, měli bychom vědět, jak proces funguje a z jakých činností se skládá. Proto je procesní mapa ideální nástroj pro znázornění současného stavu. Klíčovou otázkou je, jak podrobně chceme náš proces popisovat. Pro nás je důležité vědět, kdo vykonává, kterou činnost.

Do mapování procesu byli zapojeni lidé, kteří daný proces uskutečňují. Každý procesní krok byl zmapován a schválen s pracovníky. Procesní mapa byla vytvořena v aplikaci Microsoft Visio s využitím podnikových standardů.

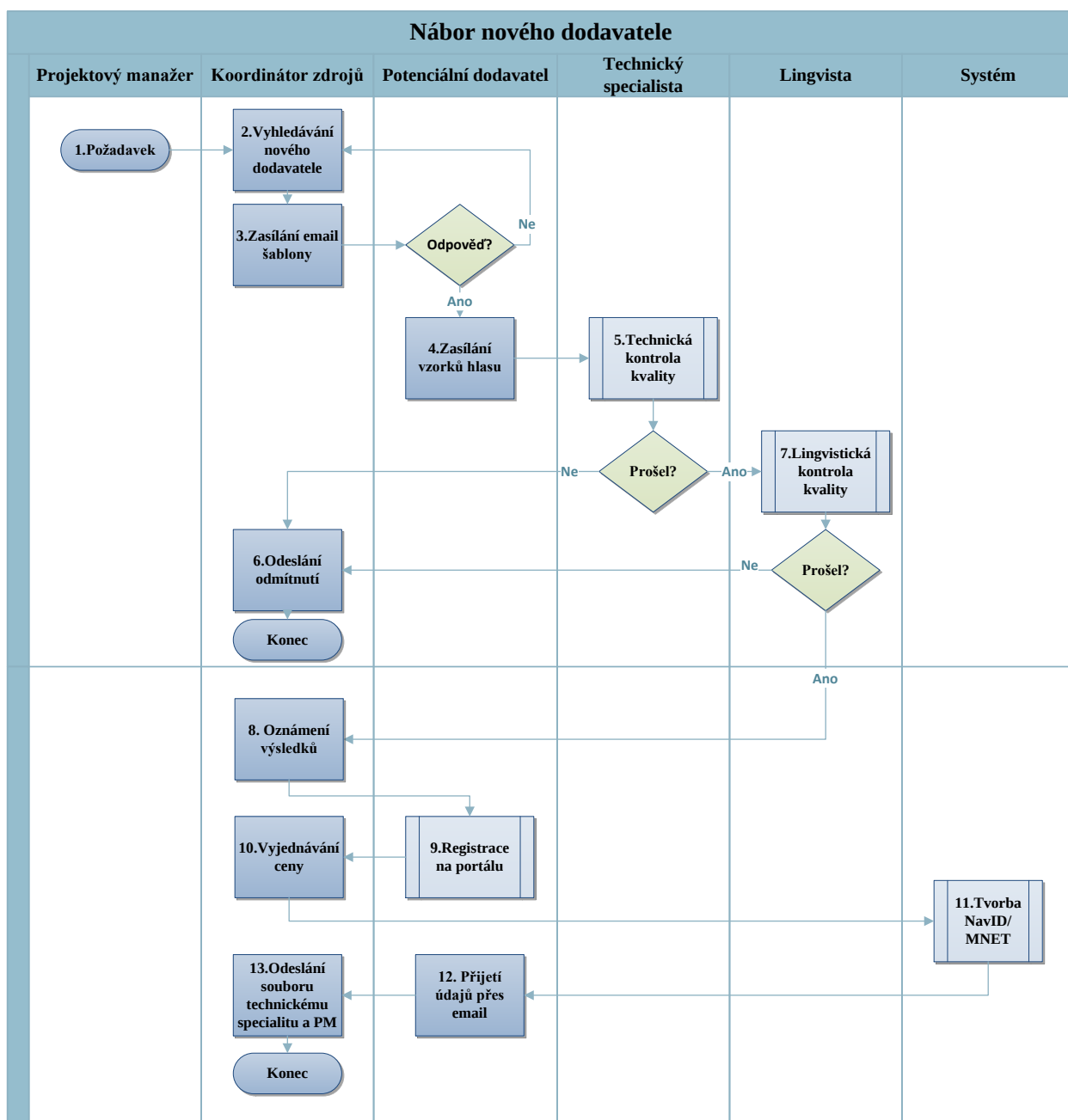
Během mapování byla vytvořena procesní mapa, která odpovídá tomu, jak probíhá proces „Nábor nového dodavatele“. Vertikální dráha ukazuje, kdo a jaké činnosti provádí, tj. kdo je za každý procesní krok zodpovědný. Moje práce je zaměřena na spolupráci s koordinátorem zdrojů, který je součástí mého týmu. Činnosti na straně technického specialisty a lingvisty v rámci bakalářské práce jsem nebyla schopná ovlivnit.

Daná mapa byla využita v procesní dokumentaci, která byla vytvořena hned po zmapování a odpovídá současnému stavu procesu.

Základní objekty:

Tab. 2: Základní objekty (Zdroj autor práce)

	Začátek
	Procesní krok
	Rozhodnutí
	Sub proces
	Vstup
	A
	Nebo
	Oznámení



Obr. 4: Procesní mapa procesu "Nábor nového dodavatele" (Zdroj autor práce)

3.9 Popis procesu

Daný proces probíhá v rámci projektu „Voice Talent“. Cílem procesu je nabrat vhodného dodavatele pro zákazníka podle konkrétních požadavků. Daný dodavatel poskytuje svůj vlastní hlas pro nahrání, například zvukové reklamy.

Požadavky zákazníků jsou závislé na:

- typu hlasu (mužský, ženský),
- jestli dodavatel je rodilý mluvčí,
- dialektu a přízvuku,
- lokaci dodavatele,
- věku dodavatele,
- oblasti projektu (IT, marketing, právní, medicína atd.),
- kvalitě nahrání zvuku.

- 1) Proces začíná ve chvíli, když projektový manažer pošle e-mailem požadavek koordinátorovi zdrojů.
- 2) Koordinátor má platformy, na kterých jsou profily dodavatelů s životopisem a popisem projektů na kterých pracovali dříve. Obvykle vyhledávání probíhá přes LinkedIn, kde se dají snadno vyfiltrovat freelanceři, kteří mají zkušenosti s nahráváním. Tento krok občas vyžaduje kreativitu kvůli zvláštním požadavkům zákazníka.
- 3) Když je zvolen správný kandidát, koordinátor posílá e-mail, ve kterém krátce popisuje náplň práce a žádost o zaslání audio vzorků pro kvalitativní zkoušku. V téhle fázi se nesmí uvádět název zákazníka, pro kterého bude hlas nahrán.
- 4) Když se ozve potenciální dodavatel, přepošlou se e-mailem audio vzorky technickému specialistovi.
- 5) V rámci technické kontroly kvality se zhodnotí kvalita nahrávky, zvuk, pozadí atd. Tento krok je považován za podproces, za který je zodpovědné jiné oddělení.
- 6) Pokud audio vzorek neprojde první zkouškou, koordinátor oznámí dodavateli zjištěné nedostatky a pošle odmítnutí.
- 7) Když audio vzorek projde zkouškou úspěšně, přepošle se lingvistovi, který provede lingvistickou kontrolu a ohodnotí výslovnost, řeč, dialekt a jiná kritéria.
- 8) Po zkouškách obdrží koordinátor e-mail s výsledky. Pokud vzorky projdou dvěma zkouškami, tak potenciální dodavatel bude moci pracovat na projektu a provede registraci pro další spolupráci. Když se poslední zkouška nepodaří, koordinátor znovu pošle e-mailem výsledky a odmítnutí.

- 9) Pro spolupráci je potřeba, aby se každý dodavatel zaregistroval na portálu a podepsal NDA (Dohoda o mlčenlivosti), T&C (Pravidla a podmínky) A vyplnil své údaje, bankovní účet, e-mail atd.
- 10) Po podepsání dohody koordinátor dojednává ceny. Obvykle se platí za minutu nahrávky, ale v případě malého projektu se používá minimální poplatek.
- 11) Dále se po registraci na portále automaticky vytvoří účet pro potřebné finanční převody a interní číslo dodavatele pro přidělení projektu.
- 12) Jakmile systém vygeneruje čísla, automaticky se údaje přepošlou na email, který byl uveden na registračním portále.
- 13) Po úspěšném náboru koordinátor přepoše základní údaje o dodavateli pro inertní databázi a evidenci technickému specialistovi a projektovému manažerovi.

3.10 Stanovení klíčových ukazatelů

Každý proces by měl probíhat „better, faster, cheaper“ (lépe, rychleji, levněji). Na základě této úvahy jsme definovali tyto klíčové ukazatele:

- Čas,
- náklady,
- kvalita.

Čas: Celkový čas potřebný pro naplnění požadavku. V tomto případě je to čas od přijetí požadavku, až po odeslání údajů pro technickému specialistovi a projektovému manažerovi.

Velmi často zákazník vyžaduje dodání projektu za krátkou dobu. Podnik musí být flexibilní a přizpůsobovat se přáním zákazníků. Proto je zkrácení celkové doby náboru nových dodavatelů životně důležité pro podnik.

Náklady: Za náklady se považuje čas, který stráví koordinátor zdrojů, krát hodinová mzdová sazba.

Dále budou náklady porovnány se ziskem z jednotlivých projektů. Pokud zákazník zaplatí méně než interní náklady, tak má podnik ztrátu. Tato analýza pomůže pochopit, jak

dlouho se vyplatí vyhledávat určitý zdroj pro určitý jazyk a pro určitý projekt. Anebo se vyplatí domluvit jiný, již dostupný zdroj z databáze nebo externě.

Kvalita: Určuje, jestli výsledek procesu vyhovuje požadavkům zákazníků. V mém případě, jestli hlasové vzorky byly schváleny zákazníkem. Pro interní řízení dodavatelského řetězce je potřeba vědět počet neshod s kvalitou dodavatele.

3.11 Dokumentace procesu

Pro zdokumentování procesu se vyskytl zásadní problém. V podniku chybí Document Management System a jeho vlastník, tzn., že neexistují standardní šablony pro dokumentaci, které by se používaly během mapování. Následným krokem bylo vytvořit dokument, který by byl použitelný pro celý podnik a pobočky v zahraničí. Po několika týdnech společného úsilí byla navržena následující šablona:

- základní přehled o procesu (název, definice, hranice procesu, zainteresované strany, klíčové ukazatele atd.),
- začátek a konec procesu,
- omezení,
- akronymy, zkratky a zkratky a zkratky,
- matice zodpovědnosti (RACI),
- procesní mapa (high-level),
- popis procesu, včetně každého kroku,
- reference,
- appendix.

Vlastník procesu není určen. O něm by mělo rozhodnout nejvyšší vedení a rozdělit odpovědnosti za další procesy.

3.12 Měření a získávání dat

- čas

Pro měření času byla vytvořena obyčejná tabulka v Excelu. Cílem měření bylo zjistit, jak dlouho trvá každý krok procesu, zjištění celkového času, výpočet hodin, které stráví koordinátor zdrojů.

Tab. 3: Výpočet času (Zdroj autor práce)

Jazyk	Lucemburština	Tagalog	Thajština	Ukrajínština	Vlámština	Španělština
Požadavek	8 h	2 týd	1 den	2 týd	2 týd	2 týd
Vyhledávání nového dodavatele	3 měsíce nedokončeno	3 měsíce nedokončeno	1 den	3 h	2 dny	2h
Zasílání email šablony	10 min	15 min	16 min	13 min	15 min	14 min
Zasílání hlasových vzorků			2 h	1 den	1 den	1h
Technická kontrola kvality			1 h	1 h	15 min	20 min
Odmítnutí/email						
Lingvistická kontrola kvality			3 dny	1 den		2 dny
Oznámení výsledků			13 min	14 min	10 min	15 min
Registrace na portálu			1 den	23.2 nedokončeno	1 den	13 dnů
Vyjednávání ceny			1 den	10 min	3 dny	13 dnů
Tvorba NavID/MNET			1 min		1 min	1 min
Přijetí údajů přes email			1 min		1 min	1 min
Odeslání souboru technickému specialistovi a PM			60 min	50 min	55 min	60 min
Celkem:	3 měsíce	3 měsíce	5 dnů 4 h	16 dnů 4 h	20 dnů 1 h	27 dnů 4 h
Čas koordinátora zdrojů:	30 h	30 h	10 h 40 min	5 h 40 min	10 h	4 h 14 min

Čas koordinátora zdrojů se skládá z kroků, které jsou popsány v procesní mapě a také e-mailové komunikaci. Během měření byla zaevidována a změřena každá aktivita.

- náklady

Při výpočtu interních nákladů jsem používala vzorek „čas * mzdová sazba“. Dále z historických dat a sestav jsem zjistila průměrné hodnoty pro porovnání nákladů interních, externích a nákladů příležitosti.

Tab. 4: Výpočet nákladů (Zdroj autor práce)

Jazyk	Lucemburština	Tagalog	Thajština	Ukrajínština	Vlámština	Španělština
Čas koordinátora zdrojů:	30 h	30 h	10 h 40 min	5 h 40 min	10 h	4 h 14 min
Mzdové náklady na hodinu	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč
Interní náklady	9 000 Kč	9 000 Kč	3 200 Kč	1 700 Kč	3 000 Kč	1 270 Kč

Tab. 5: Průměrný zisk, ceny (Zdroj autor práce)

Průměrný zisk z jazyku	5000 Kč
Průměrná cena za dodání freelancer	375 Kč
Průměrná cena za dodání company	2500 Kč

- kvalita

Dále byl změřen počet potenciálních dodavatelů, kteří byli kontaktováni za účelem spolupráci na projektech. Měření kontaktovaných dodavatelů je důležité z hlediska času, který stráví koordinátor a z hlediska kvality dodavatelů. Podnik může rozhodnout, s kým spolupracovat (buď s freelancery anebo firmou, která již nabízí služby nahrávání). To znamená, že pokud podnik dostane požadavek na 20 jazyků, koordinátor bude kontaktovat jenom firmu-dodavatele a nebude vyhledávat a nabírat 20 různých dodavatelů.

Tab. 6: Číslo potenciálních dodavatelů (Zdroj autor práce)

Jazyk	Číslo potenciálních dodavatelů
Lucemburština	3
Tagalog	4
Ukrajínština	2
Thajština	1
Vlámština	2
Španělština	10

3.13 Analýza dat

Vstupem pro analýzu dat byly naměřené časy, náklady a počty dodavatelů, kteří byli kontaktováni během procesu náboru.

- 1) Během měření času bylo zjištěno, že hned na prvním kroku má podnik problém. Koordinátor by měl dostávat požadavky co nejdříve od okamžiku vzniku požadavku.
- 2) Krok vyhledávání pro zvláštní jazyky jako tagalog nebo lucemburština trvá dlouho a může dojít k tomu, že firma nebude schopná poskytnout daný jazyk.
- 3) Lingvistická kontrola trvá víc než 1 den.
- 4) Registrace na portálu může trvat 13 dnů. Z historických dat bylo také zjištěno, že registrace trvá v průměru měsíc.
- 5) Zhruba hodinu koordinátor vyplňuje tabulky pro soubor, který potom posílá technickému specialistovi a projektovému manažerovi.

Celkový čas náboru se liší od času, který stráví koordinátor, a to znamená, že jsme schopni ovlivnit činnost koordinátora a navrhnout ostatním řešení pro zrychlení procesu. Podnik v budoucnu chce být schopna dodávat služby během 24 h.

Náklady na proces jsou přímo závislé na času náboru. Čím déle trvá nábor, tím větší jsou náklady.

Podnik má možnost pracovat s freelancery a firmami, které se zabývají nahráváním hlasu jako „Voice Studio“. Tady je příležitost rozhodnout, co je výhodnější z hlediska času a kvality. Dále jsem zanalyzovala dvě možnosti podle uvedených kritérií:

Tab. 7: Kritérium pro hodnocení (Zdroj autor práce)

Kritérium	
1	výborně
2	dobře
3	vyhovující
4	špatně

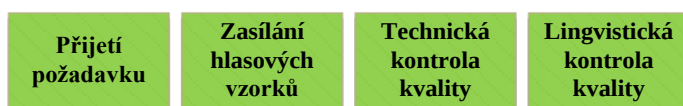
Tab. 8: Hodnocení dodavatelů (Zdroj autor práce)

	Freelancer	Firma
Spolehlivost	4	1
Kvalita	3	1
Cena	1	4
Rychlost	3	1
Počet jazyků	4	1
Celkem	15	8

Podle výsledku hodnocení dvou variant je dobře vidět, že spolupráce s firmami je výhodnější, služby jsou kvalitnější a objem jazyků, které poskytuje firma, je větší.

3.14 Vymezení problému

V dané části jsem definovala, jaké kroky zvoleného procesu přinášejí hodnotu zákazníkovi. Při využití Lean metodologie bych měla eliminovat anebo snižovat počet kroků, které nepřinášejí žádnou hodnotu podniku a zákazníkovi. Dále je představeno rozdělení kroků procesu na hodnotové kroky.



Obr. 5: Hodnototvorné kroky procesu (Zdroj autor práce)

Proces „Nábor nového dodavatele“ obsahuje celkově 13 kroků, kde z mého pohledu pouze 4 kroky přinášejí hodnotu zákazníkovi, protože zákazník je požaduje a zaplatí za ně. To znamená, že tyto kroky nemůžeme eliminovat, ale dají se zefektivnit. Například snížením času na provádění kroků.



Obr. 6: Kroky nepřinášející hodnotu (Zdroj autor práce)

Ostatní kroky jsou buď plýtvání anebo jsou nezbytné pro interní zajištění služby. Z mého pohledu není eliminace těchto devíti kroků možná, protože jsou nezbytné pro dodání služby a vnitřní fungování podniku.

Například e-mailovou komunikaci s potenciálními dodavateli nelze vynechat, protože podnik by měla mít dobrý vztah s dodavatelem bez ohledu na to, jestli je to stálý nebo potenciální dodavatel. Firma by měla tento vztah rozvíjet, a proto kroky jako „Odmítnutí“, „Oznámení výsledků“ a „Zasílání email šablony“ zůstanou v procesu.

Kroky „Registrace na portálu“, „Tvorba NavID/MNET“ jsou důležité pro řízení projektů a zaplacení.

Při zlepšení procesu můžeme eliminovat jenom poslední krok. Podnik používá pro řízení dodavatelského řetězce systém SRM. Níže je uvedený obrázek tohoto softwaru.

Obr. 7: Podnikový software (Zdroj podnik)

Ostatní kroky budou zefektivněny z hlediska času a nákladů.

3.15 Závěr analytické části

Z provedené analýzy bylo zjištěno, že proces v aktuálním stavu probíhá neefektivně. Hned na začátku procesu bylo najedené plýtvání. Čekání na požadavek. Poslední krok procesu není nutný. Celkový čas procesu je velký a neumožňuje dodávat služby rychle pro zákazníky. Na základě této analýzy byly vypracovány návrhy na zlepšení.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1 Návrhy

Pro zlepšení procesu navrhuji následující opatření:

- 1) Zaškolení projektových manažerů, externích týmu s procesem „nábor nového dodavatele“ pro lepší představu. Stanovení odpovědné osoby, která v čas upozorní a přepošle nový požadavek od zákazníka.
- 2) Krok vyhledávání nového dodavatele se zastaví po třech dnech. Pokud koordinátor nemůže najít vhodného kandidáta, proces končí. A koordinátor kontaktuje podniky, které nabízejí požadovaný jazyk. Tím budou náklady na vyhledávání menší. Podnik bude schopná uspokojit požadavek zákazníka za kratší časový úsek.
- 3) Pro zefektivnění kroku „Registrace na portálu“ může podnik vytvořit školení pro dodavatele, aby registrace byla rychlejší a snadnější. Například vytvořením instrukcí a videa.
- 4) Podnik může vyjednat lepší smluvní podmínky pro lingvistickou kontrolu, třeba dodání v rámci jednoho dne, a to pomocí sdílení dostupné kapacity lingvistů.
- 5) Odesílání souboru a vyplnění potřebných tabulek je vhodné zrušit. Zakoupením licencí systému SRM pro oddělení „Publishing&Media“ získá toto oddělení potřebné údaje přímo v softwaru, odkud se přepošlou automaticky po registraci na portálu.
- 6) Zvážit s kým by podnik měl spolupracovat víc (freelanceři nebo studiové firmy).

4.2 Přínosy

Po implementaci návrhu na zlepšení bylo provedeno měření procesu znovu. Výsledky měření viz níže:

4.2.1 Přínosy pro podnik

Dále představeno porovnání výsledků měření původního stavu procesu oproti měření po implementaci návrhu pro zlepšení:

Tab. 10: Porovnání naměřeného času (Zdroj autor práce)

	Původní měření						Měření po zlepšení	
Jazyk	Lucemburština	Tagalog	Thajština	Ukrajínština	Vlámština	Španělština	Thajština	Španělština
Požadavek	8 h	2 týd	1 den	2 týd	2 týd	2 týd	1 den	1 den
Registrace na portálu			1 den	23.2 nedokončeno	1 den	13 dnů	29 min	40 min
Odeslání emailu technickému specialistovi a			60 min	50 min	55 min	60 min	13 min	10 min
Celkem:	3 měsíce	3 měsíce	5 dnů 4 h	16 dnů 4 h	20 dnů 1 h	27 dnů 4 h	2 dny 9 h	5 dnů 7 h
Čas koordinátora zdrojů:	30 h	30 h	10 h 40 min	5 h 40 min	10 h	4 h 14 min	4 h 29 min	5 h 16 min

- je dobře vidět, že celková doba procesu se zrychlila,
- koordinátor zdrojů už nevyhledává zdroje, které nelze momentálně najít na trhu, tím má čas na jinou práci a snižuje náklady na vyhledávání,
- čas, který stráví koordinátor na náboru jednoho zdroje je menší, a to znamená, že bude podnik moci poskytovat rychlejší služby svým zákazníkům.

Z ekonomického hlediska se náklady na nábor snížily oproti původním. Náklady, které jsem schopná vypočítat souvisí pouze s činností koordinátora zdrojů, ale chybí mi náklady za celkový proces, které se také snížily. Například rychlost náboru pro podnik znamená, že zákazníci budou více spokojení a budou se moci spolehnout na podnik. Ve chvíli, kdy mají urgentní požadavek, neosloví konkurenci.

Tab. 11: Porovnání nákladů (Zdroj autor práce)

	Původní náklady						Náklady po zlepšení	
Jazyk	Lucemburština	Tagalog	Thajština	Ukrajínština	Vlámština	Španělština	Thajština	Španělština
Čas koordinátora zdrojů:	30 h	30 h	10 h 40 min	5 h 40 min	10 h	4 h 14 min	4 h 29 min	5 h 16 min
Mzdové náklady na hodinu	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč
Interní náklady	9 000 Kč	9 000 Kč	3 200 Kč	1 700 Kč	3 000 Kč	1 270 Kč	1 345 Kč	1 580 Kč

4.3 Vlastní návrh pro dokumentaci procesu

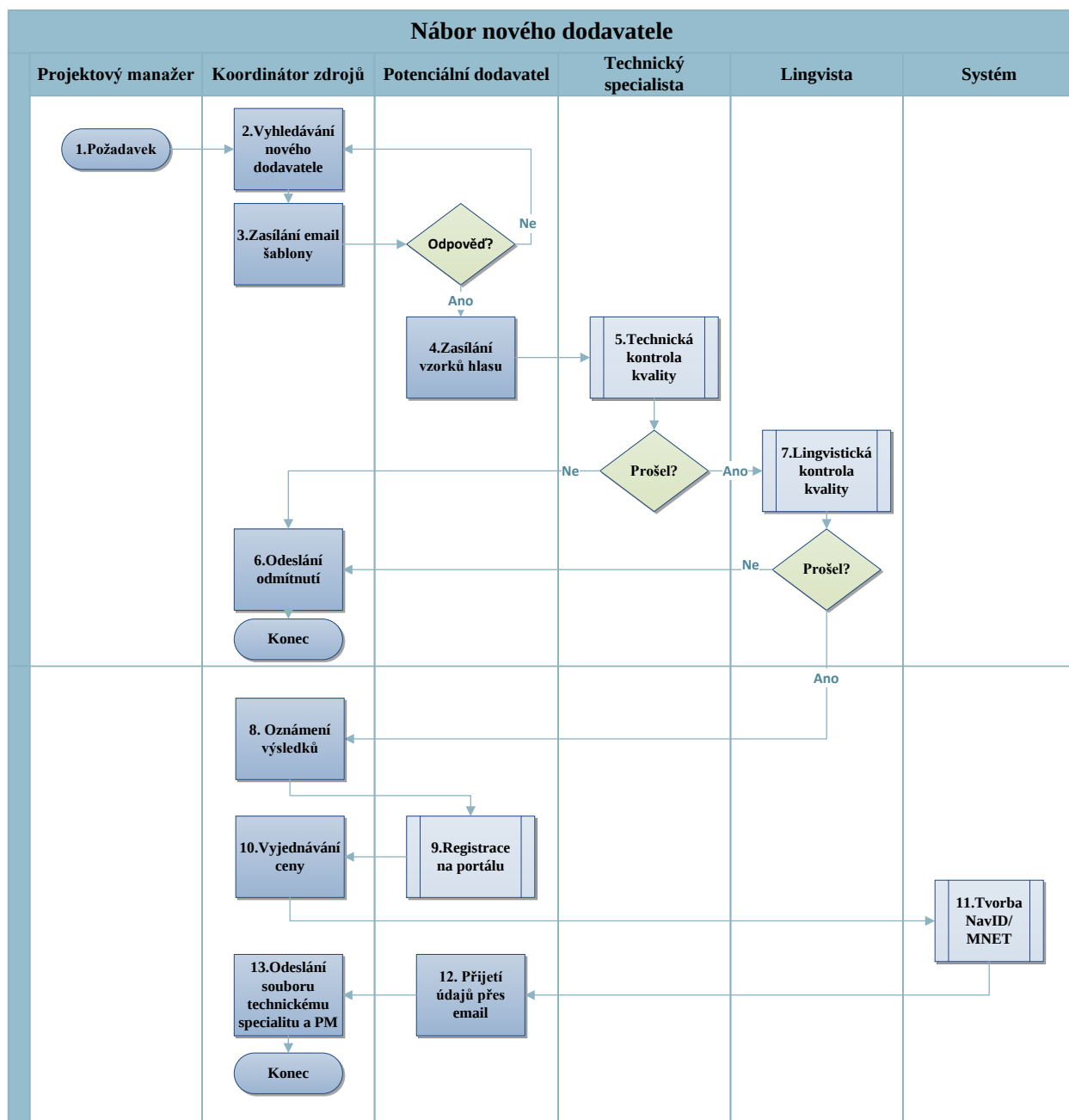
Dále je představená šablona pro následnou dokumentaci procesu a popis procesu.

Název: Nábor nového dodavatele Voice Talent					
Číslo procesu (ID):	099123	Typ dokumentace: Procesní dokument		Revize (datum):	1. 2. 2017
Vlastník: Daria Harrison		Autor: Alena Rudykh		Schváleno: Daria Harrison	
Obsah					
Název: Nábor nového dodavatele Voice Talent					44
1. Popis procesu.....					45
2. Procesní mapa.....					46
3. Vymezení procesu					47
3.1. Procesní kroky.....					47
4. RACI.....					49
5. Klíčové ukazatele					50
6. Akronymy & zkratky.....					50
6.1. Interní dokumentace					51
6.2. Externí dokumentace.....					51
7. Apendix					51

1. Popis procesu

Cíl: Zdokumentovat a popsat proces „Nábor nového dodavatele“. Definovat základní role a odpovědnosti v procesu.	
Rozsah: Nábor dodavatele, řízení požadavků zákazníků, testování a řízení kvality dodavatele.	
Zákazník: GRT, Koordinátor „Publishing and Media“, Produkce, Technický specialista, Lingvista	
Začátek: Požadavek od externího nebo interního zákazníka, specifikace požadavku.	Konec: Dodavatel je schválen zákazníkem.
IT omezení: • SRM – Supplier Relationship Management/Partners.XY.com • Navision • MNET/ACMAN • Internetové zdroje	Další omezení: • Podepsání NDA • Cena poskytované služby od dodavatele • Vytvoření účtu

2. Procesní mapa



3. Vymezení procesu

3.1. Procesní kroky

- 1) Proces začíná ve chvíli, když projektový manažer pošle e-mailem požadavek koordinátorovi zdrojů.
- 2) Koordinátor má platformy, na kterých jsou profily dodavatelů s životopisem a popisem projektů na kterých se pracovalo dříve. Obvykle vyhledávání probíhá přes LinkedIn, kde se dají snadno vyfiltrovat freelanceři, kteří mají zkušenosti s nahráváním. Tento krok občas vyžaduje kreativitu kvůli zvláštním požadavkům zákazníka.
- 3) Když je zvolen správný kandidát, koordinátor posílá e-mail, ve kterém krátce popisuje náplň práce a žádost o zaslání audio vzorků pro kvalitativní zkoušku. V téhle fázi se nesmí uvádět název zákazníka, pro kterého bude hlas nahrán.
- 4) Když se ozve potenciální dodavatel, přepošlou se e-mailem audio vzorky technickému specialistovi.
- 5) V rámci technické kontroly kvality se zhodnotí kvalita nahrávky, zvuk, pozadí atd. Tento krok je považován za podproces, za který je zodpovědné jiné oddělení.
- 6) Pokud audio vzorek neprojde první zkouškou, koordinátor oznámí dodavateli zjištěné nedostatky a pošle odmítnutí.
- 7) Když audio vzorek projde zkouškou úspěšně, přepošle se lingvistovi, který provede lingvistickou kontrolu a ohodnotí výslovnost, řeč, dialekt a jiná kritéria.
- 8) Po zkouškách obdrží koordinátor e-mail s výsledky. Pokud vzorky projdou dvěma zkouškami, tak potenciální dodavatel bude moci pracovat na projektu a provede registraci pro další spolupráci. Když se poslední zkouška nepodaří, koordinátor znovu pošle e-mailem výsledky a odmítnutí.
- 9) Pro spolupráci je potřeba, aby se každý dodavatel zaregistroval na portálu a podepsal NDA (Dohoda o mlčenlivosti), T&C (Pravidla a podmínky) A vyplnil své údaje, bankovní účet, e-mail atd.
- 10) Po podepsání dohody koordinátor dojednává ceny. Obvykle se platí za minutu nahrávky, ale v případě malého projektu se používá minimální poplatek.

- 11) Dále se po registraci na portále automaticky vytvoří účet pro potřebné finanční převody a interní číslo dodavatele pro přidělení projektu.
- 12) Jakmile systém vygeneruje čísla, automaticky se údaje přepošlou na email, který byl uveden na registračním portále.
- 13) Po úspěšném náboru koordinátor přepošle základní údaje o dodavateli pro interní databázi a evidenci technickému specialistovi a projektovému manažerovi.

4. RACI

Aktivity	Projekt. manažer	Koordinátor zdrojů	Dodavatel	Tech specialista	Lingvista
Požadavek	R	A		I	
Vyhledávání nového dodavatele	C	R/A			
Zasílání e-mailové šablony		R/A	I		
Zasílání vzorků hlasu		A	R	I	
Technická kontrola kvality	I	A	C	R	
Odeslání odmítnutí		R/A	I		
Lingvistická kontrola kvality	C	A			R
Oznámení výsledků	C	R/A	I		
Registrace na portálu	I	A	R		
Vyjednávání ceny	C	R/A			
Tvorba NavID/MNET		R/A	I		
Přijetí údajů přes e-mail	I	A	R		
Odeslání souboru	C	R/A			

Responsible	Accountable	Informed	Consulted
-------------	-------------	----------	-----------

5. Klíčové ukazatele

Co	Definice
Čas	celkový čas potřebný pro naplnění požadavku
Náklady	čas, který stráví koordinátor zdrojů, krát hodinová mzdová sazba
Kvalita	počet nabraných dodavatelů, kteří byli schváleni zákazníkem

6. Akronymy & zkratky

BPG – business partner group (koordinátoři zdrojů)

KPI – Key Performance Indicator – klíčový ukazatel

MNET/ACMAN – typ doménového účtu, který umožňuje přístup k systémům společnosti zvenku

NDA – non-disclosure agreement – smlouva o mlčenlivosti

SRM – supplier relationship management – nástroj, software pro řízení dodavatele

System – software jako Navision a MS Dynamics

T&Cs – Pravidla a podmínky

6.1. Interní dokumentace

ID	Název

6.2. Externí dokumentace

ID	Název

7. Apendix

ZÁVĚR

Implementace procesního řízení v podniku se stává jedním z nejdůležitějších způsobů pro zvýšení konkurenceschopnosti a zisku, který umožňuje zlepšovat kvalitu výrobku, služby nebo výrobního procesu. Procesní dokumentace a procesní mapy slouží k zachycení současného stavu procesu a zohledňují průběh procesu.

V analytické části byl definován proces, hranice procesu, vytvořena procesní mapa, která zohlednila původní stav. Dále byly stanoveny klíčové ukazatele. Na základě měření byla provedena analýza dat. Ze získaných dat a pomocí Lean metody byly jednotlivé procesní kroky rozděleny dle vytváření hodnoty pro zákazníka.

V poslední části byl představen vlastní návrh pro zefektivnění procesu a eliminaci nepotřebných činností. Po implementaci opatření bylo provedeno opakované měření a na základě nových dat byl proces byl vyhodnocen z hlediska přínosů pro podnik.

Vlastní návrhy pro zlepšení fungování procesu jsou implementované a nové vytvořené šablony pro dokumentaci procesu se již běžně používají v podniku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7
- (2) KOŠTURIÁK, J., BOLEDOVIČ, L., MAREK, M a kol. *Kaizen*. Brno: Computer Press, 2010, 234 s. ISBN 978-80-251-2349-2
- (3) ManagementMania. *Reinženýring procesů (Reengineering)*. [online]. Wilmington (DE), 2011–2013, 24.06.2015 [cit. 2016-11-1]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/reengineering>
- (4) SVOZILOVÁ, A., *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2011, 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0
- (5) DECARLO, N., *The Complete Idiot's Guide to Lean Six Sigma*. Indianapolis: Breakthrough Management Group, 2007, 378 s. ISBN 978-1-59257-594-7
- (6) BLECHARZ, P., *Kvalita a zákazník*. 1. vyd. Praha: 2015, 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0
- (7) DAHLGAARD, J., *Lean production, six sigma quality, TQM and company culture* Su Mi Dahlgaard-Park; Emerald Group Publishing Limited The TQM Magazine, 2006, s. 263-281 [Recenzovaný časopis]
- (8) FIŠER, R., *Procesní řízení pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2014, 173 s. ISBN 987-80-247-5038-5
- (9) KOVÁSC, J., *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5
- (10) ŘEPA, V., *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2006, 265 s. ISBN 80-247-1281-4
- (11) VEJDĚLEK, J., *Jak zlepšit výrobní proces*. Praha: Grada, 1998, 75 s. ISBN 80-7169-583-1

(12) VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 685 s.

ISBN 978-80-247-4642-5

(13) HRUŠKA, K., *Management jakosti: Metody řízení jakosti podle normy ISO 9000*.

Brno: PC-DIR Real, 1998, 111 s. ISBN 80-214-1275-5

(14) ŘEPA, V., *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007,

281 s. ISBN 978-80-247-2252-8

(15) GEORGE, M., ROWLANDS, D., KASTLE, B., *Co je Lean Six Sigma?* Brno: PC-

DIR Real, 2005, 94 s. ISBN 80-239-5172-6

(16) BASU, R., *Implementing Six Sigma and Lean: a practical guide to tools and techniques*. Oxford: Butterworth-Heinemann, Elsevier, 342 s.

ISBN 978-1-8561-7520-3

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

GRT	Global Resource Team
DTP	Desktop Publishing and Media
SRM	Supply Relationship Management
NAVID	Navision ID
EMEA	Europe, the Middle East and Africa
NALA	North America and Latin America
APAC	Asia Pacific
SBU	Strategic Business Units
ERP	Enterprise Resource Planning
PM	Project Manager
E2E	End to End

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Podnikový proces (Zdroj 2, s. 53)	14
Obr. 2: Procesní cyklus (Zdroj 1, s.90).....	19
Obr. 3: Podnikový systém (Zdroj autor práce)	27
Obr. 4: Procesní mapa procesu "Nábor nového dodavatele" (Zdroj autor práce)	31
Obr. 5: Hodnototvorné kroky procesu (Zdroj autor práce).....	38
Obr. 6: Kroky nepřinášející hodnotu (Zdroj autor práce).....	39
Obr. 7: Podnikový software (Zdroj podnik)	40

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Základní rozdělení (Zdroj 1, s. 266).....	16
Tab. 2: Základní objekty (Zdroj autor práce)	30
Tab. 3: Výpočet času (Zdroj autor práce)	35
Tab. 4: Výpočet nákladů (Zdroj autor práce)	36
Tab. 5: Průměrný zisk, ceny (Zdroj autor práce)	36
Tab. 6: Číslo potenciálních dodavatelů (Zdroj autor práce)	36
Tab. 7: Kritérium pro hodnocení (Zdroj autor práce)	37
Tab. 8: Hodnocení dodavatelů (Zdroj autor práce).....	38
Tab. 9: Měření po implementaci návrhu (Zdroj autor práce)	42
Tab. 10: Porovnání naměřeného času (Zdroj autor práce).....	43
Tab. 11: Porovnání nákladů (Zdroj autor práce).....	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační struktura (Zdroj autor práce).....	i
---	---

Příloha 1: Organizační struktura (Zdroj autor práce)

